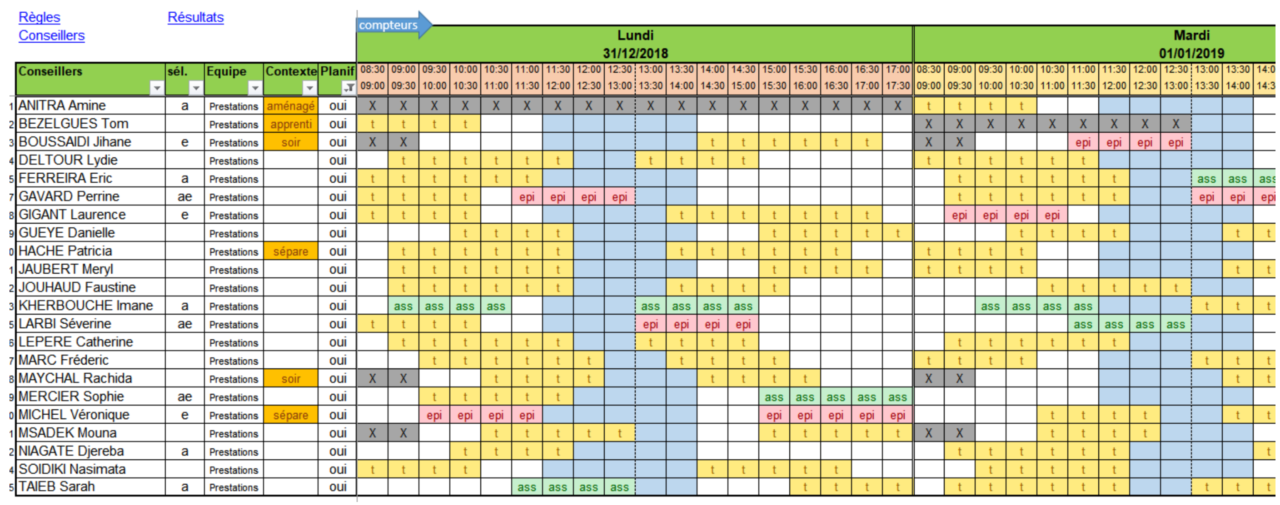
© DigiWay Consulting mars-19

DiGiWaY

Ce document est un extrait d'un séminaire Planification conçu par DIGIWAY CONSULTING et reste sa pleine et entière propriété

# Planification en Centre d'appels et Centre de Contacts




"*The plan is nothing, planning is everything*"
**Dwight E. Eisenhower**

© DigiWay Consulting mars-19

# Plan du manuel

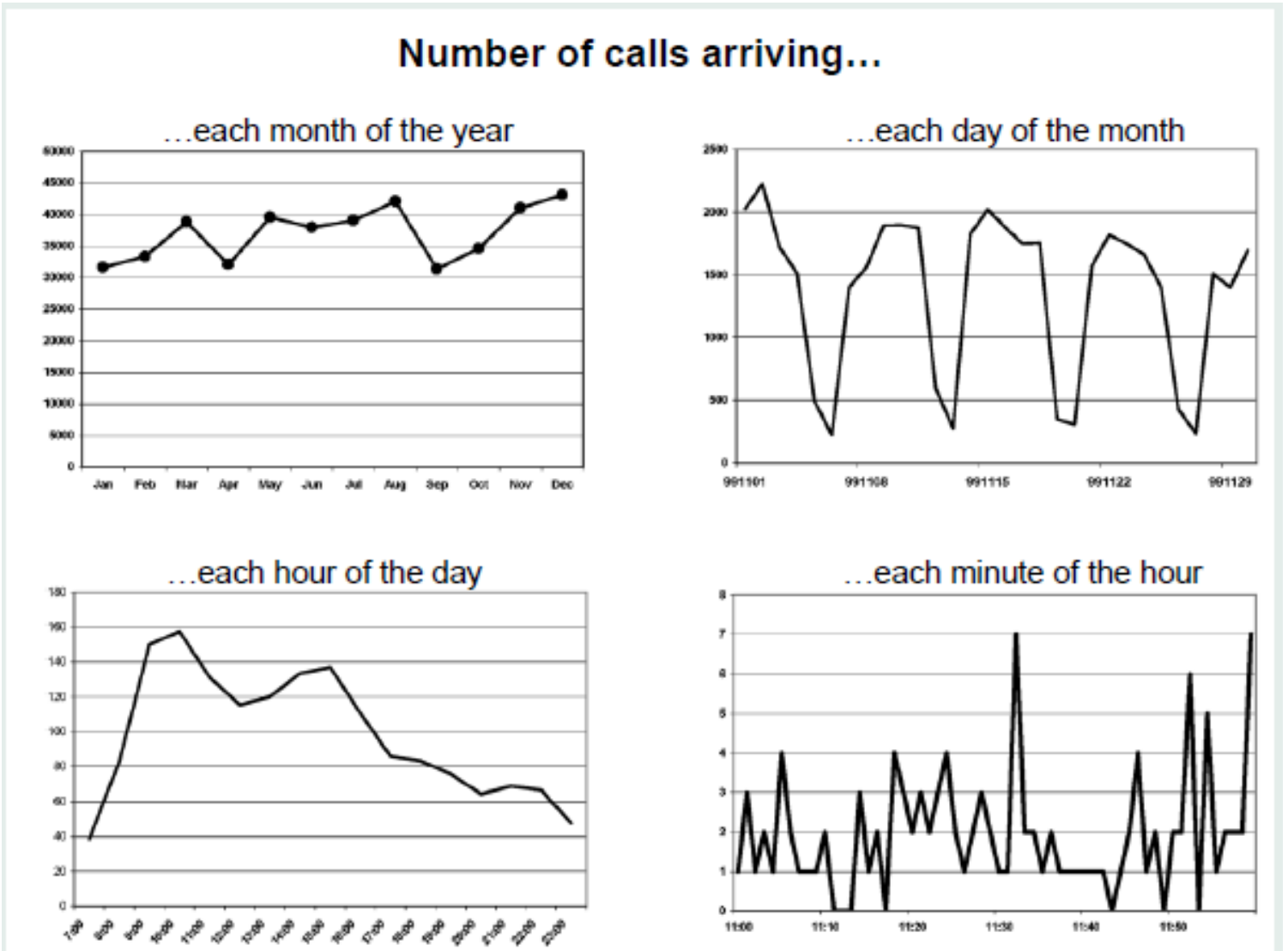
- Introduction
- Planification annuelle
- Prévision des activités
- Dimensionnement des effectifs
- Affectation des plannings
- Gestion opérationnelle
- Performance du processus de planification

© DigiWay Consulting mars-19

# Introduction

© DigiWay Consulting mars-19

# Arrivée des appels : les challenges à relever :



© DigiWay Consulting mars-19

# Quiz introductif : vrai ou faux ? (1/2)

vrai ou faux ?

1. Optimiser la planification, c'est minimiser les heures payées aux agents tout en garantissant l'accessibilité
2. Les profils de trafic sont généralement prévisibles par pas de demi-heure
3. Les statistiques historiques sont la source unique de la prévision hebdomadaire
4. La simulation permet de dimensionner un Centre d'appels virtuel ou le routage par compétence
5. La pointe d'activité du lundi matin pose le plus de difficultés pour la planification hebdomadaire

© DigiWay Consulting mars-19

# Quiz introductif : vrai ou faux ? (2/2)

vrai ou faux ?

6. La prévision annuelle consiste à déterminer le volume d'appels sur les différents mois
7. Si l'accessibilité est détériorée, c'est que le processus de planification a failli
8. Un progiciel est requis pour une prévision précise
9. L'analyse a posteriori est incontournable pour améliorer le processus de planification
10. Une planification réussie implique les agents

© DigiWay Consulting mars-19

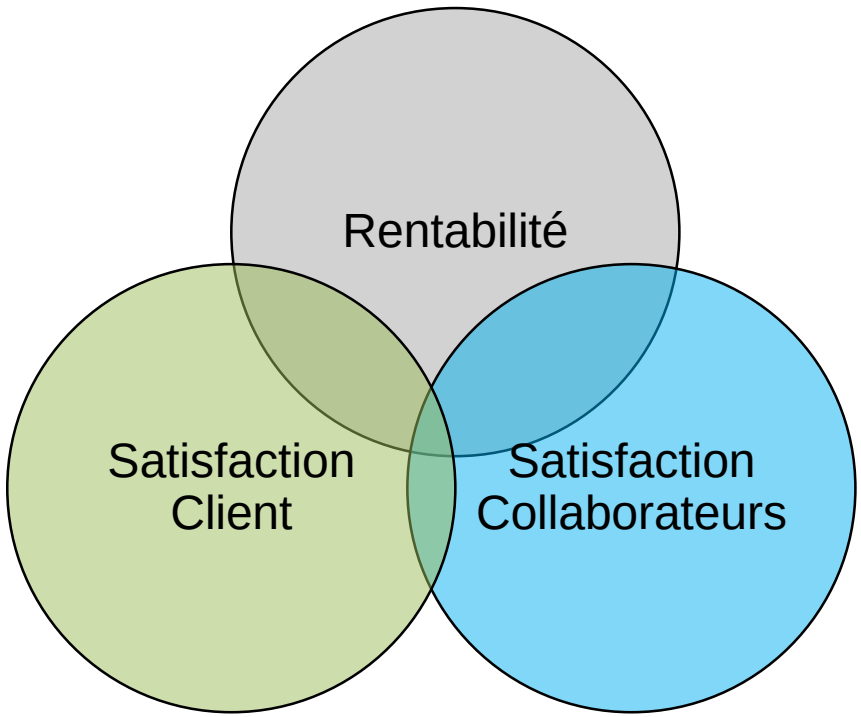
# Débat introductif

- Qu'est-ce que la planification pour votre Centre d'appels ?
  - indiquez les domaines concernés, les problèmes rencontrés

- Selon vous, quels sont les enjeux de la planification au sein de votre Centre d'appels
  - indiquez les résultats, conséquences, bénéfices

© DigiWay Consulting mars-19

# Objectif de la planification




- **la bonne personne**
- **à la bonne place**
- **au bon moment**

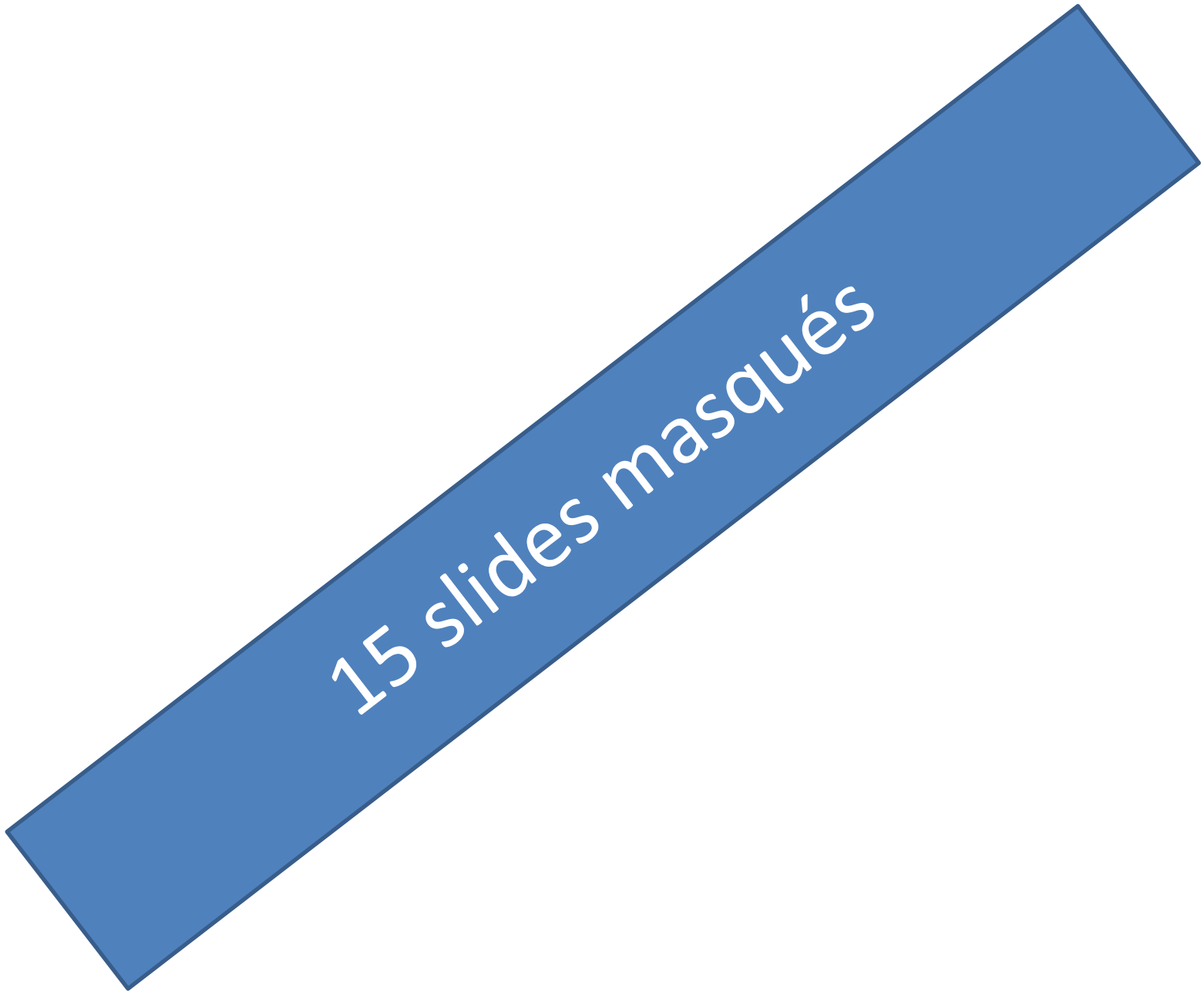
Disposer à **tout instant** des **ressources compétentes** en **nombre suffisant** pour traiter les différentes **interactions clients** selon les **niveaux de services** définis dans le respect des **règles sociales** à un **coût optimal**

© DigiWay Consulting mars-19

# Enjeux de la planification pour le Centre d'appels

- Client
  - être servi plus rapidement par un agent compétent
- Agent
  - bénéficier d'horaires plus souples et plus équitables
  - 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

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Les challenges à relever

Nombre d'appels présentés ?

Durée de traitement de chaque appel ?

Nombre d'appels abandonnés ?

Objectif de niveau de service ?

Quand organiser les réunions ?

Quel compétence est requise par appel ?

Qui a les meilleurs/pires emplois du temps ?

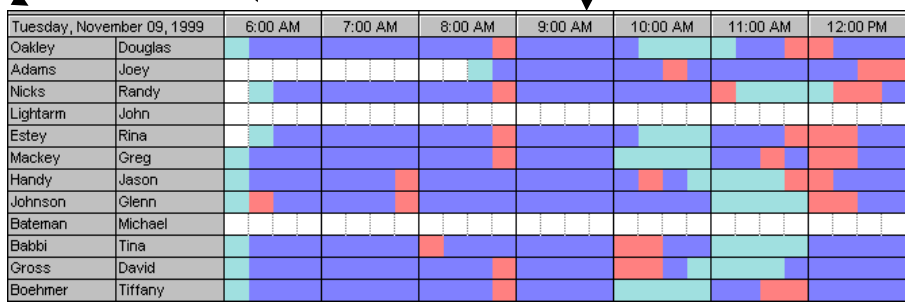
Jeu de compétences des agents ?

Quand chaque agent doit prendre ses pauses ?

Quel sera le taux d'adhérence aux plannings des agents ?

Vacations journalières des agents ?

Combien d'agents peuvent travailler simultanément ?

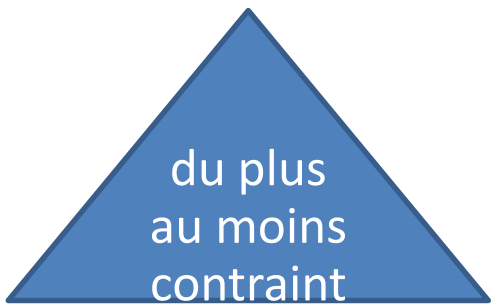


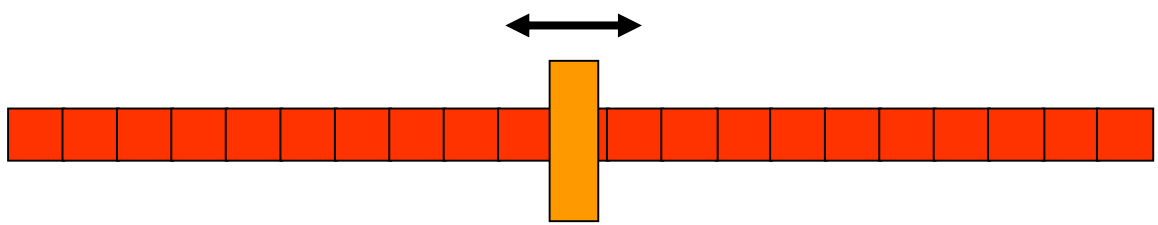
© DigiWay Consulting mars-19

# Le continuum de la flexibilité

## Besoins des agents

- **Moins de flexibilité**
- **Acceptation**



**Où vous situez-vous aujourd'hui sur cette échelle?**

**Et demain ?**

## Besoins métier

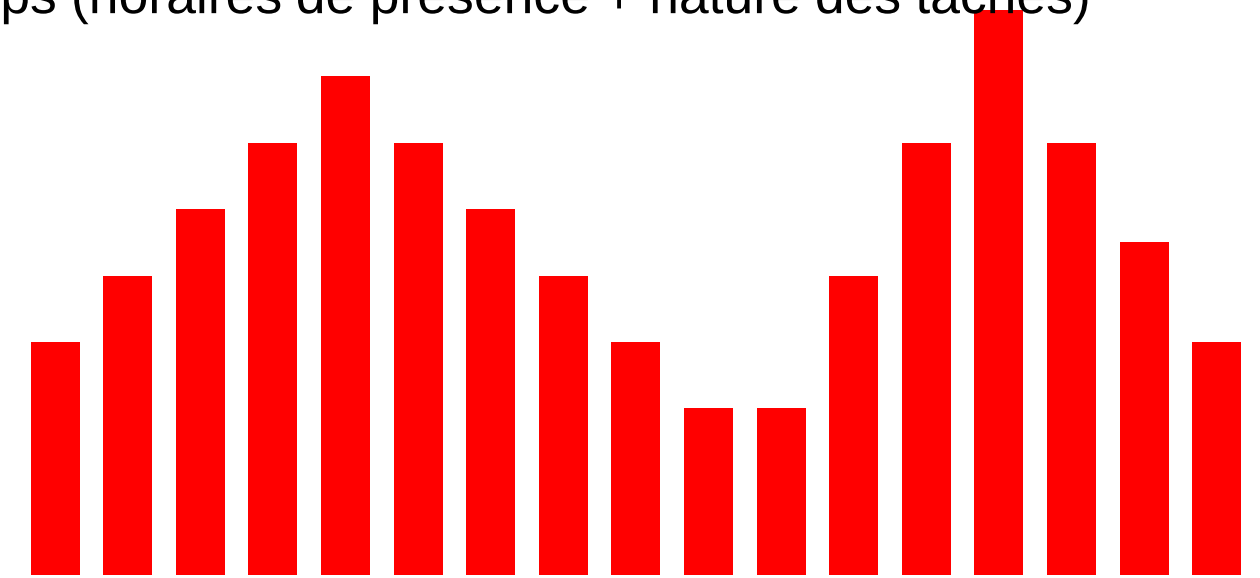
- **Plus de flexibilité**
- **Efficacité**

© DigiWay Consulting mars-19

# Raison d'être de la planification

Mettre en adéquation **charges d'activités** et **ressources**
en déterminant les emplois du temps (horaires de présence + nature des tâches)

expression des **charges d'activités** par créneau horaire



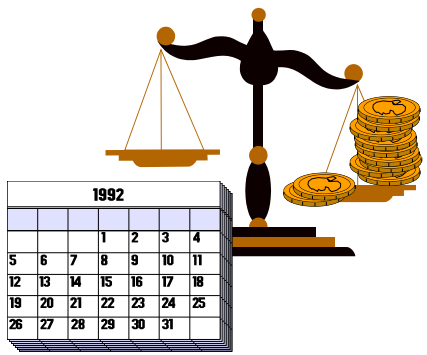
expression des **ressources** : vacations (horaires de présence de chaque agent)

© DigiWay Consulting mars-19

# Les 2 niveaux de planification

*stratégique*

planification **annuelle**

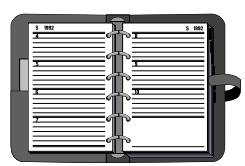



Manager du Centre d'appels

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

*tactique*

planification **hebdomadaire**

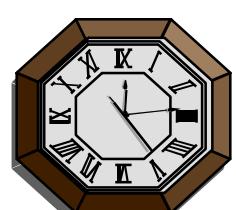


Planificateur

horaires de travail, emplois du temps
planning des activités, dont réunions, formations "légères", renforts internes, niveau de l'activité affectée à un outsourceur…

*opérationnel*

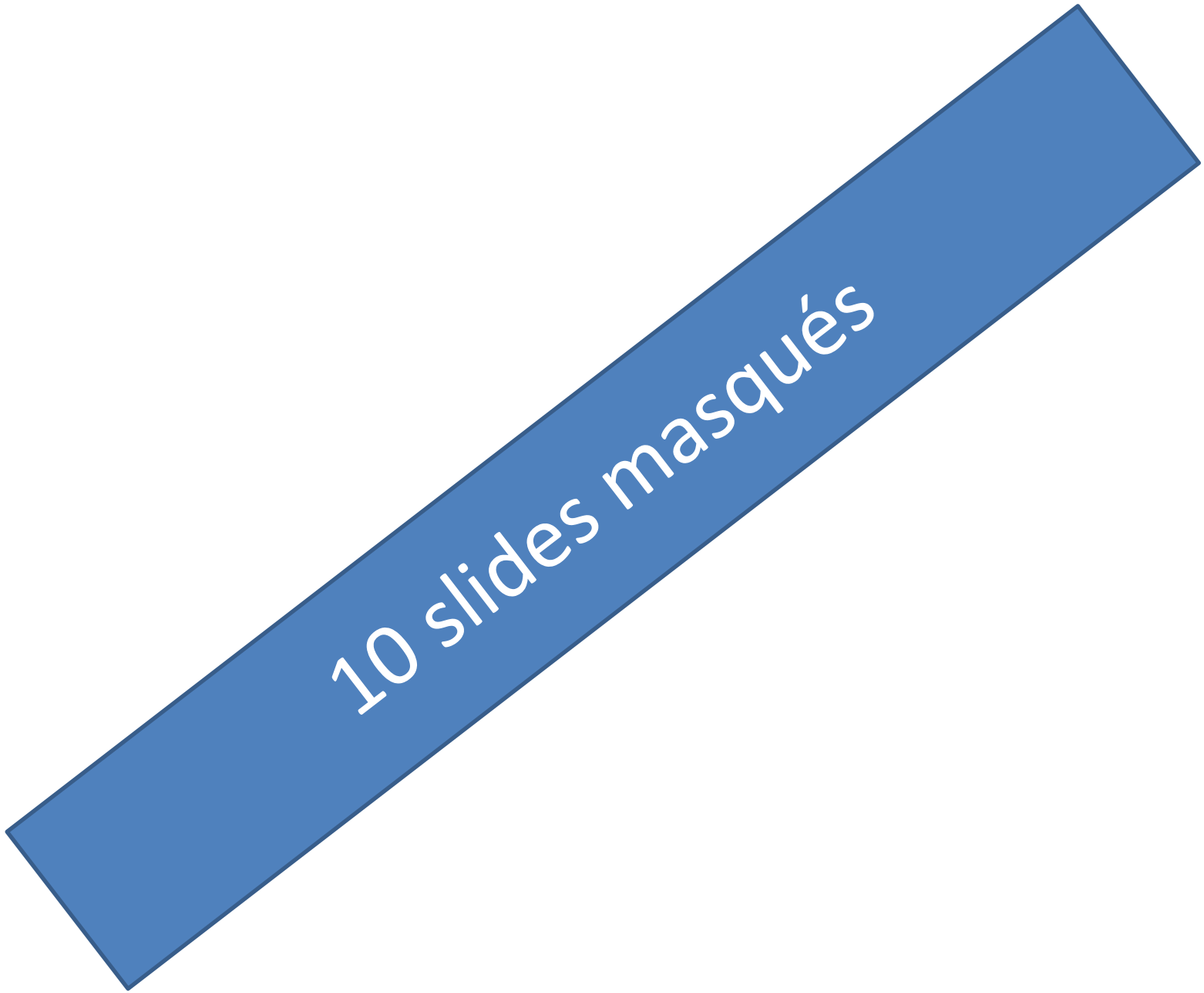
ajustement terrain



Responsable de plateau

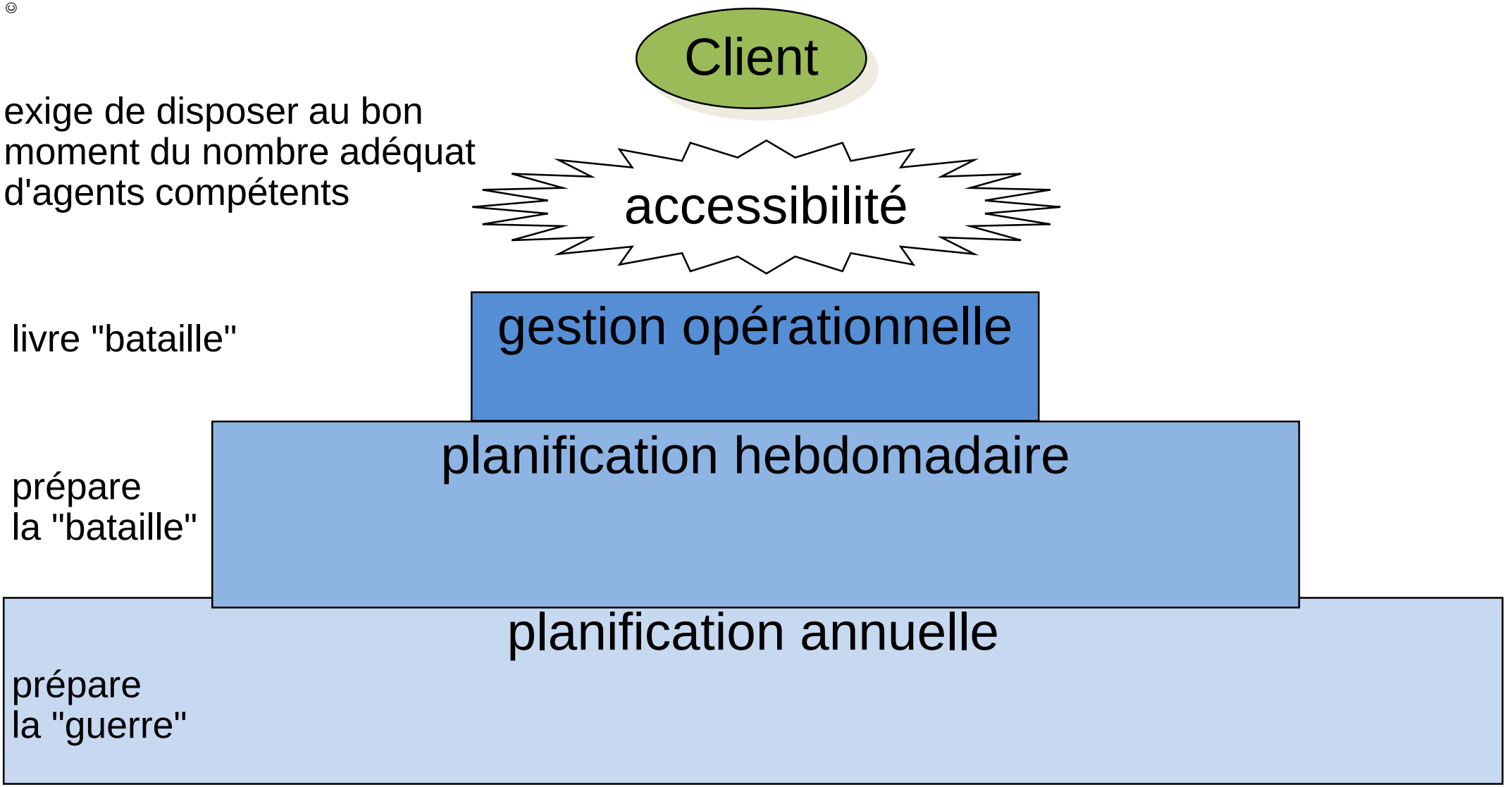
échange de vacations, décalage de charges libres / mobiles, de prises/fins de service, secours interne…

© DigiWay Consulting mars-19



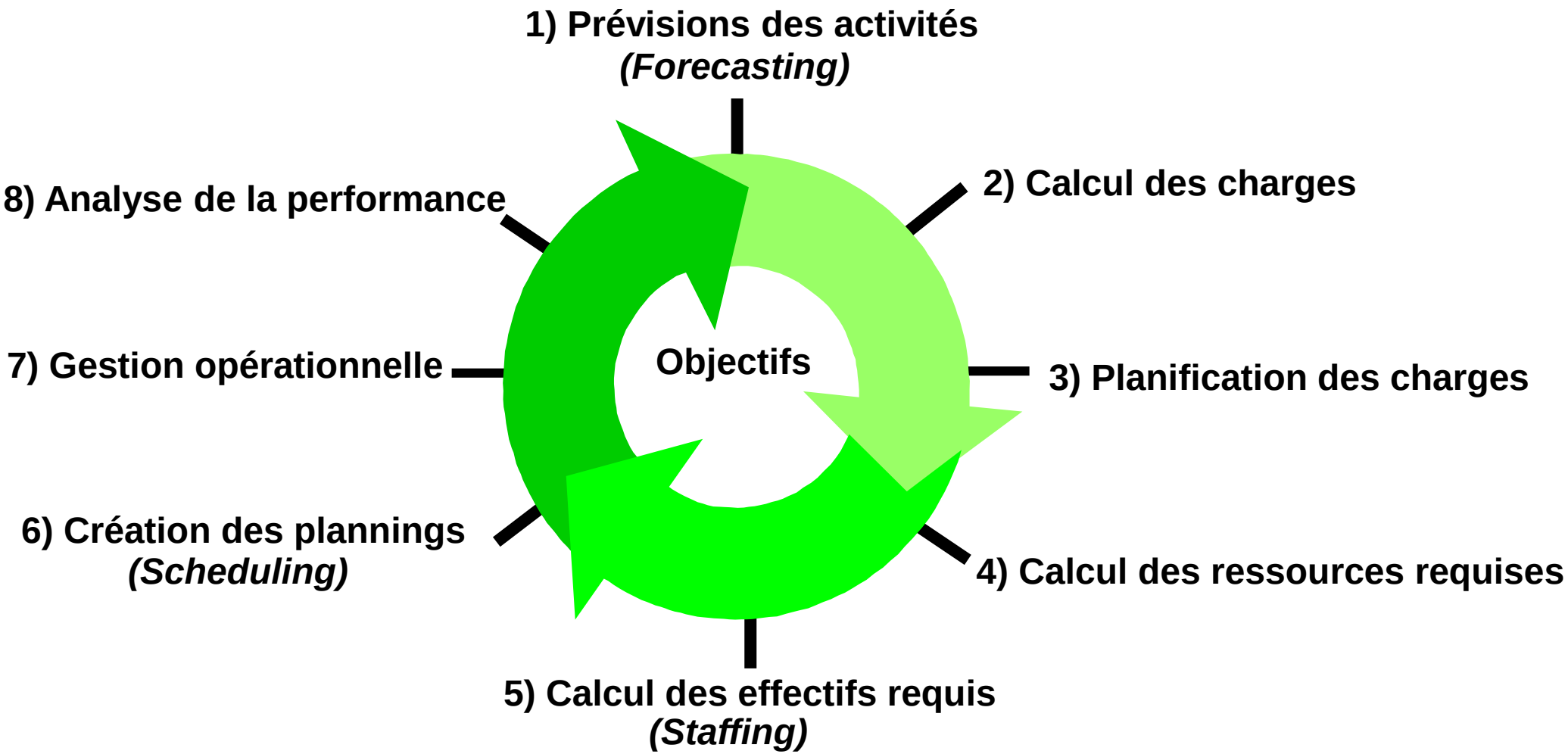
© DigiWay Consulting mars-19

# La planification, fondation de l'accessibilité du Centre d'appels



© DigiWay Consulting mars-19

# Un processus cyclique et une démarche itérative



© DigiWay Consulting mars-19

# Données d'entrée du processus

- Pour dimensionner les effectifs, il est nécessaire de disposer des données suivantes :
  - ✓ régime d'ouverture
  - ✓ temps moyen de traitement des appels
  - ✓ objectif de niveau de service
  - ✓ trafic frais hebdomadaire
  - ✓ répartition du trafic hebdomadaire sur les heures et les jours de la semaine
  - ✓ appels sortants
  - ✓ autres charges d'activité (courriers, fax, dossiers…)
  - ✓ emplois du temps des agents
  - ✓ modes d'organisation
  - ✓ absences
  - ✓ …

Sources d'information : ACD, SIRH …
Qui les fournit ?

© DigiWay Consulting mars-19

# De l'effectif théorique à l'effectif réel...

- Absentéisme
- Capacités techniques (ex : positions de travail…)
- Disponibilités humaines (ex : disponibilités, qualifications…)
- Performances individuelles

© DigiWay Consulting mars-19

"*Vous devez être très prudent*
*si vous ne savez pas où aller,*
*car vous pourriez ne pas y arriver*"
**Yogi Berra**

# Planification annuelle

© DigiWay Consulting mars-19

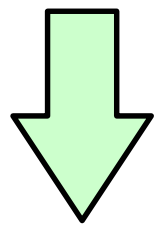
# Quelles finalités pour la planification annuelle ?

- **Définir les ressources nécessaires (type, quantité)** à l'atteinte des objectifs et leur utilisation sur l'année
  - effectif (-> 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'action** 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)

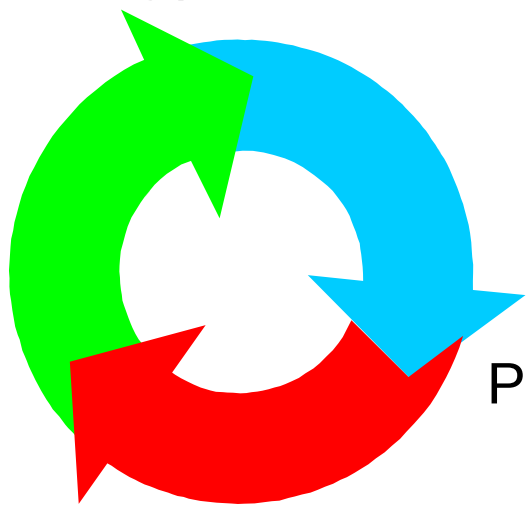
© DigiWay Consulting mars-19

# Une démarche itérative

Historique
Autres données



Objectifs
Hypothèses



Budget
Plan d'actions

Planification annuelle

© DigiWay Consulting mars-19



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

# Prévision des activités

© DigiWay Consulting mars-19

# Prévision des activités

1. Les activités à prendre à compte
2. Les méthodes de prévision
3. Etapes à réaliser

© DigiWay Consulting mars-19

# Quelles activités prendre en compte ?

- Activités productives
  - Traitements des contacts clients (appels, e-mails, contacts Internet …)
  - Back-office
- Activités non productives
  - Pauses
  - Réunions
  - Formations
- Autres
  - Congés / RTT
  - Absentéisme
  - …

© DigiWay Consulting mars-19

# Prévision du nombre d'appels : 3 types de trafic à distinguer

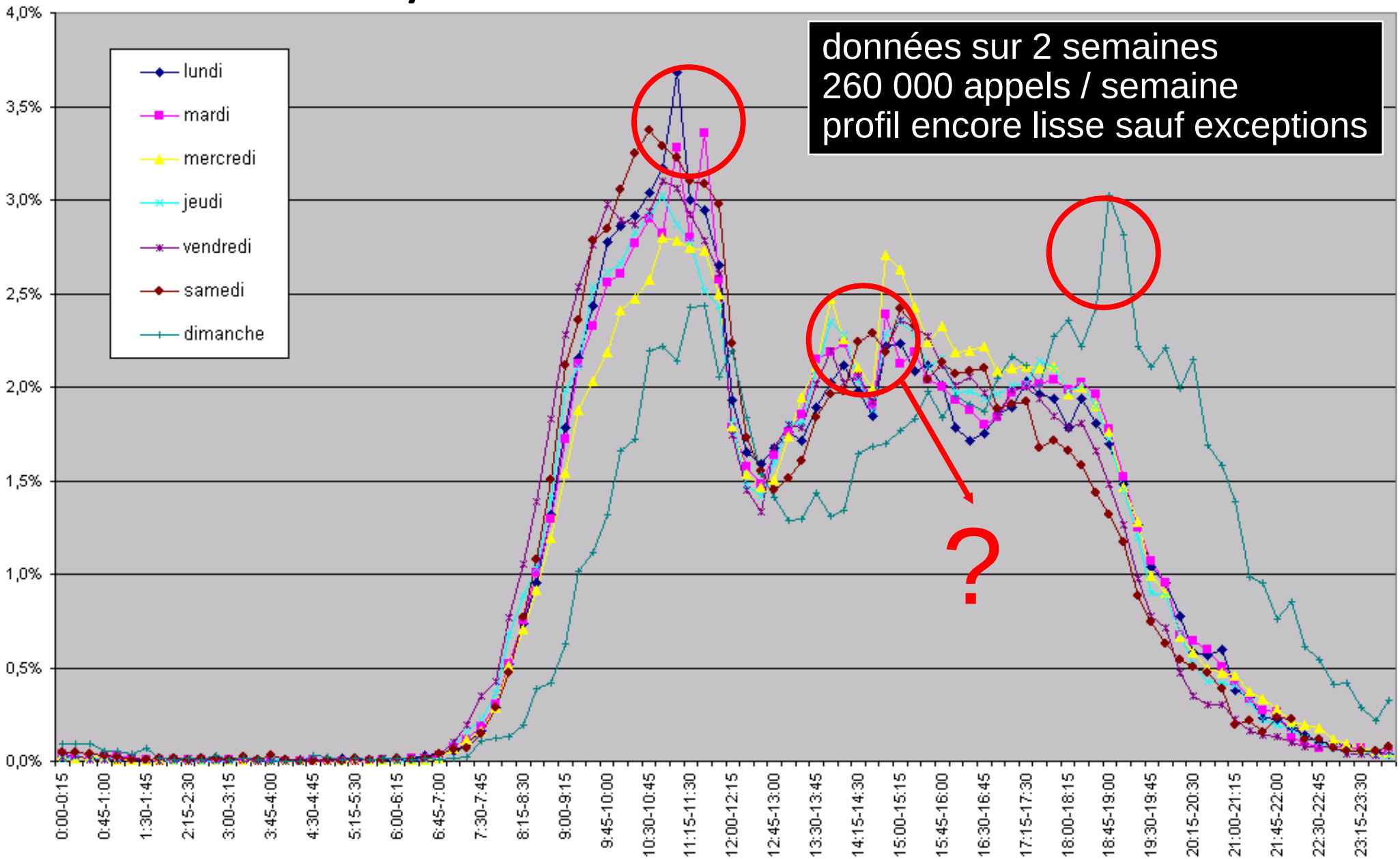
- Trafic nominal
  - issu de la relation client régulière, se reproduit sans interruption
  - à ajuster si jour férié ou acte récurrent (facturation, salaire viré...)

- Trafic événementiel
  - issu d'un événement ponctuel changeant le comportement client
  - par ex. lancement de produit, mailing, campagne marketing, événement médiatisé (surtout TV, cf. finales, élections...)

- Trafic accidentel
  - issu d'un incident imprévisible, même si récurrent, par ex. panne à effet réseau, catastrophe climatique...
  - à ôter des données historiques sous peine de polluer la prévision

© DigiWay Consulting mars-19

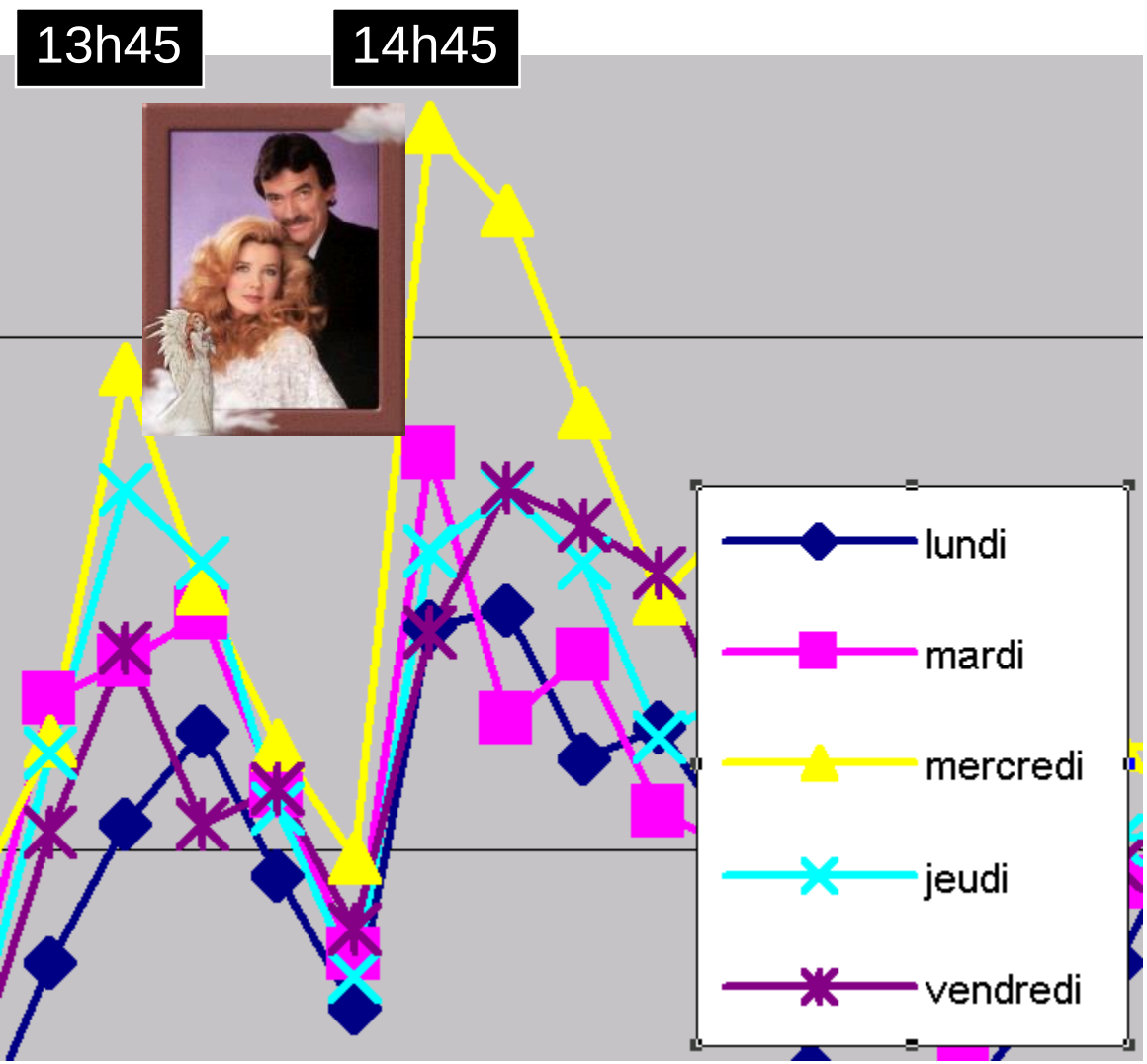
# Analyse au niveau du ¼ d'heure



© DigiWay Consulting mars-19

# Que se passe-t-il entre 13h45 et 14h45 ?

**Veuillez caractériser le phénomène**




- synchronisation forte du comportement (et ce à l'échelle nationale)
- phénomène récurrent du lundi au vendredi
- accentué le mercredi

**Où chercher la cause du phénomène ?**

la télévision est la seule activité sociale synchronisant à ce point, jour après jour les comportements humains

Du Lundi au Vendredi
(mais ni le Samedi, ni le Dimanche),
de nombreuses clientes de ce groupe de VPC textile regardaient…

**Les Feux de l'Amour** (13h55 – 14h45)

© DigiWay Consulting mars-19

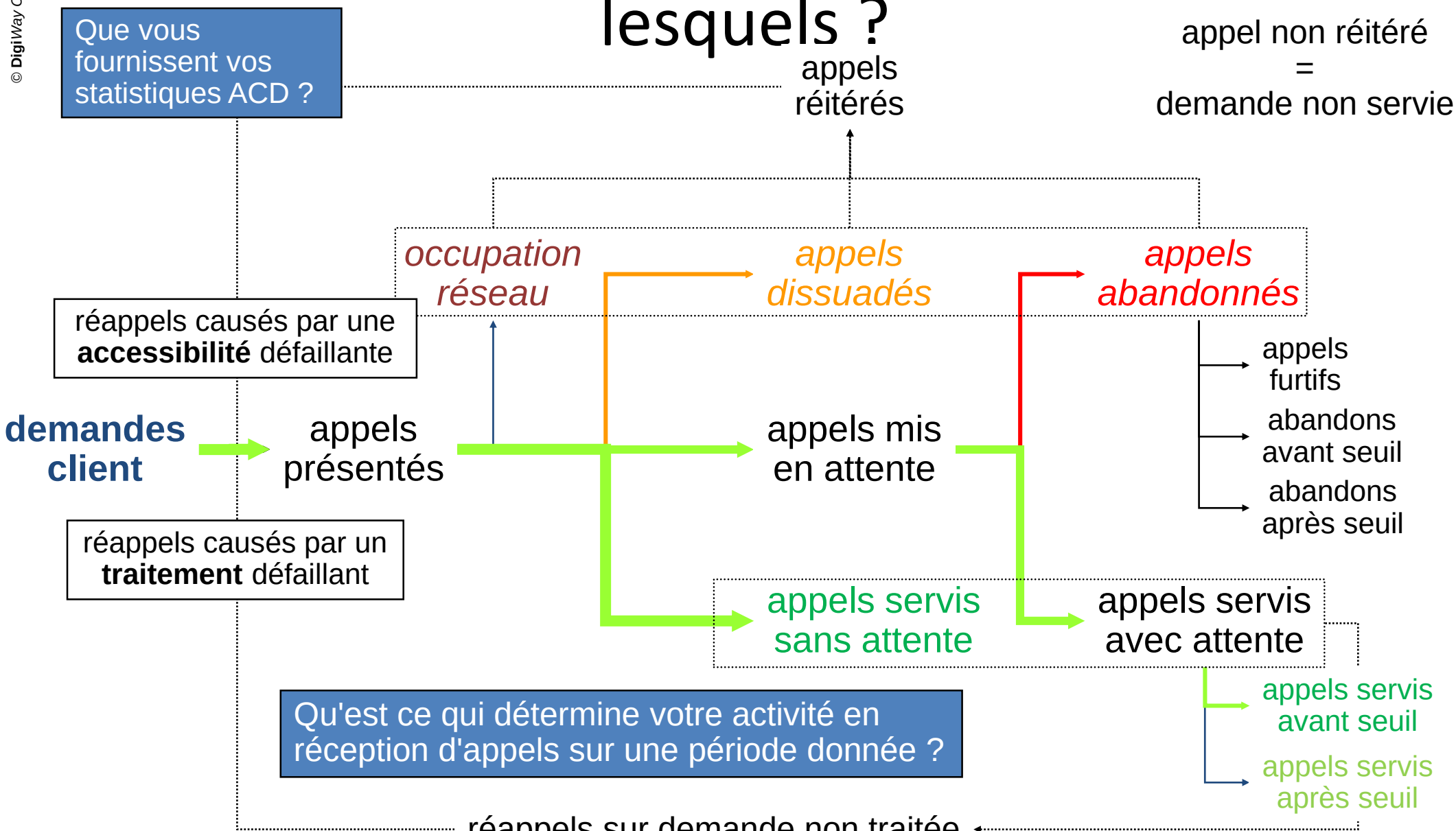
# Prévision du nombre d'appels : sur quel horizon ?

- Finalité de la prévision
  - anticipation des recrutements
  - organisation du recours à la sous-traitance
  - détermination des emplois du temps des agents

- Organisation de l'activité
  - année civile déclinée en n périodes de y semaines avec des volumes d'activité particuliers

© DigiWay Consulting mars-19

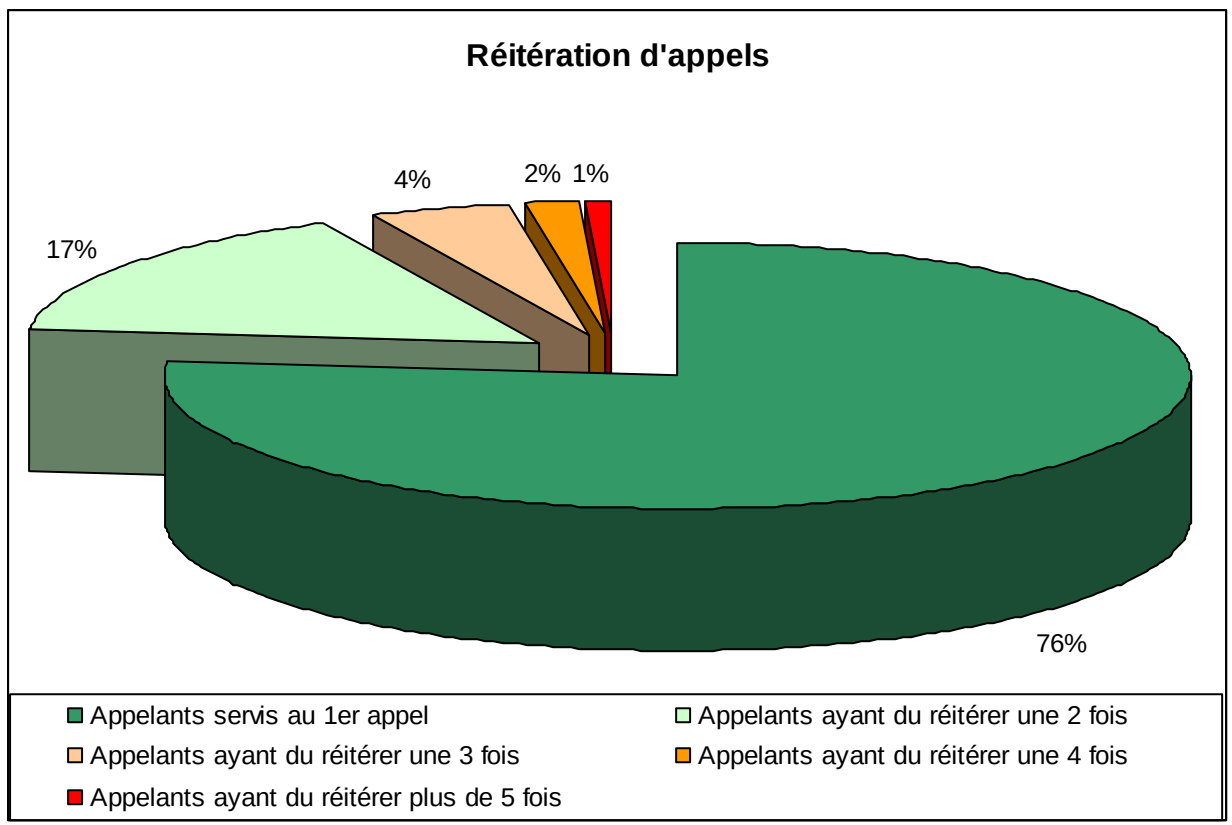
# Prévision du nombre d'appels : lesquels ?



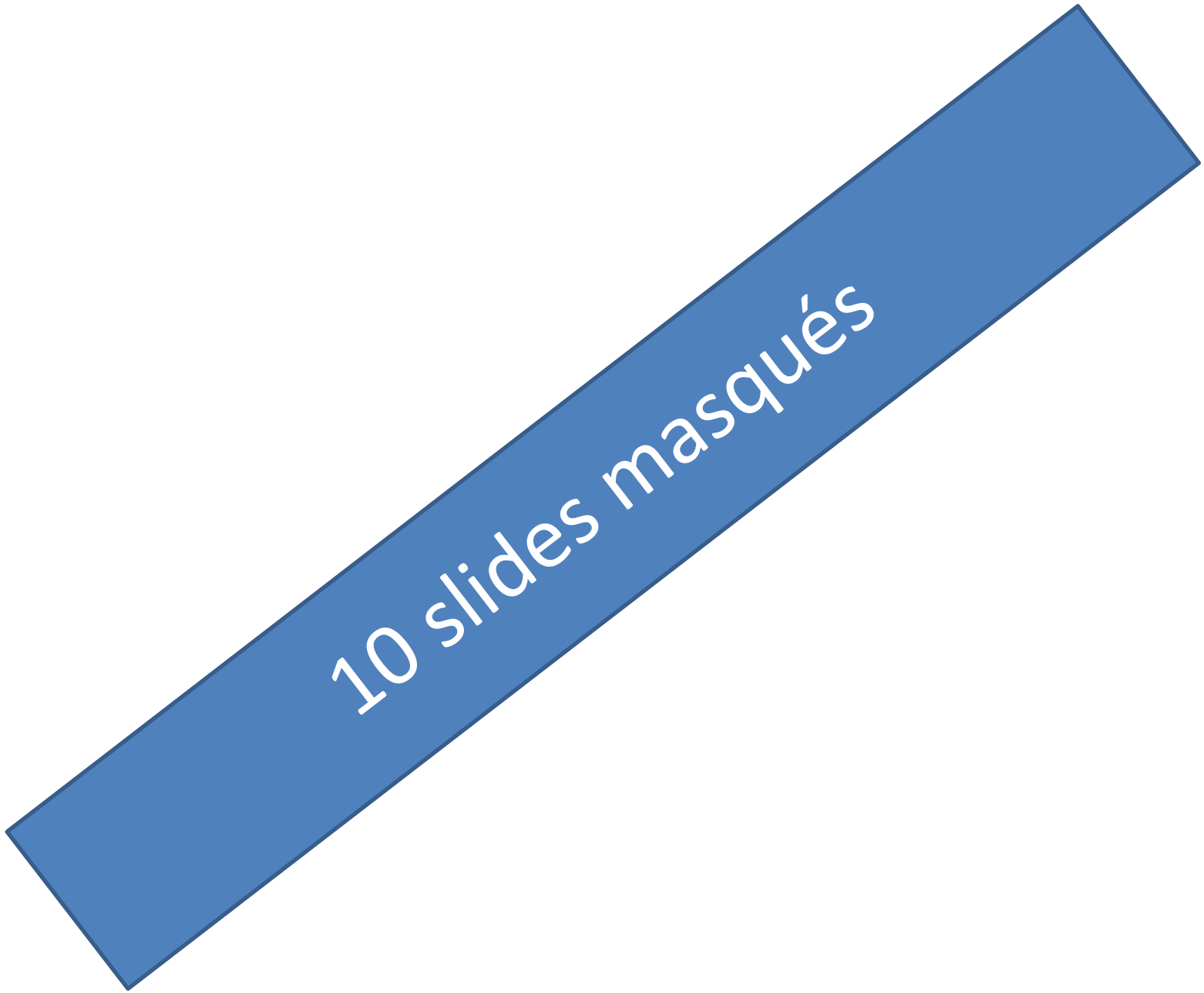
© DigiWay Consulting mars-19

# Définir une loi de réitération

- Pré-requis : disposer de l'information sur le numéro de l'appelant pour identifier le taux de réitération



© DigiWay Consulting mars-19



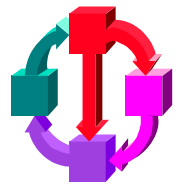
© DigiWay Consulting mars-19

# Prévision des activités

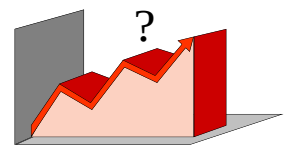
1. Les activités à planifier
2. Les méthodes de prévision
3. Etapes à réaliser

© DigiWay Consulting mars-19

# Méthodes de prévision (*forecasting*)



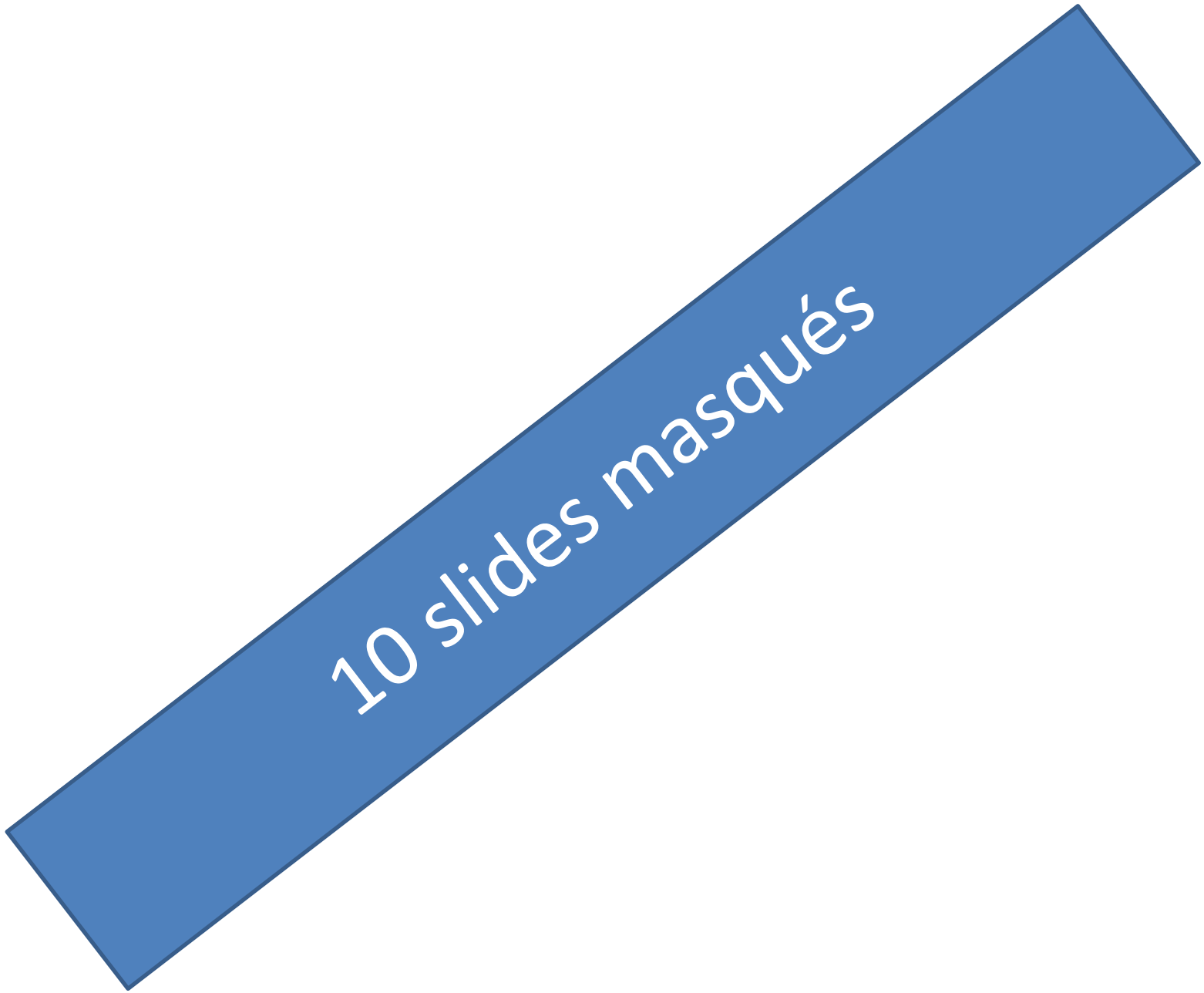
- Méthodes **causales** (ou explicatives)
  - modélisations de l'activité, taux de réponse des campagnes




- Méthodes **extrapolatives** (ou descriptives)
  - tendances issues des données historiques, par exemple saisonnalités (mois, semaine), comportements (jour, heure)...

- Méthodes basées sur le **jugement** (ou opinion)
  - individuelle, enquête de groupe, Delphi

© DigiWay Consulting mars-19



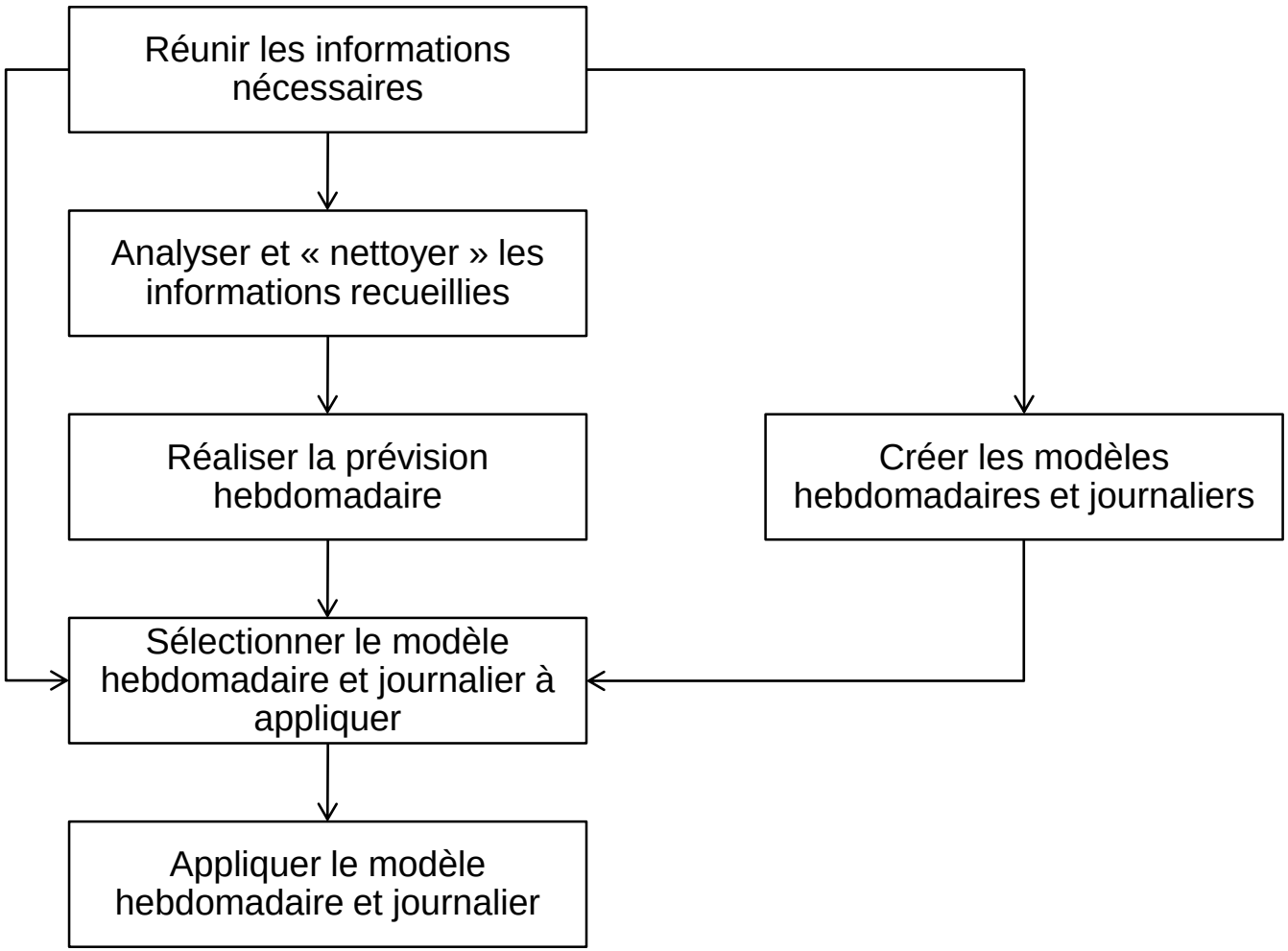
© DigiWay Consulting mars-19

# Prévision des activités

1. Les activités à planifier
2. Les méthodes de prévision
3. Etapes à réaliser

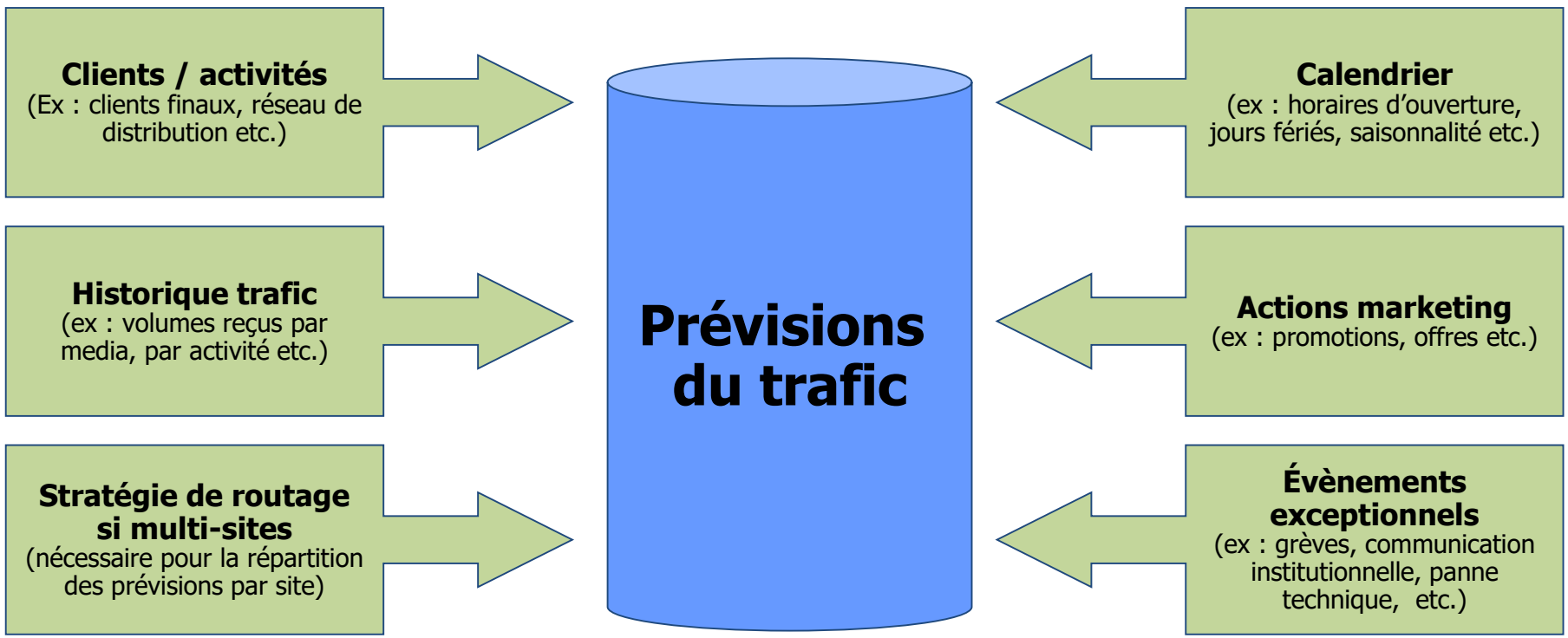
© DigiWay Consulting mars-19

# Etapes à réaliser pour la prévision hebdomadaire



© DigiWay Consulting mars-19

# Les informations à réunir



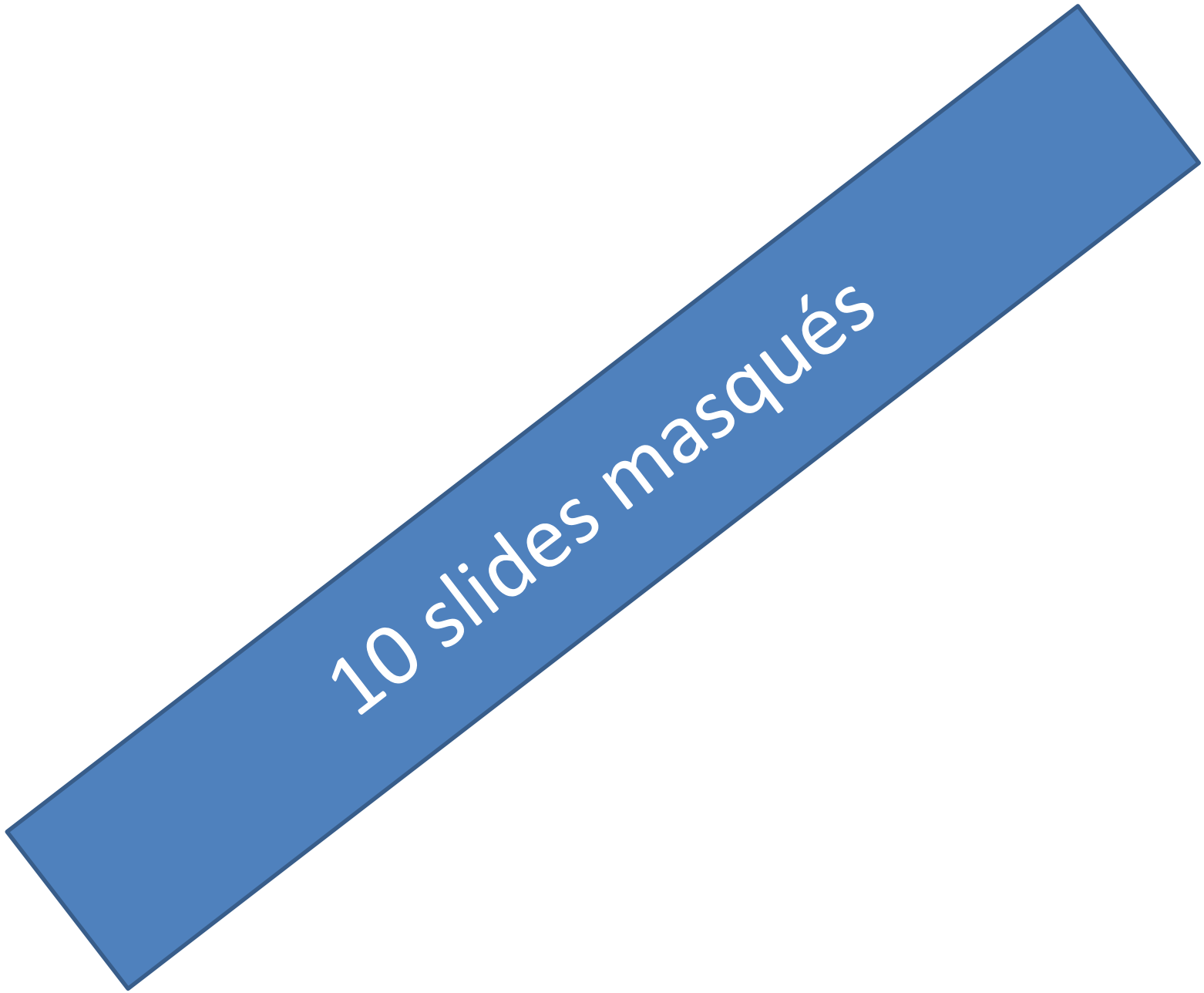
© DigiWay Consulting mars-19

# Prise en compte des évènements

- Calendaire
  - jour férié, début / fin de vacances scolaires / congés annuels, changement d'heure (été / hiver)
- Interne à l'entreprise
  - par exemple, changement tarifaire, campagne marketing, appel annuel de cotisation...
- Externe à l'entreprise
  - par exemple événement télévisé (ex. Coupe du Monde de football), grève nationale…

© DigiWay Consulting mars-19





© DigiWay Consulting mars-19

# Dimensionnement des effectifs

© DigiWay Consulting mars-19

# Dimensionnement des effectifs

1. Calcul des charges d’activités
2. Méthodes de dimensionnement
3. Effectifs ?

© DigiWay Consulting mars-19

# Typologie des charges

- Charge **fixe** (traitement immédiat)
  - date et horaire sont impératifs (ex. réception d'appels)
- Charge **mobile** (traitement différé, sous contrainte)
  - quand l'horaire est ajustable, mais néanmoins sous contrainte (ex. le courrier postal, car réponse à envoyer sous N jours)
- Charge **libre** (traitement différé, sans contrainte)
  - assurée quand l'activité le permet

© DigiWay Consulting mars-19

# Unité de mesure des charges

- Mesure l'intensité d'une activité sur une plage de temps
- Se calcule comme la charge de travail (cumul des temps de traitement) rapportée à la plage d'observation

volume d'actes (appels, courriers, e-mails...)
x temps moyen de traitement (TMT)
÷ durée de la plage d'observation
= charge d'activité

charge de travail

- Grandeur sans dimension, valorisée en Erlang (E)
  - 1 Erlang correspond à 1 charge de travail égale à la plage d'observation

© DigiWay Consulting mars-19

# Dimensionnement des effectifs

1. Calcul des charges d’activités
2. Méthodes de dimensionnement
3. Effectifs ?

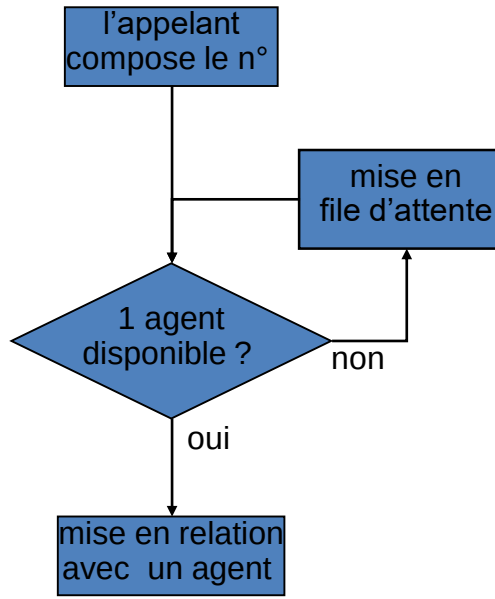
© DigiWay Consulting mars-19

# Règles de dimensionnement pour le traitement de la charge

- Linéaire
  - activité courrier avec tri/répartition et traitement : 10 lettres/h/pers
  - chaîne industrielle : 1 000 produits/h
  - …
- Non linéaire
  - nombre d'accès d 'un Serveur Vocal (Loi Erlang B)
  - nombre d'agents d 'un centre d 'appels (Loi Erlang C)
  - …

© DigiWay Consulting mars-19

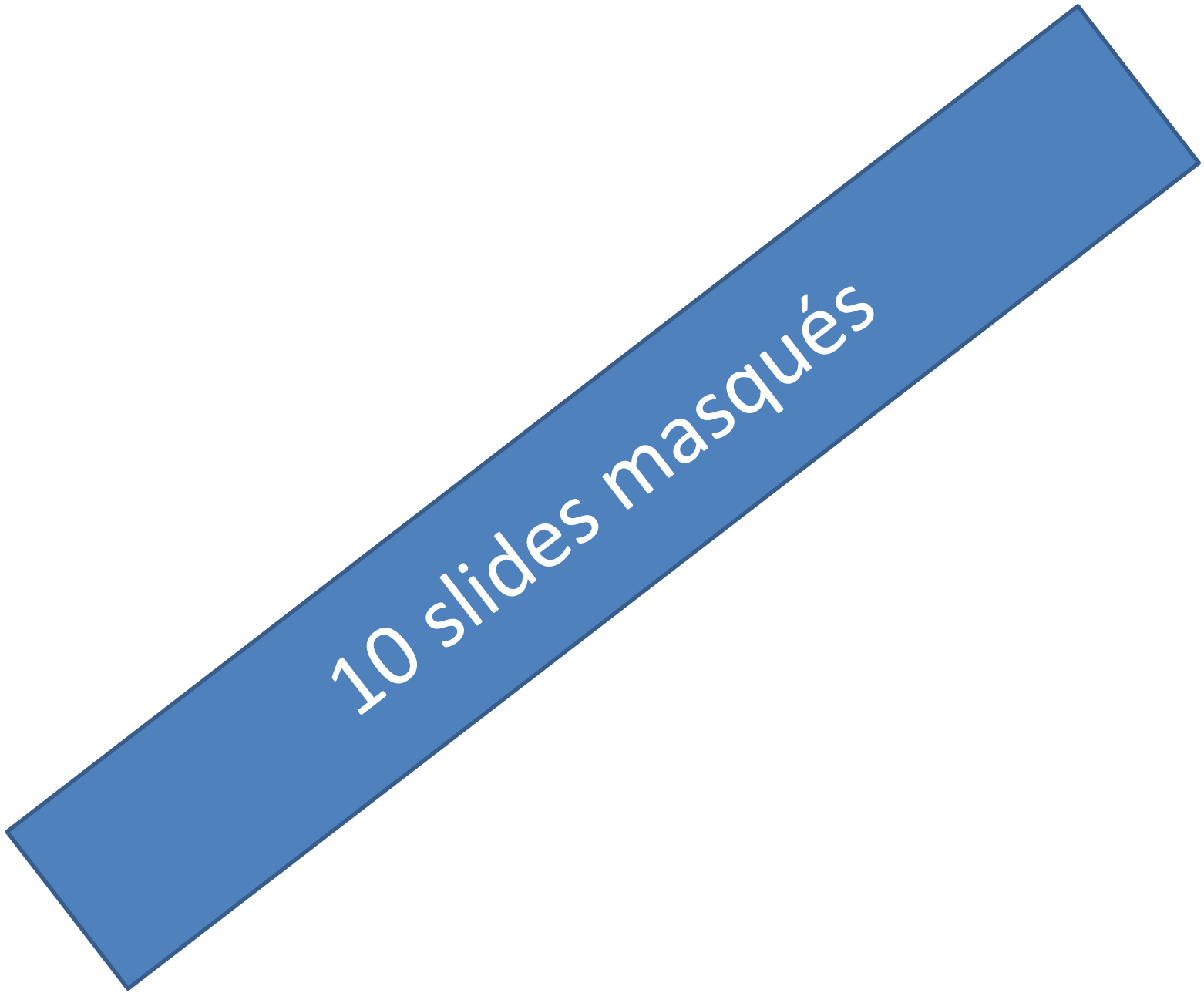
# Erlang C : le modèle fondateur




- Modélisation simple d'un centre en *réception*
  - 1 unique flux à servir
  - 1 unique groupe de traitement
  - ni abandon, ni blocage (donc pas de réappel)
  - pas de débordement ou entraide sur d'autres groupes

- Permet de dimensionner tout guichet avec **attente**
  - réception d'appels traditionnelle : standard, centre d'appels (accès ACD compris)
  - péage, caisses de grande surface, accueil physique...
  - un réseau informatique en fonction du temps de réponse (approximation courante : charge limitée à 70% de la capacité)

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Dimensionnement des effectifs

1. Calcul des charges d’activités
2. Méthodes de dimensionnement
3. Effectifs ?

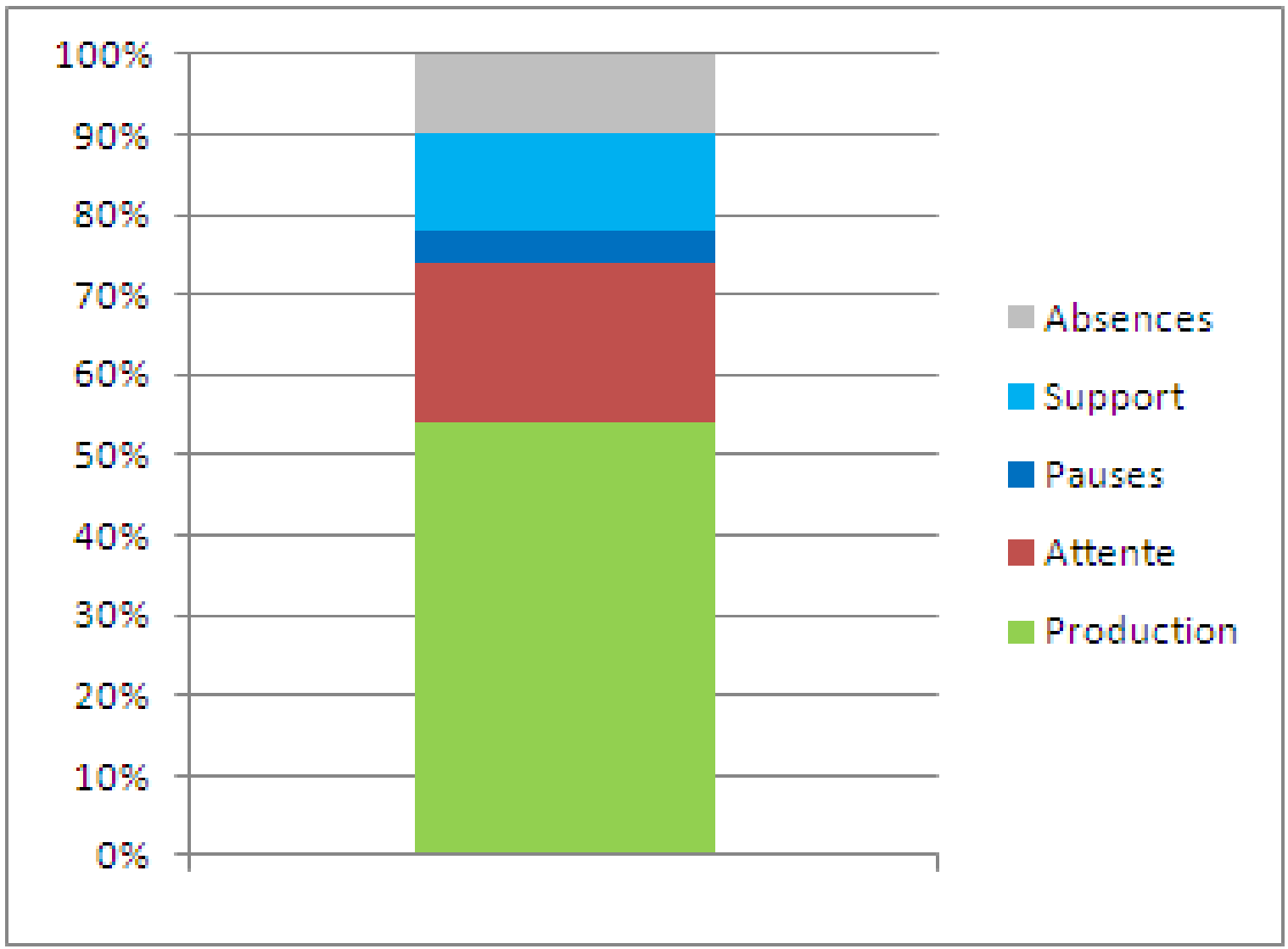
© DigiWay Consulting mars-19

# De l'effectif théorique à l'effectif réel...

- Absentéisme
- Capacités techniques (ex : positions de travail…)
- Disponibilités humaines (ex : disponibilités, qualifications…)
- Performances individuelles

© DigiWay Consulting mars-19

# Taux d'utilisation, d'emploi, d'opérabilité …



© DigiWay Consulting mars-19

# Origines des contraintes légales et sociales

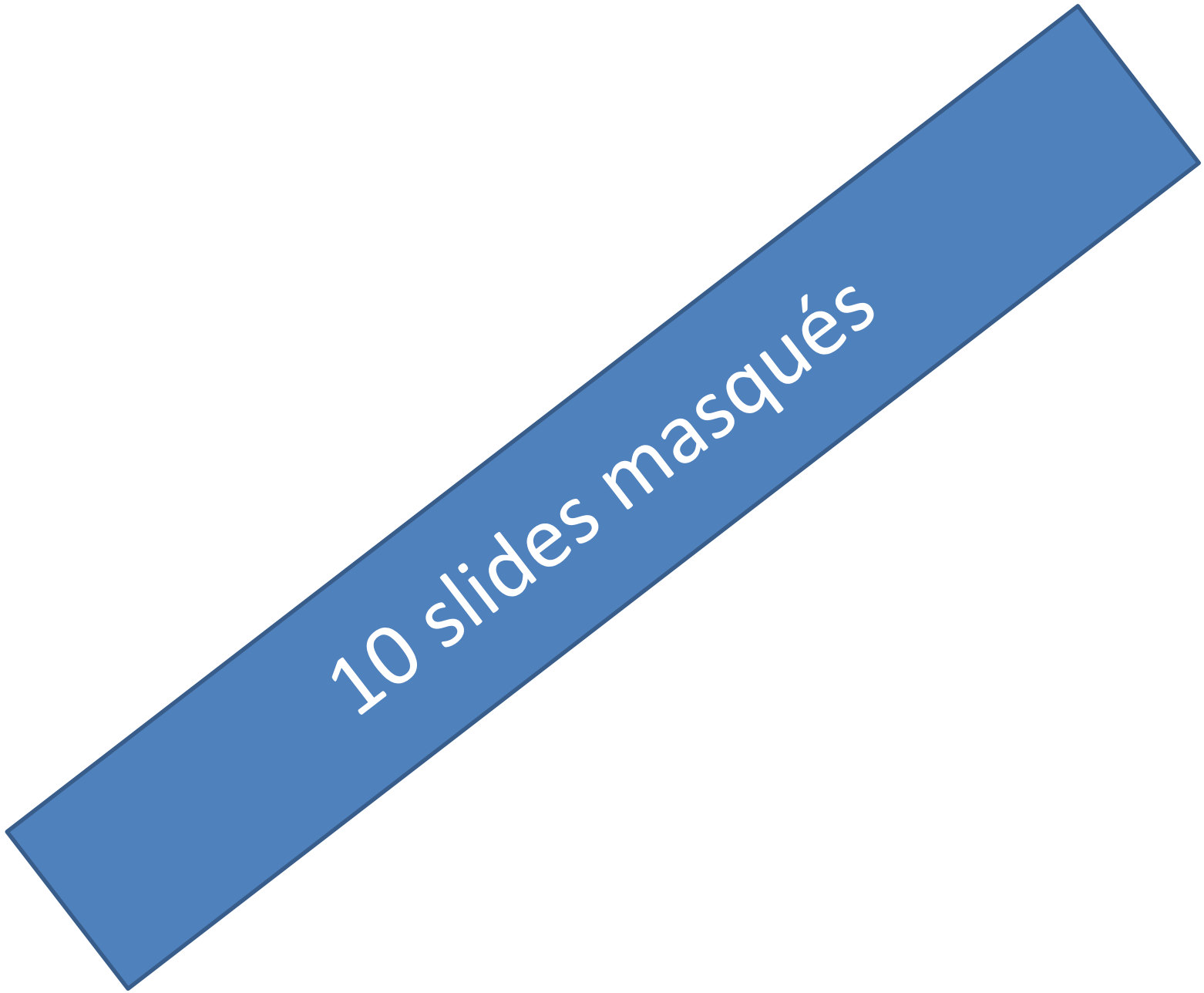
- Droit du travail
- Convention collective
- Accords d’entreprise et d’établissement
- Mais aussi les usages…

© DigiWay Consulting mars-19

# Natures des contraintes légales

- Durées du travail
  - annuel, période, hebdomadaire, journalier, heures supplémentaires
- Repos
  - repos entre 2 jours consécutifs, entre 2 semaines consécutives
- Pauses journalières
- Jours travaillés
  - jours fériés, dimanches
- Délai de prévenance pour la communication des plannings
  - 7 jours ouvrés (minimum légal, mais souvent 2 à 4 semaines)

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Affectation des plannings

© DigiWay Consulting mars-19

# Changement d'horaires

- La loi impose de prévenir suffisamment à l'avance tout agent concerné, c'est le **délai de prévenance**
  - 7 j ouvrés si annualisation du temps de travail
  - réduit à 3 j ouvrés en cas de circonstances exceptionnelles liées au fonctionnement de l'entreprise
  - peut atteindre 30 j calendaires si modification par l'employeur ou par le salarié du calendrier annuel indicatif des jours de repos rémunéré par l'entreprise suite à la réduction du temps de travail
- L'employeur n'a pas toute liberté de changer d'horaires
  - si les horaires du salarié sont mentionnés dans le contrat de travail, toute modification nécessitera au préalable l'accord de celui-ci, sauf à considérer que cette mention a un caractère purement informatif. Il faut donc faire attention à ne pas être trop précis quant aux horaires des agents susceptibles de pratiquer la polyvalence...

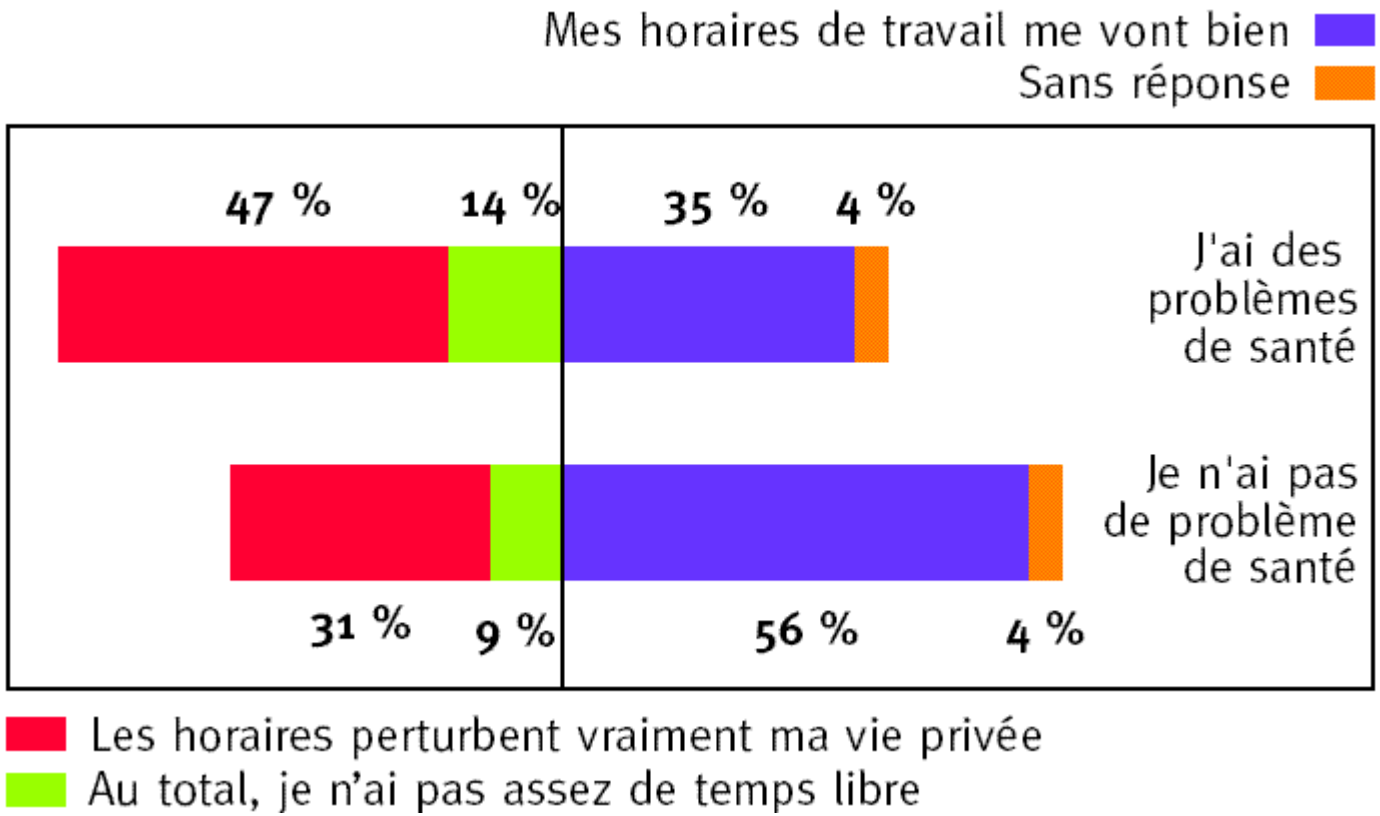
© DigiWay Consulting mars-19

# Une planification défaillante ? Des agents témoignent

- "*Les emplois du temps sont trop stricts, tout est fixé, même les pauses*"
- "*Le lundi matin, c'est très dur, on n'arrête pas*"
- "*Les horaires changent constamment, on est prévenu trop tard, c'est difficile d'organiser sa vie privée*"
- "*Chaque fois que je demande un ajustement d'horaire, on me dit que ce serait trop difficile à gérer*"
- "*Régulièrement, il faut travailler le Samedi, mais il y a toujours des petits malins pour l'éviter*"
- "*Je ne peux pas prendre mes congés quand je le veux*"
- "Embauché il y a 2 ans en horaire du soir, cela me convenait très bien quand j'étais célibataire … "

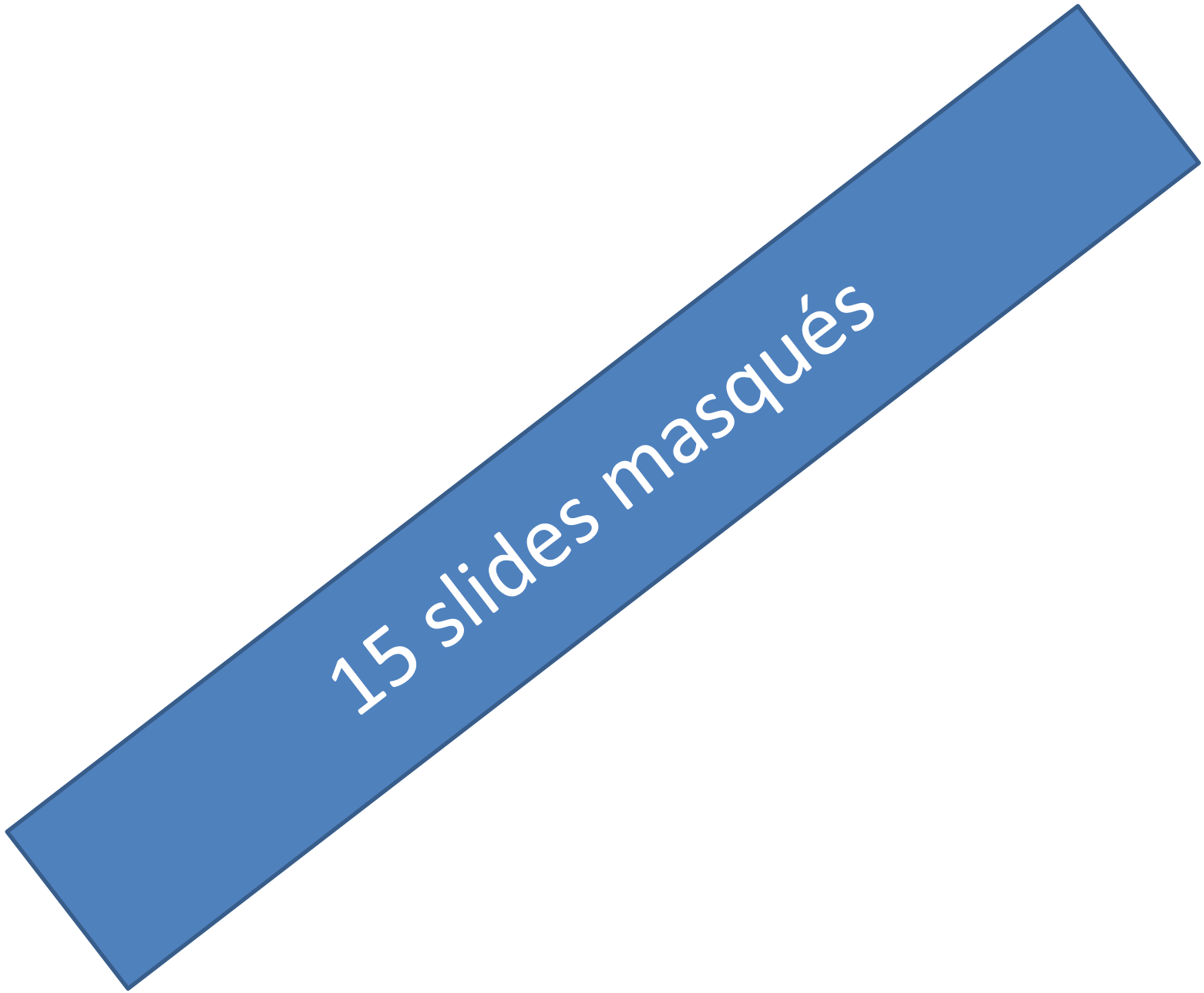
© DigiWay Consulting mars-19

# Perception des emplois du temps par les agents




pratiques de travail observées
3500 salariés dans 30 types de Centres d'appels
source : étude CFDT, mai 2001

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Organisation du temps de travail

Cycle / Rotations / ect ..

© DigiWay Consulting mars-19



# Introduction

- Des **contraintes nombreuses sur:**
  - Nombre de jours de repos
  - Longueurs des périodes de travail
  - Longueurs des périodes de repos
  - Nombre de Samedi/Dimanche en repos consécutifs
  - Nombre de week-ends de repos
  - …

© DigiWay Consulting mars-19

# Règles RH générales

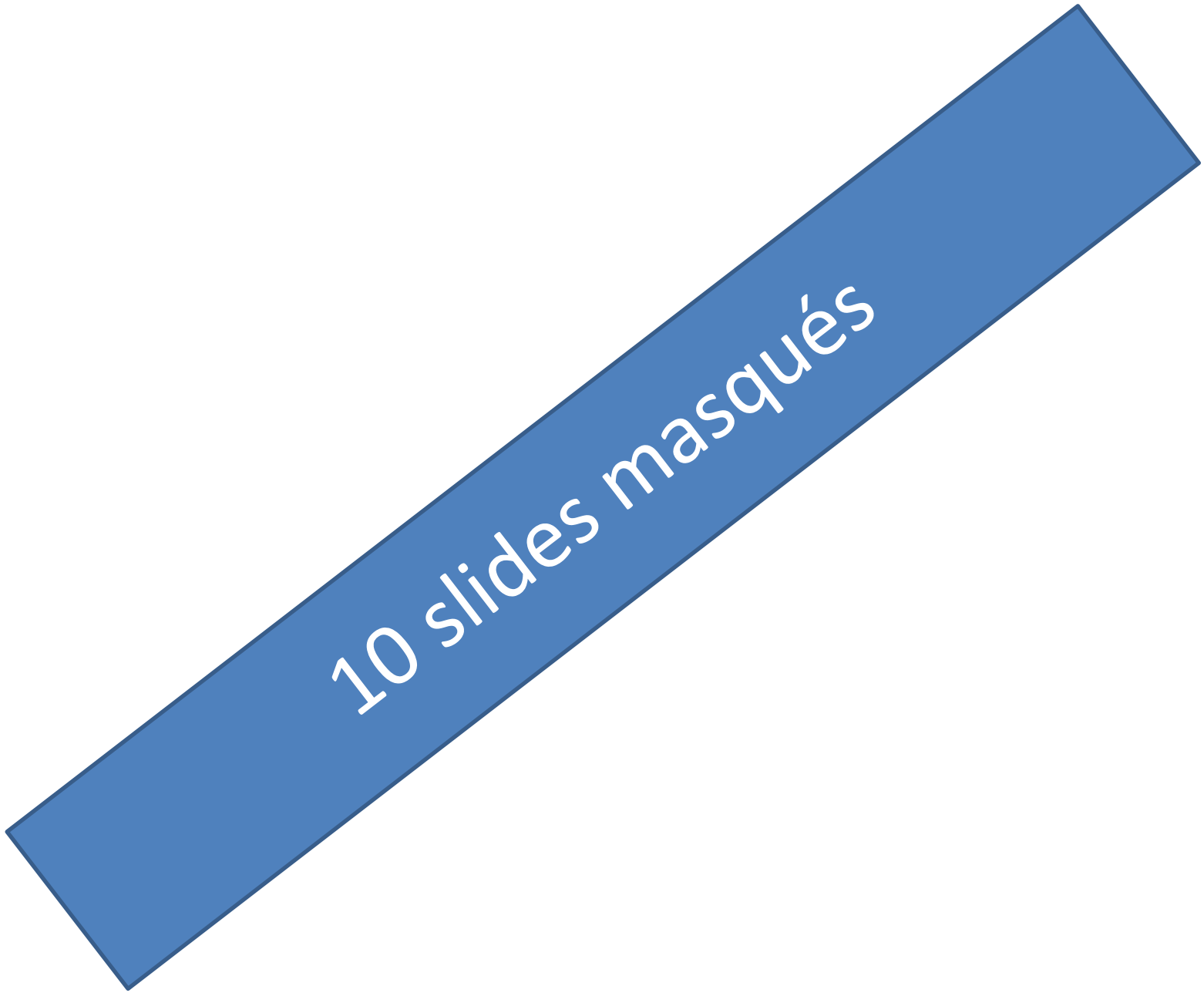
- Sauf dérogation, les durées maximales sont fixées à :
  - 10 heures par jour ;
  - 48 heures par semaine ;
  - 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives.
- En outre, les salariés doivent bénéficier
  - d'un repos quotidien de 11 heures au minimum
  - et d'un repos hebdomadaire de 24 heures auquel s'ajoutent les heures de repos quotidien (soit 35 heures).
- L'employeur est tenu d'accorder au moins 20 minutes de pause lorsque le temps de travail quotidien atteint 6 heures.

© DigiWay Consulting mars-19

# Les différentes organisations

- En équipes successives
- Par relais
- Par roulement
- Par cycle
- Annualisation (ou modulation annuelle)

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Gestion opérationnelle

© DigiWay Consulting mars-19

# Périmètre du pilotage opérationnel

- veiller à l'accessibilité (niveau de service, temps de réponse)
  - mobilisation des ressources requises, ajustement de la durée de traitement, du processus, équilibrage inter-sites, contrôle de l'adhérence…
- veiller à la productivité (taux d'activité téléphonique)
  - ne mobiliser que les ressources juste requises -> "task switching"
- veiller à la qualité des traitements
  - respect des procédures, homogénéité des traitements, atteinte des objectifs business …
- mais hors management de proximité (coaching, l'évaluation…)

© DigiWay Consulting mars-19

# Prévoir les charges d'activité et les effectifs requis à court terme

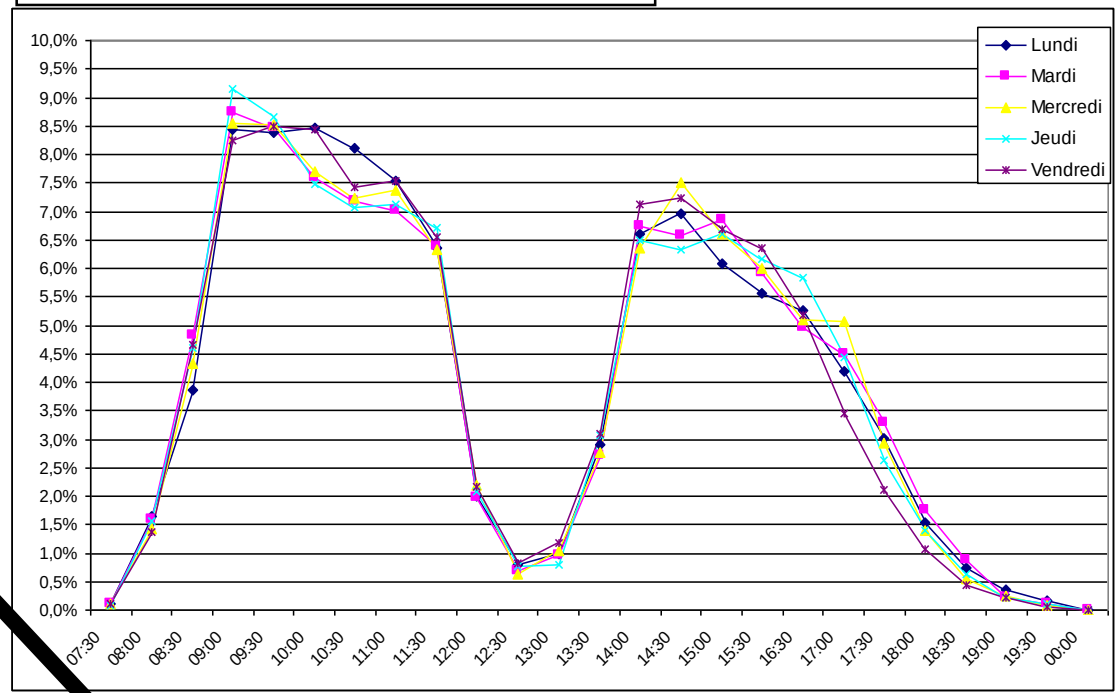
- maîtriser la répartition des appels sur la semaine et les profils horaires par jour
- réaliser des prévisions intra-day
- simulations (analyses « what-if »)

© DigiWay Consulting mars-19

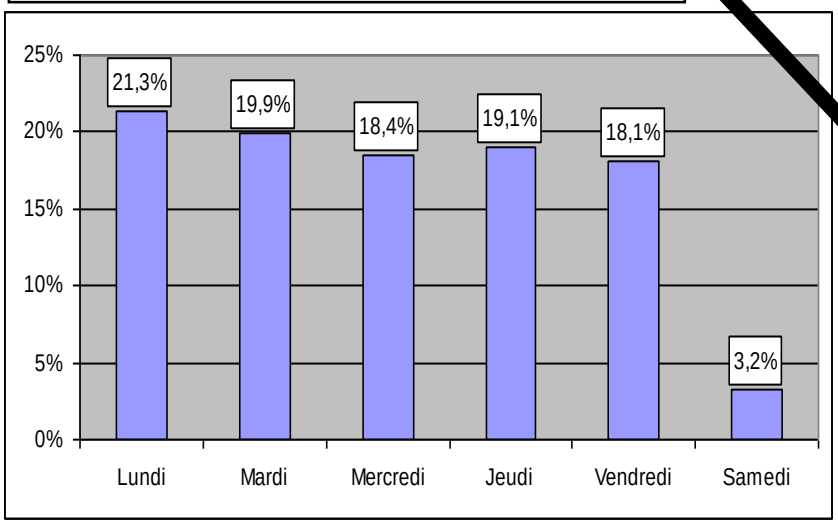
# Maîtrise des charges d'activité

Base de trafic

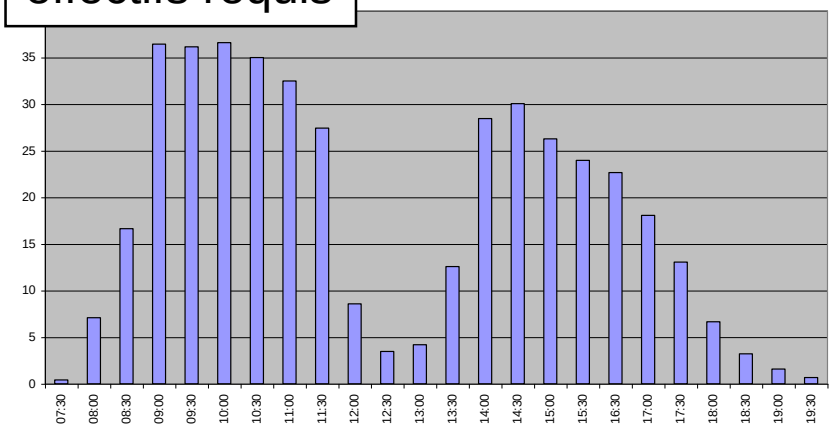
profil horaire de chaque jour




poids des jours de la semaine

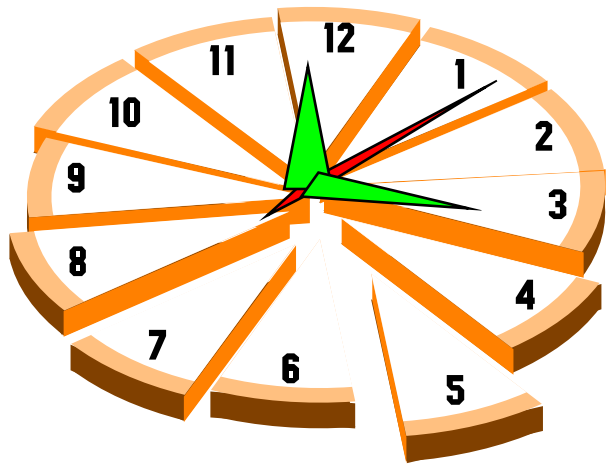



effectifs requis



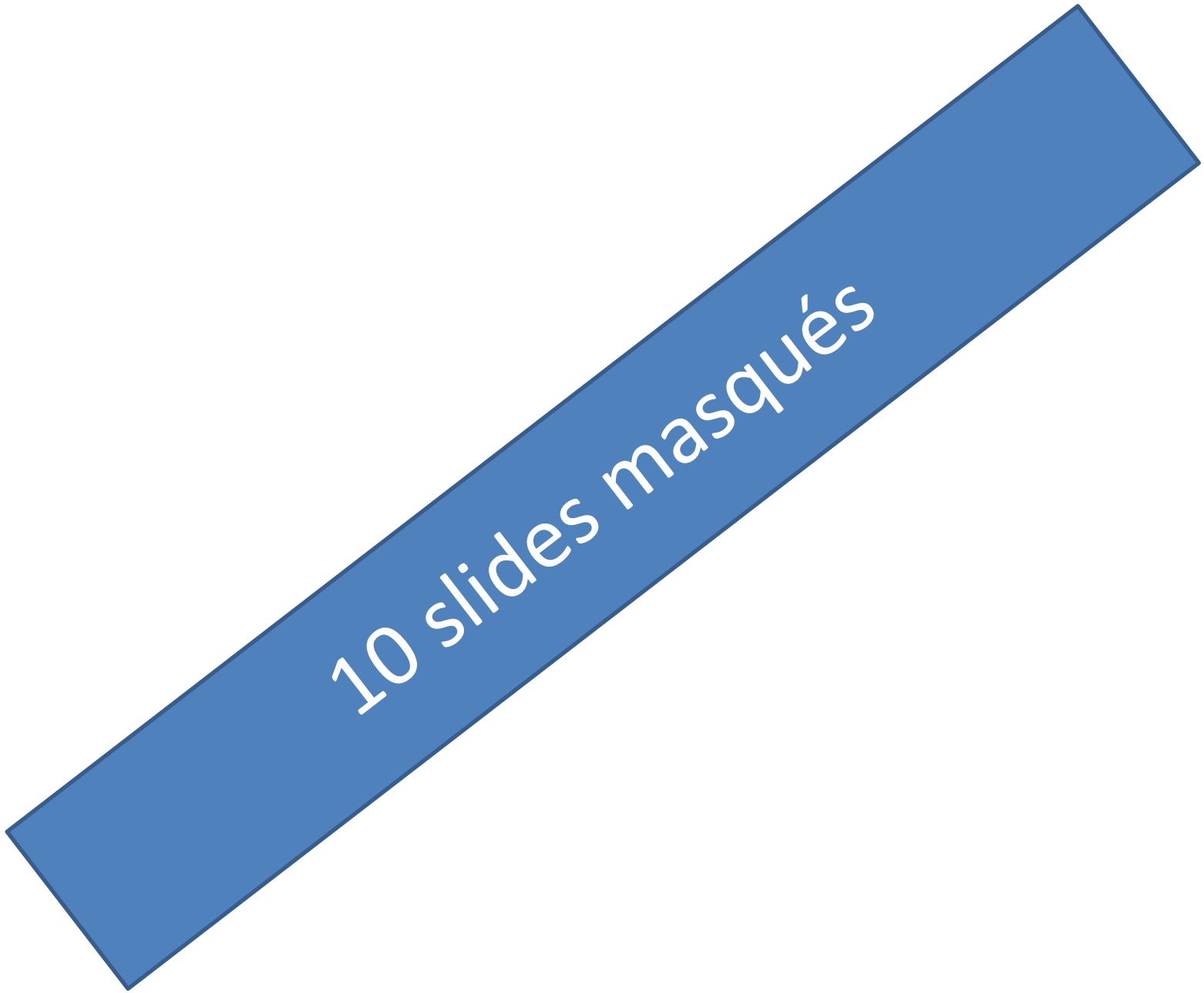
© DigiWay Consulting mars-19

# Prévisions intra-day (exercice)




| | |
|---|---|
| 402 | appels reçus avant 10:30 |
| ÷ 18% | poids habituel des appels avant 10:30 sur ce jour |
| 2 233 | cumul probable de ce jour (nouvelle prévision) |
| X 6,6% | poids habituel du créneau 15:30 - 16:00 sur ce jour |
| 147 | appels prévus pour 15:30 - 16:00 (prévision révisée) |

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Performance du processus de planification

© DigiWay Consulting mars-19

# Meilleures pratiques - Prévision

1. Whenever possible, obtain historical volume data for each site, channel and skill and on a consolidated basis for every 15 or 30 minutes of every day. It is ideal to have 2 years of data, but three months is acceptable.
2. For planning purposes, forecast separately for each site and channel. Then forecast on a consolidated basis for the entire operation. Determine which forecasting approach provides the best results for your contact center.
3. If no historical data is available, find an operating environment that is somewhat similar and use it to create initial volume estimates. (When all else fails, obtain these estimates from your workforce management provider.)
4. The WFM or contact center manager should establish a formal relationship with all corporate/operating groups – marketing, billing, manufacturing, shipping, IT, credit, etc., that can impact contact center volume. This will give the contact center the opportunity to adjust their forecast for volume fluctuations.
5. Set up and use an intra-day forecasting and scheduling module within your WFM solution to notify management proactively when volume or head count is out of adherence.
6. Set up a report that captures and measures transaction volumes by channel so that you can watch trends and adjust the agent skill mix as necessary.
7. Use a WFM solution that has different algorithms to support the various channels, including social networking. (Note: Bulletin board comments should be responded to within 1 to 4 hours and Twitter within 5 to 15 minutes.)
8. Create scorecards and dashboards that track and measure the accuracy of forecasts. Set up a process to review and enhance the forecasts on a daily basis. The forecasting analyst needs to watch the volumes on new social networking channels very carefully, as these media are just emerging.
9. The WFM analyst should have a seat on the contact center management committee.
10. Use a WFM solution that meets most of your current needs and where the vendor is willing to make investments to enhance their solution on an ongoing basis to make it easier to use and improve their forecasting algorithms.

Source : DMG, 2010

© DigiWay Consulting mars-19

# Meilleures pratiques - Planification

1. Decide if your organization is going to prioritize the assignment of schedules based on efficiency or fairness. Make sure the WFM solution you are considering allows you to flexibly weight these two parameters and change them as necessary. Also be sure that the WFM solution can treat each channel differently.
2. Keep response time service levels as consistent as possible across all channels, including emails.
3. Use the intra-day scheduling tool to make real-time schedule adjustments, including shifting resources to the most time critical channels from the ones that allow for latency.
4. The intra-day tool needs to be able to automatically recommend these changes based on the service level needs of each channel.
5. Use a WFM solution that gives agents control over their schedules by: allowing them to schedule themselves, select available schedules, exchange schedule/shifts, request vacation and specify their preferred channels.
6. Use a WFM solution that allows for scheduling of multi-channel agents that handle transaction from any channel on a first-come-first-service basis.
7. Use universal agents who are qualified to handle transactions from multiple channels and skills. Do not force agents who are excellent in one or two channels to support media that they are not comfortable handling. Encourage their development through training.
8. When building an at-home agent program, do not send “home” all of your best agents.
9. As social networking is new, assign outstanding agents to handle the new channels and develop effective processes and procedures that can be rolled out to the rest of the agents.

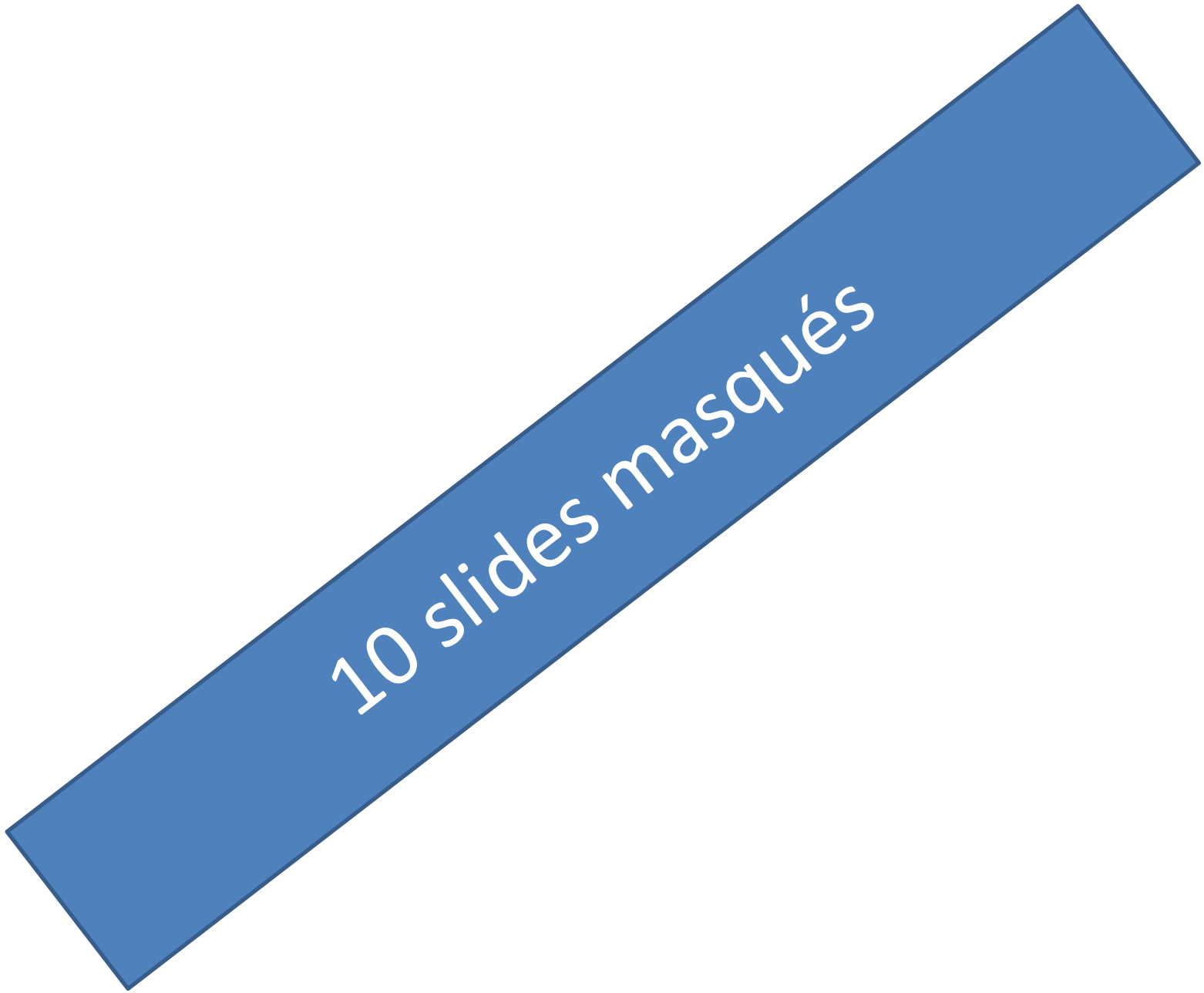
Source : DMG, 2010

© DigiWay Consulting mars-19

# 4 types d’erreurs de planification

- Erreur de prévision
- Erreur de dimensionnement
- Erreur d’assortiment
- Ecart opérationnel

© DigiWay Consulting mars-19



© DigiWay Consulting mars-19

# Quiz introductif : vrai ou faux ? (corrigé)

| | |
|---|---|
| 1. Optimiser la planification, c'est minimiser les heures payées aux agents tout en garantissant l'accessibilité | faux |
| 2. Les profils de trafic sont généralement prévisibles par pas de demi-heure | vrai |
| 3. Les statistiques historiques sont la source unique de la prévision hebdomadaire | faux |
| 4. La simulation permet de dimensionner un Centre d'appels virtuel ou le routage par compétence | vrai |
| 5. La pointe d'activité du lundi matin pose le plus de difficultés pour la planification hebdomadaire | faux |
| 6. La prévision annuelle consiste à déterminer le volume d'appels sur les différents mois | faux |
| 7. Si l'accessibilité est détériorée, c'est que le processus de planification a failli | faux |
| 8. Un progiciel est requis pour une prévision précise | faux |
| 9. L'analyse a posteriori est incontournable pour améliorer le processus de planification | vrai |
| 10. Une planification réussie implique les agents | vrai |