

10 questions à poser au lieu de l'attrition

« Si j'avais une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépendait, j'utiliserais les 55 premières minutes pour déterminer les bonnes questions à poser. »

- Albert Einstein,
Physicien théorique

« Une réponse approximative à la bonne question vaut beaucoup plus qu'une réponse précise à la mauvaise question. »

- John Tukey,

Le problème

L'attrition est un mythe de l'impartition. Chaque fois que vous demandez : « Quel est votre taux d'attrition ? » vous mettez vos clients à risque d'avoir une mauvaise expérience par l'intermédiaire de votre partenaire d'impartition de votre centre de contact.

Ceux qui le demandent le font parce qu'ils ont été conditionnés à penser que « la question de l'attrition » — cette simple demande d'un pourcentage de roulement — est un point de repère sur la voie de la recherche de l'oie d'or des partenaires en sous-traitance. Cette question a été posée depuis des décennies et, malheureusement, elle le sera probablement encore pendant des décennies.

Mais vous pouvez briser la tendance pour votre organisation.

Dans notre premier article sur l'attrition, « 10 raisons pour lesquelles l'attrition est une mauvaise mesure du centre d'appels », nous avons exposé les lacunes critiques de la question la plus courante posée aux entreprises d'impartition et les raisons pour lesquelles les réponses que vous recevez peuvent déformer la réalité tout en vous incitant à prendre de mauvaises décisions.

La conséquence

Lorsque nous examinons des renseignements erronés, comme la Question sur l'attrition, nous pouvons en arriver à de mauvaises conclusions qui peuvent mener à des objectifs commerciaux manquants, à des partenariats échoués et à une mauvaise expérience client.

C'est aussi simple que cela.

Le correctif

Si vous lisez ce document, nous supposons que vous avez été chargé de prendre des décisions responsables pour votre organisation. Nous vous supplions de cesser de poser la question sur l'attrition et de chercher plutôt les bonnes questions à poser pour votre entreprise.

Vous criez peut-être : « Mais mon équipe insiste sur le fait que nous posons des questions sur l'attrition ! Ne vous inquiétez pas — nous avons certaines options pour vous assurer de prendre des décisions plus éclairées au sujet de vos partenaires d'impartition. Voici les dix (ou onze) nouvelles approches pour en apprendre davantage sur la dotation en personnel des centres d'appels :

1. Lorsque vous comparez des pommes à des pommes, sachez quelles graines vous plantez

Disposons d'abord celle-ci de la route. Si, après avoir lu notre article « 10 raisons pour lesquelles l'attrition est une mauvaise mesure du centre d'appels », vous insistez sur le fait que vous devez demander des renseignements quantifiables sur le roulement de personnel, assurez-vous de suivre au moins cette pratique exemplaire :

Vous devez fournir la formule de calcul de l'attrition. En contrôlant le calcul, vous serez en mesure de comparer équitablement vos différentes réponses.

Il est essentiel de poser d'autres questions également, mais le contrôle de la formule d'attrition est un début incroyable. Voici un exemple de formule à partir duquel on peut s'appuyer sur :

Démissions volontaires (total mensuel) * 100

(Effectif au début du mois + effectif à la fin du mois)/2

Assurez-vous de demander un historique de 12 mois pour cerner les tendances. Maintenant, vous pouvez commencer à avoir une conversation significative.

2. Si vous voulez la bonne réponse, demandez aux bonnes personnes

Demandez-vous des références lors de l'évaluation d'organisations partenaires potentielles ? Vous devriez l'être.

L'une des meilleures façons de déterminer si l'attrition sera un problème pour votre partenaire éventuel d'impartition est de demander à ses répondants quels sont leurs propres expériences en matière de dotation et d'attrition.

Votre dotation a-t-elle posé problème lorsque vous travaillez avec l'impartition ? Le roulement de personnel semble-t-il anormalement élevé ?

Les équipes manquent-elles des cibles en raison d'une pénurie de personnel ?

Poser ces questions sur les références peut être la meilleure façon de déterminer tout problème potentiel lié à l'attrition.

3. Utilisez un laser et non une grenade à main

Les numéros d'attrition dans un centre d'appels changeront entre les équipes, les fournisseurs, les clients et les types d'emploi. Au lieu de poser des questions sur l'attrition, qui comprendrait tous les rôles d'un centre d'appels, posez des questions spécifiques aux agents de centre d'appels qui travaillent sur des portefeuilles ou à des clients qui sont similaires à votre entreprise et à votre culture (et assurez-vous de contrôler la formule utilisée pour calculer l'attrition — voir le point #1).

4. Les moyennes d'attrition sont inutiles

Considérez cette entreprise fictive, « Phones-R-Us », et son taux d'attrition moyen de 32 %. Ils atteignent ce nombre en divisant le nombre moyen d'employés au cours du dernier mois complet par le nombre total de départs (peu importe le motif du départ - volontaire ou autre).

Voici leur calcul : Phones-R-Us compte trois clients avec 100 agents chacun. Deux de ces clients dans des industries complètement différentes de la vôtre ont un taux d'attrition de 10 % ; le troisième client a un taux d'attrition de 75 % et, malheureusement, ce client ressemble beaucoup à votre entreprise. Le fait de connaître le taux d'attrition moyen de 32 % vous aide-t-il ou vous gêne-t-il ?

Allons-y un peu plus loin : comment le taux d'attrition du troisième client de 75 % vous aide-t-il ? Que se passe-t-il si ce client réduit ses activités saisonnières et que le taux élevé est attendu ? Si vous avez peur de Phones-R-Us, vous pourriez commettre une énorme erreur.

Essayez plutôt de vous renseigner sur la durée d'emploi des employés actuels qui travaillent avec des clients comme vous. Sachant que le mandat moyen est de trois ans vous indique que Téléphones- R-Us a une main-d'œuvre loyale.

Pour les points bonis, essayez de demander des moyennes différentes autour de la même statistique. Renseignez-vous sur vos compétences statistiques et demandez-leur des moyennes « moyenne », « médiane » et « mode » — vous trouverez peut-être des informations intéressantes.

5. Comparez et contrastez pour obtenir des renseignements plus approfondis

Au lieu de demander un numéro unique pour l'attrition, demandez aux partenaires potentiels de partager une variété de chiffres historiques ventilés par type d'emploi, lieu et type de service. Au lieu de se concentrer sur les chiffres bruts, demandez une analyse qui détaille les différences dans l'attrition au fil du temps.

Par exemple, vous pourriez demander des taux d'attrition ventilés par mois, au cours des deux dernières années, selon les clients qui appartiennent à la même industrie et/ou catégorie de service. Cela vous montrera deux choses:

- les tendances et anomalies auxquelles vous devriez vous attendre ;
- à quel point ils veulent mal votre entreprise, parce que peu d'entreprises prennent le temps de comprendre les taux d'attrition à ce niveau (ce qui est révélateur en soi, n'est-ce pas ?).

Cela vous permettra d'avoir un aperçu réel de votre partenaire potentiel et de la façon dont il gère le roulement de personnel.

6. Les bureaux vides sont le véritable problème

Au lieu de demander combien de personnes ont quitté, il est souvent intéressant de se demander combien de temps il faut pour les remplacer. Posez des questions telles que

- Quel est le nombre moyen de demandes d'emploi internes pour les membres de votre équipe par mois ?
- Quel est le nombre moyen de jours qu'il faut pour embaucher un nouvel agent ?
- Quelle est l'incidence du nombre total de demandes d'emploi requises sur le nombre moyen de jours ?

En apprenant combien de temps il faut pour remplacer un membre de l'équipe, vous pouvez commencer à prédire si le roulement de personnel sera un problème pour atteindre vos objectifs.

« Quelle est la valeur ? vous demandez peut-être : « dans la mesure où ils remplacent tout le monde relativement rapidement, Je vais bien !

Peut-être, mais peut-être pas. Chaque client a différents niveaux d'urgence. Un client d'assistance routière dormirait probablement plus sainement s'il savait que son partenaire d'impartition pouvait prendre de l'expansion relativement rapidement dans des situations d'urgence, comme des tempêtes de neige intenses.

Quels défis de dotation ou de volume pourriez-vous faire face ? Votre partenaire d'impartition est-il outillé pour relever ces défis ?

7. Les gens quittent les gestionnaires, pas les entreprises

La citation ci-dessus est considérée comme l'un des altruismes de presque tous les cours de gestion jamais offerts. Il est facile de supposer que, si c'est vrai, les différents gestionnaires ont des taux de roulement différents.

Au cours de votre processus d'approvisionnement, demandez qui sera votre gestionnaire, quel est son taux d'attrition et comment ce taux se compare au taux d'attrition des autres gestionnaires opérationnels au sein du même centre d'appels. Demandez une explication des raisons pour lesquelles les taux d'attrition de ce gestionnaire sont plus élevés ou inférieurs à la moyenne pour savoir ce à quoi vous pouvez vous attendre de votre équipe potentielle.

8. Ne le blâmez pas sur la pluie — demandez des prévisions

Demander aux sous-traitants potentiels de fournir des statistiques sur l'embauche (p. ex. le nombre de personnes embauchées au cours des trois dernières années, par mois) et leurs prévisions pour l'année à venir. L'examen des statistiques historiques permettra de mieux comprendre les défis saisonniers auxquels fait face l'équipe de recrutement d'une entreprise et de montrer comment elle réagit. La comparaison des prévisions avec celles

du passé peut vous aider à déterminer si vos besoins de recrutement à venir correspondent au statu quo ou s'il y a des défis potentiels à relever.

9. Ne demandez pas de renseignements sur l'attrition

Au lieu de demander des renseignements sur l'attrition à l'échelle d'un site, demandez des renseignements par groupes d'agents. Par exemple, demandez des chiffres d'attrition ou des renseignements sur les personnes de 0 à 30 jours, de 31 à 90, de 91 à 180, de 181 à 365, et ainsi de suite. Demandez des commentaires sur les raisons pour lesquelles les chiffres diffèrent de chaque groupe.

De plus, demandez des prévisions sur le mandat des membres de l'équipe qui se joindront à votre portefeuille. Cela vous aidera à déterminer comment votre gestionnaire de fournisseur doit interagir avec l'équipe.

Par exemple, si vous prévoyez une augmentation de l'attrition entre 91 et 180 jours, vous pouvez être proactif pour vous assurer que votre partenaire d'impartition travaille activement à cerner la cause et à réduire le roulement de personnel.

10. Souvenez-vous de la victoire de Leicester City

Vous n'avez pas besoin d'être un fan de football pour connaître cette petite histoire sur l'équipe qui a défié toute chance et qui a remporté l'un des championnats les plus prestigieux du monde (et si vous ne le savez pas, sautez sur Google et trouvez l'histoire - c'est incroyable !). Ils n'avaient pas l'équipe parfaite, mais qui définit « l'équipe parfaite » lorsque vous gagnez ?

Les membres de l'équipe ne sont pas tous égaux, mais les calculs relatifs à l'attrition les traitent comme tels. Au lieu de poser des questions sur l'attrition, essayez de demander trois choses :

- une liste de tous les clients (même si des noms précis sont omis, l'industrie, le service offert et le nombre moyen d'employés sont souvent suffisants) ;
- les IRC et/ou les cartes de pointage utilisées ;
- les résultats mensuels du rendement pour les 12 derniers mois.

Il s'agit de beaucoup d'information à demander, puis à évaluer, mais le fait de savoir si les différentes équipes atteignent leurs objectifs peut répondre à une autre question clé :

Même si l'attrition est un problème pour les équipes d'un sous-traitant, est-il important que ces équipes atteignent systématiquement leurs objectifs ?

(Pour le compte rendu, nous ne disons pas absolument que « Non - ça n'a pas d'importance », mais cela peut déclencher une conversation intéressante.)

11. Prime : Si vous embauchez à l'étranger, connaissez la loi du terrain

L'attrition est différente dans le monde et ce n'est souvent pas ce qu'il semble. Avant d'évaluer l'attrition, faites des recherches sur le droit de l'emploi local dans le pays avec lequel vous travaillez. Par exemple, certains pays ont des lois du travail qui insistent sur le fait que les employés licenciés reçoivent un préavis de six semaines lorsqu'ils sont congédiés — cette pratique élimine presque l'attrition involontaire, créant plutôt un cycle où les

employés qui seraient autrement congédiés sont échangés entre les clients et les portefeuilles. Simplement, il est moins coûteux de trouver un candidat pour un employé problématique que de le laisser partir.

Il vous incombe de rechercher les nuances de chaque pays ou région avant de lui confier vos clients.

En conclusion

Toute entreprise d'impartition réussie commence et se termine avec le personnel de première ligne, qui représente votre marque auprès de vos clients. Lorsque vous embauchez une entreprise d'impartition, vous embauchez toute une équipe, et cette équipe doit être comprise. Grâce à des questions intelligentes et à un dialogue curieux, vous apprendrez plus de connaissances sur les défis potentiels en matière de dotation et la culture des employés que seule la Question sur l'attrition, dans tout son attrait simpliste, peut l'espérer.

Prenez le temps. Formulez vos propres questions. Efforcez-vous de trouver le meilleur partenaire pour représenter votre marque et offrir des expériences exceptionnelles. Vos clients vous remercieront en demeurant vos clients.

Comme toujours, notre équipe est à portée de main par courriel ou par téléphone si vous avez des questions — aucune obligation, jamais ! Nous sommes heureux de vous aider, afin que nous puissions tous aller plus loin, ensemble.

Vous êtes curieux d'en apprendre davantage ? Nous sommes à votre service !

IBG se consacre à la collaboration avec des marques de divers secteurs, les aidant à évaluer leur expérience client et à l'améliorer continuellement pour dépasser les attentes. Communiquez avec l'un des membres de notre équipe dès maintenant pour entamer une conversation !



Améliorer la vie, une connexion à la fois.

Impartition Bill Gosling

55, rue Mulcaster

Bureau 600 Barrie

ON L4M 0J4, Canada.