



CONTACT CENTRE CANADA  
Answering the call for quality

CENTRES DE CONTACT CLIENTÈLE DU CANADA  
Répondre à l'appel de la qualité

Parlez-nous.

Nous vous écoutons.

Du 2 au 12 mars 2010

Rapport de la consultation sur la  
certification nationale tenue auprès de  
l'industrie

Ce rapport décrit les objectifs, le processus, les résultats et les recommandations relatifs à la consultation tenue par Centres de contact clientèle du Canada auprès de participants de l'industrie provenant de Vancouver (C.-B.), Calgary (Alb.), Winnipeg (Man.), Toronto (Ont), Moncton (N.-B.) et Montréal (Qc).

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>OBJECTIFS DES TABLES RONDES DE CONSULTATION</b> .....	<b>2</b>
<b>PROCESSUS</b> .....	<b>2</b>
Étape 1 : Aperçu de Centres de contact clientèle du Canada.....	2
Étape 2 : Remue-méninges sur l'accréditation .....	3
Étape 3 : Remue-méninges sur la certification.....	3
Étape 4 : Résultats et recommandations liés à l'accréditation .....	4
Étape 5 : Résultats et recommandations liés à la certification .....	6
<b>PROCHAINES ÉTAPES</b> .....	<b>8</b>

## Centres de contact clientèle du Canada : Rapport de la consultation sur la certification nationale tenue auprès de l'industrie

### INTRODUCTION

Centres de contact clientèle du Canada (CCC) est voué à définir et à élaborer des solutions axées sur l'industrie, qui traitent des défis liés aux ressources humaines au sein du marché vertical des centres de contact clientèle du pays. Centres de contact clientèle du Canada s'associe de près à l'industrie par la voie de tables rondes regroupant les intervenants du domaine et tenues partout au pays. Ce rapport décrit les objectifs, le processus, les résultats et les recommandations relatifs aux consultations auprès de l'industrie, organisées entre le 2 et le 12 mars 2010, à Vancouver (C.-B.), Calgary (Alb.), Winnipeg (Man.), Toronto (Ont), Moncton (N.-B.) et Montréal (QC).

### OBJECTIFS DES TABLES RONDES DE CONSULTATION

Centres de contact clientèle du Canada élabore actuellement son cycle de planification de projets. À nos yeux, toute planification n'est efficace que si l'orientation des projets est définie par l'industrie au service de laquelle nous travaillons. Les sessions visaient à permettre aux intervenants de l'industrie d'explorer plus à fond les exigences et les obligations qu'impliqueraient d'éventuels programmes d'accréditation et de certification. Au cours des sessions de consultation, les cadres conceptuels entourant l'accréditation et la certification ont été présentés aux participants qui ont pu en discuter et exprimer leurs commentaires. Centres de contact clientèle du Canada est engagé à utiliser cette information et à intégrer les recommandations à son programme de certification nationale. Par ce processus, Centres de contact clientèle du Canada illustre son engagement à l'égard des intervenants, en réalisant à la fois sa mission, qui consiste à « contribuer à la santé et à la prospérité de l'industrie des centres de contact clientèle et à celles de sa main-d'œuvre » et sa devise, « Parlez-nous. Nous vous écoutons. »

### PROCESSUS

Centres de contact clientèle du Canada était représenté par Robert Rivard, gestionnaire de programme et par Allison Chapman, gestionnaire de projet. Les sessions étaient animées par Susan Haywood (dans l'Ouest canadien) et Isabelle Gonthier (dans l'Est canadien). Le processus suivant a été conçu pour optimiser la collecte de commentaires de la part des participants, dans les limites du temps imparti à chaque session, soit trois heures.

### Étape 1 : Aperçu de Centres de contact clientèle du Canada

Allison Chapman (dans l'Ouest canadien) et Robert Rivard (dans l'Est canadien) ont présenté un aperçu de Centres de contact clientèle du Canada, abordant notamment les projets complétés et ceux qui sont en cours. On s'est assuré que la présentation n'influence pas les points de vue des participants.

## Étape 2 : Remue-méninges sur l'accréditation

Les participants ont travaillé en sous-groupes pour échanger sur les sujets clés, notamment :

- Les avantages de l'accréditation
- Le bien-fondé de l'accréditation
- Les titres liés au programme d'accréditation
- Les critères proposés

Les questions suivantes ont été posées afin de déclencher les discussions au sein des sous-groupes :

### Les avantages de l'accréditation

« En tant qu'employeur, qu'est-ce qui vous inciterait à obtenir l'accréditation? »

### Le bien-fondé de l'accréditation

« Estimez-vous que le système d'accréditation à deux niveaux est avantageux? »

### Les titres liés au programme d'accréditation

« Comment devrait-on désigner chaque niveau d'accréditation? »

### Les critères proposés

« Veuillez examiner la liste de critères qui serviront à l'évaluation de la demande et déterminer les éléments qui devraient y être ajoutés. »

Directives aux sous-groupes :

1. Chaque groupe identifiait une personne qui prenait des notes.
2. Trente à quarante-cinq minutes de remue-méninges pour passer en revue chaque programme.
3. Chaque groupe présentait les réponses prioritaires aux questions posées.

## Étape 3 : Remue-méninges sur la certification

Les participants ont travaillé en sous-groupes pour échanger sur les sujets clés, notamment :

- Les avantages pour les employeurs
- Les avantages pour les employés
- Les prérequis pour la certification
- L'évaluation
- La recertification

Les questions suivantes ont été posées afin de déclencher les discussions au sein des sous-groupes :

### Les avantages pour les employeurs

« En tant qu'employeur, qu'est-ce qui vous inciterait à soutenir la certification? »

### Les avantages pour les employés

« En tant qu'employé, qu'est-ce qui vous inciterait à obtenir la certification? »

### **Les prérequis pour la certification**

« Quelles devraient être les exigences sur le plan de l'expérience, en nombre d'années, pour chaque rôle? »

### **L'évaluation**

« En fonction des cinq rôles présentés, décrivez des situations de travail qui permettent le mieux aux candidats de démontrer leurs compétences. »

### **La recertification**

« Quelles devraient être les exigences associées à la recertification? »

## **Étape 4 : Résultats et recommandations liés à l'accréditation**

Les idées énoncées sont issues de l'activité de remue-méninges réalisée par les participants de chacun des sous-groupes.

Cette partie du rapport présente un sommaire des échanges tenus lors des sessions de consultation auprès de l'industrie, à titre d'étape initiale du processus de consultation sur l'accréditation.

### **Les avantages de l'accréditation**

- Avantages énormes pour l'industrie
- Unité nationale au sein de l'industrie
- Rehausser l'engagement/le recrutement des employés
- Initiative de marketing permettant que les entreprises se distinguent face à leurs concurrents
- Amélioration de la réputation et de l'image des centres de contact
- Met en lumière les meilleures pratiques
- Inspire les organisations à s'améliorer constamment et à démontrer la volonté de composer avec les questions qui émergent
- Initiative favorisant les économies de coûts, en augmentant la productivité et l'efficacité des effectifs

**Commentaires additionnels :** Préoccupations liées au fait que le programme accorde un avantage injuste aux organisations de grande envergure et qu'il puisse être trop coûteux en temps et argent.

### **Le bien-fondé de l'accréditation**

- Consensus intégral sur le bien-fondé de l'accréditation
- L'accréditation devrait reposer sur une approche à deux étapes, c'est-à-dire une évaluation préalable en ligne, suivie d'une évaluation d'accréditation

**Commentaires additionnels :** Les participants étaient préoccupés par le concept d'un système à deux niveaux, en raison de l'importance d'une attestation de conformité par un tiers.

## Les titres liés au programme d'accréditation

- Longues discussions
- Certains souhaitaient une distinction selon la couleur, par exemple l'or et l'argent
- Les titres devraient être déterminés par CCC

**Commentaires additionnels :** Préoccupations liées au fait d'accoler une connotation injuste et négative au niveau initial.

## Les critères proposés

On a distribué aux participants une liste des critères proposés dans le cadre du processus d'accréditation, afin qu'ils l'évaluent.

### Ajouts aux critères proposés

- Références aux autres canaux, en plus des appels – doit englober tous les aspects
- Coaching/mentorat des employés
- Examens liés à la rétention (ce qui fait que les gens demeurent au sein de l'organisation)
- Intégration des employés
- Engagement dans la communauté
- Valeurs fondamentales
- Mieux-être
- Nécessité d'évaluer si les RH sont engagées dans les prises de décisions aux plus hauts niveaux de l'organisation

### Ce qui n'est pas pertinent parmi les critères proposés

- Gestion financière
- Analyse du leadership
- Aires de repos
- Politique relative à l'ergonomie
- Politique relative à la diversité en milieu de travail
- Sécurité physique
- Revue des installations matérielles
- Mesures relatives à la santé et au mieux-être
- Plan de relève
- Procédures relatives aux plaintes formelles/à l'insatisfaction des clients
- Structure organisationnelle
- Pourcentage engagé dans la certification

### Les éléments que les organisations ne divulgueraient pas

- Gestion financière
- Analyse du leadership
- Sondage sur la satisfaction des employés

**Commentaires additionnels :** Les participants ont soulevé des préoccupations à l'égard des paramètres qui seront utilisés dans le cadre de l'évaluation. Les participants ont très favorablement accueilli la notion d'un programme d'accréditation et ont apprécié le modèle présenté. L'industrie estime qu'il existe une valeur inhérente à la reconnaissance nationale de l'adhésion aux meilleures pratiques.

## Étape 5 : Résultats et recommandations liés à la certification

Les idées énoncées sont issues de l'activité de remue-méninges réalisée par les participants de chacun des sous-groupes.

Cette partie du rapport présente un sommaire des discussions en fonction des cinq rôles.

### Les prérequis pour la certification

- Tous les prérequis devraient débiter après qu'une période d'orientation/de formation ait été complétée
- On devrait satisfaire à un certain nombre d'heures, de sorte à faire la distinction entre les travailleurs à plein temps, à temps partiel et occasionnels
- On devrait tenir compte du temps passé comme agent, agent d'ordonnancement et de planification et chef d'équipe
- On devrait tenir compte du temps passé comme gestionnaire ou directeur à l'extérieur de l'industrie
- Seule l'expérience dans l'industrie devrait être tenue en compte pour la certification des gestionnaires et des directeurs
- Les candidats devraient être en mesure de passer l'examen de certification rapidement, suivant la recommandation d'un gestionnaire
- L'expérience du service à la clientèle ou de la vente pourrait être reconnue, en plus de l'expérience dans l'industrie
- Certains rôles devraient être des prérequis pour accéder aux postes d'échelons plus élevés

### L'évaluation

#### Agent

- L'évaluation de l'agent devrait traiter de situations avec des clients difficiles ou emportés
- Capacité de servir le client à l'aide de méthodes alternatives, autres que le système informatique

#### Agent d'ordonnancement et de planification

- Évaluation des données et présentation de recommandations
- Ajuster l'analyse et présenter un nouvel ordonnancement
- Fonder l'évaluation sur les décisions qui tiennent compte des changements qui se produisent (volume d'appels, dotation en personnel)
- Fournir un nouveau modèle opérationnel sans données historiques et créer un modèle de couverture
- Reprise des activités : les mesures qui sont prises pour réagir et établir des modèles de PRA

#### Chef d'équipe

- Évaluer la capacité d'équilibrer les besoins des subordonnés directs et ceux des superviseurs
- Escalade des clients emportés vers le chef d'équipe
- Scénario simulé de multitâches complexes, qui exige la mise en priorité, la prise de décision et l'organisation
- Exercice « corbeille arrivée »

- Évaluation du rôle de supervision, c'est-à-dire la capacité à guider les subordonnés et à exercer de la discipline auprès d'eux
- Situation impliquant un conflit au sein de l'équipe
- Situation où un chef d'équipe supervise des amis

### **Gestionnaire**

- Exercice évaluant la conformité aux normes et aux règlements
- Adhésion à l'entente de niveau de service et évaluation du souci du service à la clientèle
- Scénario touchant la récupération de la clientèle et la gestion des employés – possiblement l'absentéisme ou les retards fréquents
- Évaluer la capacité de créer une stratégie qui satisfait aux plans/objectifs que fournit le directeur
- Décision de congédier un employé, y compris l'analyse, les répercussions, les incidences sur les RH et sur les opérations
- Scénario lié au changement : diriger un changement; transmettre le message; réaliser le changement
- Délégation du travail tactique aux chefs d'équipe pour que le gestionnaire demeure centré sur les stratégies

### **Directeur**

- Exercice évaluant la conformité aux normes et aux règlements
- Adhésion à l'entente de niveau de service et évaluation du souci du service à la clientèle
- Scénario touchant la récupération de la clientèle et la gestion des employés – possiblement l'absentéisme ou les retards fréquents
- Développer une vision pour traiter des chiffres et des données fournis
- Exercice stratégique sur la résolution d'un défi stratégique majeur; fondé sur les RH; composante financière; décisions reposant sur l'analyse des problèmes
- Gérer dans le contexte de fusions, de rachats
- Préparation d'une réunion de profits et pertes

### **La recertification**

- La majorité des participants croyaient au bien-fondé de la recertification
- La recertification se produirait à tous les trois à cinq ans
- Les agents seraient recertifiés tous les deux ans et les directeurs, tous les cinq ans
- Les critères devraient être souples, abordables et ne devraient pas avoir d'incidences sur les candidats qui habitent les régions rurales/urbaines
- Créer une liste de critères pour les programmes/cours
- CCC approuverait préalablement les critères
- Utilisation de la formation en ligne, de webinaires
- Les cours du postsecondaire pourraient être utilisés pour mener à la recertification

### **Commentaires additionnels :**

- Faisabilité de la certification des agents
- La certification des agents pourrait être difficile en raison de la vaste gamme de marchés verticaux
- La nécessité de la certification des directeurs : fondée sur le degré requis de formation/d'expérience
- Nécessaire de mettre en œuvre à la fois l'accréditation et la certification

- L'accréditation devrait être mise en œuvre avant la certification
- En général, les participants ont accueilli avec enthousiasme la notion de certification

## PROCHAINES ÉTAPES

1. Des photos et un sommaire des rencontres seront affichés sur le site Web de Centres de contact clientèle du Canada.
2. Centres de contact clientèle du Canada fera parvenir ce rapport aux participants, afin qu'ils profitent d'une dernière occasion d'ajouter des commentaires, des suggestions ou des idées.

---

**Au nom de Centres de contact clientèle du Canada, je tiens à transmettre mes plus sincères remerciements et toute ma reconnaissance aux personnes qui, malgré des horaires très chargés, ont participé à notre processus de consultation auprès de l'industrie. Nous entendons poursuivre nos liens et maintenir notre soutien à l'industrie canadienne des centres de contact. Nous accueillerons avec plaisir et en tout temps vos commentaires et vos questions.**

*Bien à vous,*

**Donna Miller**  
**Présidente-directrice générale**