

extraits du  
séminaire SeCA 2003

# Réussir la planification des effectifs dans votre Centre d'appels



« *Ne pas prévoir, c'est déjà gémir* » Léonard de Vinci

# Sommaire

- ❑ Les enjeux de la planification
- ❑ La planification annuelle
- ❑ La planification hebdomadaire
- ❑ La planification dans sa pratique opérationnelle (étude de cas)
- ❑ Gérer le processus de planification
- ❑ Retour d'expérience de l'utilisation d'un progiciel (étude de cas)
- ❑ La place de la planification dans le management



nota : issu du séminaire **DigiWay Consulting**  
*"La planification des effectifs en Centre d'appels"*

# Les enjeux de la planification

# Points de vue des acteurs

## □ Client

- ❖ « Parfois j'ai quelqu'un immédiatement, d'autres fois il faut attendre plus de 5 mn. »

## □ Téléopérateur

- ❖ « L'organisation de ma vie personnelle est difficile, car je suis prévenu tardivement de mes horaires pour les semaines à venir. »
- ❖ « Mes demandes de modification d'horaires ne sont pas prises en compte, on nous dit que ce serait trop difficile à gérer. »

## □ Manager

- ❖ « La gestion des emplois du temps est un vrai casse-tête, j'ai du dédier une personne à plein temps pour les définir. »
- ❖ « Ma Direction m'impose des objectifs, mais ne m'a pas accordé les moyens nécessaires. »

## □ Direction Générale

- ❖ « Nos clients se plaignent de ne pouvoir joindre le centre d'appels, surtout le mardi, alors que le Manager du centre a recruté encore 3 personnes le mois dernier. »

# Opportunités de la planification pour le centre d'appels

## □ Client

- ❖ être servi plus rapidement par un téléopérateur compétent

## □ Téléopérateur

- ❖ bénéficier d'une meilleure équité et d'une plus grande souplesse des horaires
- ❖ être mieux sollicité (répartition de la charge, compétences)

## □ Manager

- ❖ optimiser les coûts (RH = 70% à 90% des coûts)
- ❖ respecter la législation, les conventions, les accords et les usages
- ❖ disposer d'un outil de négociation avec la Direction

## □ Entreprise

- ❖ bénéficier d'un service client plus performant

# Objectifs de la planification pour le Centre d'appels

- Disposer sur *toute période* des **ressources requises** en **nombre** et en **compétence** pour servir les différents *contacts clients* selon les **normes d'engagement** (niveau de service, délai maximal de réponse) en respectant les **règles sociales** à un **optimum économique**

« The right person in the right place at the right time. »

3 slides non repris dans ces extraits

# La planification annuelle

# Quelles finalités pour la planification annuelle ?

- ❑ **Définir le type et le nombre de ressources nécessaires à la réalisation des objectifs sous contrainte de la charge prévisionnelle**
  - ❖ effectif (donc plan prévisionnel de recrutement et/ou renfort externe)
  - ❖ autres ressources : technologies, consommations télécoms (si n° unique "financé", débordement, appels sortants), positions de travail, locaux...
- ❑ **Valider le budget annuel et le plan d'actions associé**
- ❑ **Anticiper les goulots d'étranglement critiques**
  - ❖ effectif (d'où potentiel du bassin d'emploi), locaux, accès télécoms (ACD, SVI), puissance informatique + limites du management (d'où taille maximale)

# Les 4 étapes clés de la planification annuelle

- ❑ Collecte des informations
- ❑ Prévission des charges à traiter
- ❑ Prise en compte des charges mobiles
- ❑ Dimensionnement des effectifs à prévoir

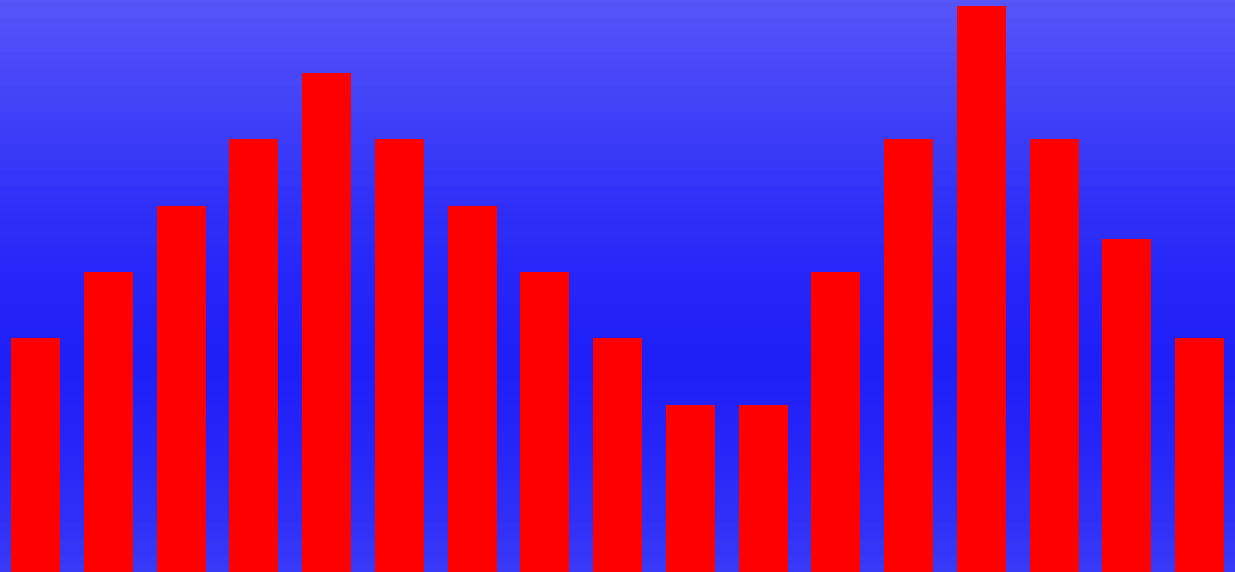
19 slides non repris dans ces extraits

# La planification hebdomadaire

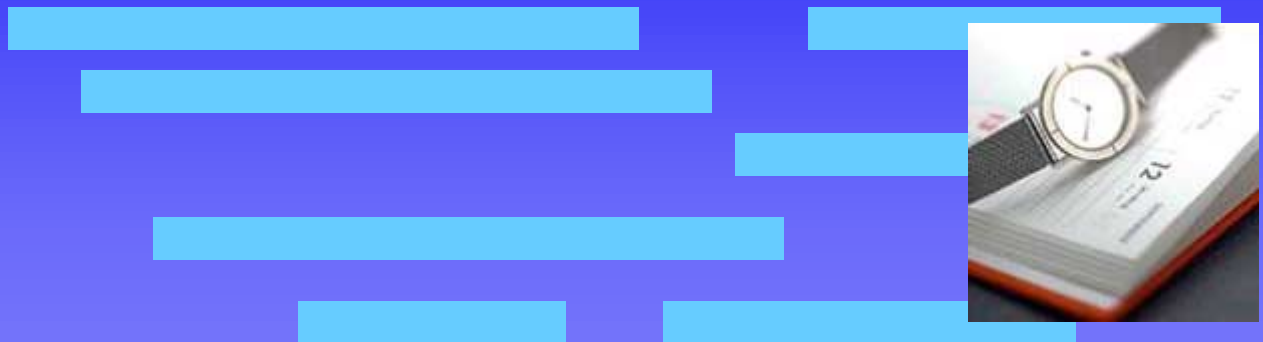
# Objet de la planification hebdomadaire

Planifier les effectifs en mettant en adéquation les **charges** et les **ressources**

expression des **charges** à traiter par créneau horaire



expression des **ressources** :  
vacations (horaires de  
chaque téléopérateur)



# Les 4 étapes clés de la planification hebdomadaire

- ❑ Collecte des informations
- ❑ Prévision des charges à traiter
  - ❖ Charges fixes
  - ❖ Charges mobiles
- ❑ Dimensionnement des effectifs à prévoir
- ❑ Définition des plannings individuels

35 slides non repris dans ces extraits

# La planification dans sa pratique opérationnelle

Étude de cas présentée par

M. Pawlowski

Responsable Relations Clientèle Interactives



**Pôle Seniors**

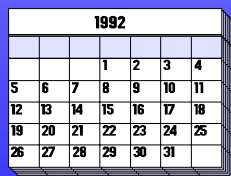
16 slides non repris dans ces extraits

# Gérer le processus de planification

# Les 2 niveaux de planification

*stratégique*

planification **annuelle**

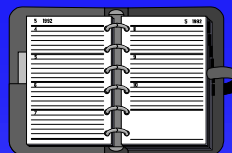


Manager du Centre d'appels

budget demandé, plan de recrutement, planning des formations "lourdes", des campagnes marketing, des congés, annualisation, renforts externes

*tactique*

planification **hebdomadaire**

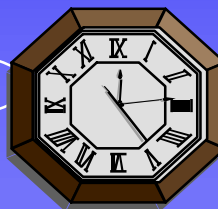


Planificateur

emplois du temps, planification des activités, planning des formations "légères", renforts internes

*opérationnel*

ajustement intra-jour



Responsable de plateau

échange de vacations, décalage de charges libres / mobiles, de fins de service

20 slides non repris dans ces extraits

# Retour d'expérience de l'utilisation d'un progiciel

Étude de cas présentée par



Jean-Louis Thévenard  
Directeur des Centres de contacts Région Est

20 slides non repris dans ces extraits

# La place de la planification dans le management du Centre d'appels

# La planification, fondation du Centre d'appels

Client

accessibilité

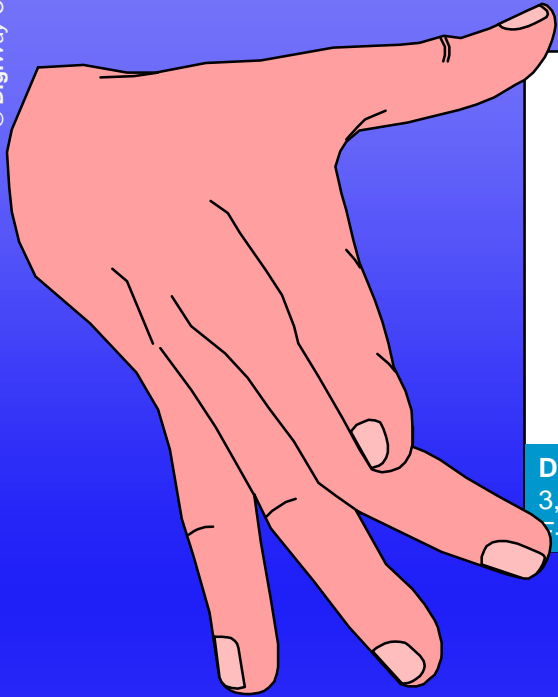
gestion du temps réel

planification hebdomadaire

planification annuelle

7 slides non repris dans ces extraits

# Pour nous contacter

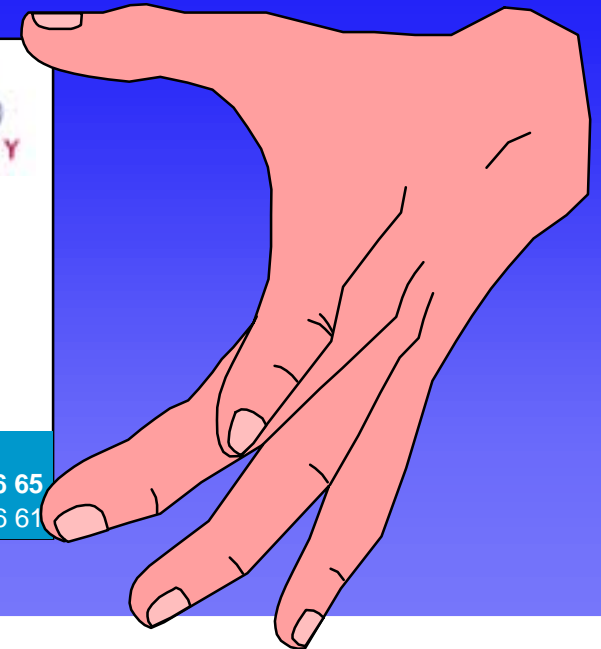




**Fabrice MOREAU**  
fabrice.moreau@digiway.fr  
*Directeur Associé*

**DigiWay Consulting**  
3, rue Castéja  
F-92100 Boulogne

www.digiway.fr  
tél : +33 (0) 1 46 10 46 67  
fax : +33 (0) 1 46 10 46 61





**Frédéric LACROZE**  
frederic.lacroze@digiway.fr  
*Directeur Associé*

**DigiWay Consulting**  
3, rue Castéja  
F-92100 Boulogne

www.digiway.fr  
tél : +33 (0) 1 46 10 46 65  
fax : +33 (0) 1 46 10 46 61



3, rue Castéja  
92100 Boulogne Billancourt  
Tél. : 01 46 10 46 60 - Fax : 01 46 10 46 61  
E-mail : [infos@digiway.fr](mailto:infos@digiway.fr)  
Web : [www.digiway.fr](http://www.digiway.fr)

- Formation
- Recrutement

## < les hommes

**Frédéric LACROZE**

Directeur Associé

**Fabrice MOREAU**

Directeur Associé

## < la structure

Forme juridique : **SARL**

Montant du capital : **165 K€**

Date de création : **1996**

Implantations : **France et principaux pays industrialisés via le réseau ICMI Global Partners**

## < Les compétences

### L'approche

Notre unique métier est d'accompagner votre entreprise pour la **création**, l'**optimisation** et le **reengineering** de votre centre de contacts (réception d'appels, émission d'appels, e-mail, web, fax, courrier postal).

Grâce à **plus de 15 ans d'expérience**, nous maîtrisons ses 5 dimensions clés (Relation Client, RH, Organisation, Technologies, Localisation) au sein d'une approche pragmatique et opérationnelle.

L'indépendance d'esprit garante de vos seuls intérêts, l'écoute attentive de vos besoins, des **consultants dédiés** au centre d'appels, sont autant d'atouts pour la réussite de vos projets.

**Plus de 120 centres d'appels** ont déjà bénéficié de notre expérience des meilleures pratiques, enrichie chaque année par le **Benchmarking Call Center™** France (exclusivité).

### Les prestations

Parmi nos missions les plus courantes : audit, **refonte globale**, **externalisation**, cahier des charges, choix de solutions et de fournisseurs, **tableaux de bord**, réduction des **coûts**, **coaching**...

Les technologies les plus avancées sont au cœur de nos interventions : CTI, ASP, PCBX, **Centre d'appels virtuel**, web call center, réponse **e-mail**, eCRM, VoIP...

Ce conseil avancé couvre aussi les principaux processus opérationnels (ex : **planification** des effectifs) et de gestion de la **qualité** (charte qualité, évaluation des performances et de la satisfaction, enregistrements...).

Nos préconisations s'appuient sur une **méthodologie** éprouvée et des **outils** de simulation uniques sur le marché (organisation multi-sites, routage par compétence, file universelle...).

# CENTRES D'APPELS ET RELATION CLIENT

## Conseil

### Création

- Étude d'opportunité
- Dimensionnement
- Business Plan
- Conception détaillée

### Optimisation

- Système Qualité
- Planification des effectifs
- Audit de performance
- Benchmarking
- Réduction des coûts

### Reengineering

- Refonte de l'organisation (par clients, par métiers et par compétences)
- Centre d'appels virtuel
- Externalisation partielle ou complète
- Support des nouveaux canaux de relation (réponse e-mail, web call center)



D I G I W A Y



**EXCLUSIF**

**Benchmarking Call Center™**  
la référence française

## Formation

### Formations sur mesure

- La Relation Client par téléphone
- La gestion des réclamations
- Animer et motiver son équipe
- Comment coacher ses agents
- autres thèmes sur [www.digiway.fr](http://www.digiway.fr)*

### Séminaires

- Comprendre le Centre d'appels
- Créer son Centre d'appels
- Les outils de la réception d'appels
- Le management de la réception d'appels
- État de l'art du Centre de Relation Client
- Le management de la réponse e-mail
- Marier Internet et Centre d'appels
- CTI au service du Centre d'appels
- Les nouvelles architectures pour votre Centre d'appels
- programmes et dates sur [www.digiway.fr](http://www.digiway.fr)*