

2011

Centre d'Appels Comment Optimiser son Activité



Jean-Claude Barousse

01/02/2011

Contribution à cet ouvrage :

DIGIWAY, Créée en 1996, a été la première société de conseil et de formation spécialisée en Centre d'appels.

DIGIWAY a contribué à cet ouvrage par la fourniture de certains schémas et de définitions issues de son lexique.

Coordonnées :

tel; 0805 627 637

www.digiway.fr

AVANT - PROPOS

Depuis la décennie 1990, les centres d'appels connaissent une forte croissance, et ce, quelque soit le domaine d'activité de l'entreprise demanderesse.

En effet, la concurrence exacerbée, associée à l'accélération de l'information, oblige les entreprises à se rapprocher de leurs clients.

En parallèle, ces mêmes clients zappeurs demandent à être servis dans les plus brefs délais.

Mais aucun des acteurs ne veut en supporter la charge financière.

Le téléphone est, en conséquence, paru comme une bonne alternative au bon vieux courrier ou autre boutique : le premier est statique et générateur de procédure administrative, le second s'avère de plus en plus onéreux. Par ailleurs, les échanges se font de moins en moins par la poste et les individus ne veulent plus perdre de temps dans les transports, ou dans les files d'attente, pour avoir accès aux agences rendant hasardeux le retour sur investissement de ces modes opérationnels classiques.

Mais encore fallait-il pouvoir passer du simple « standard téléphonique » à un mode industriel de la gestion client par téléphone : c'est le passage obligé des CENTRE D'APPELS.

Or, à ce jour, il n'existe quasiment pas de livre traitant de ce sujet (à part les références anglo-saxonnes qui ne sont pas forcément adaptées au contexte français, voir européen) de manière globale.

Mon livre est destiné aux professionnels de la Relation Client.

Il couvre un panorama élargi qui permet de comprendre l'environnement et les besoins spécifiques de ces centres.

Est ainsi approché l'ensemble des étapes utiles à leur bon fonctionnement, non pas de manière théorique et professorale, mais avec une lecture pragmatique de l'expérience d'un professionnel de la Relation Client.

En outre, par ses exemples pratiques et ayant réellement fait leurs preuves, il constitue une base solide pour envisager la création ou l'amélioration de son Centre d'Appels.

Chacun pourra, à la lecture de cet ouvrage, soit mettre directement en place les conseils ou modes d'organisation proposés, soit se positionner utilement par rapport à sa propre expérience.

Jean-Claude BAROUSSE

LE SOMMAIRE

INTRODUCTION	<i>Page 3</i>
CHAPITRE 1 LE RÔLE DU CENTRE D'APPELS	<i>Page 4</i>
CHAPITRE 2 LES CINQ POINTS CLES	<i>Page 9</i>
Les PREVISIONS	<i>Page 10</i>
Les CRITERES DE BASE	<i>Page 15</i>
La PLANIFICATION	<i>Page 35</i>
L' ORGANISATION	<i>Page 61</i>
Le CHOIX DES BONS OUTILS	<i>Page 88</i>
CHAPITRE 3 L'ENTRETIEN TELEPHONIQUE	<i>Page 100</i>
CHAPITRE 4 Les APPELS SORTANTS	<i>Page 109</i>
CONCLUSION	<i>Page 114</i>
LEXIQUE	<i>Page 118</i>

L'INTRODUCTION

Un CENTRE D'APPELS peut émettre et recevoir des appels.

Cependant, la prétention de cet ouvrage reste limitée aux différentes composantes d'un Centre d'Appels chargé de gérer la réception des appels téléphoniques même si un chapitre est réservé à l'émission d'appels.

En conséquence, seront, successivement étudiées, les différentes étapes utiles pour le bon fonctionnement de la Relation « Centre d'Appels» vis à vis de l'appelant.

Bien entendu, chacun, en fonction de sa propre expérience, des spécificités de son entreprise ou de la mission qui lui est confiée, pourra (devra ?) adapter ce qui est indiqué dans chaque chapitre.

Ainsi, l'organisation, nécessairement subjective, des thèmes abordés ne doit pas vous imposer un ordre de marche ayant, cependant, déjà fait ses preuves, mais doit uniquement vous guider dans une démarche correspondant à vos besoins propres.

CHAPITRE 1

RÔLE DU CENTRE D'APPELS

Tout commence par-là :

➔ Quel est le rôle de votre Centre d'Appels ?

Tout d'abord, bien déterminer s'il s'agit d'un centre de réception ou d'émissions d'appels. C'est-à-dire, est-ce que vos agents seront principalement occupés à traiter les demandes de vos clients vous ayant contacté ?

Ou, plutôt, vos agents seront-ils chargés de les contacter ?

Cette étape est déterminante : le choix des outils, de l'organisation et du profil du personnel en dépend.

Bien entendu, il se peut que votre Centre soit mixte ; en conséquence, il devra être mis en place des procédés répondant aux deux systèmes de gestion.

➔ Quel est le domaine d'intervention du Centre ?

S'agit-il :

- de répondre à une **campagne « Marketing Direct »**, ce type de campagne demande généralement une organisation limitée dans le temps spécifique.

- d'une « **Hot line** » informatique ou autre, vous devrez certainement faire appel à l'existence d'une base de données conséquente afin de répondre dans un minimum de temps à un maximum de demandes.
- d'un **service après-vente** nécessitant une bonne connaissance des produits vendus par l'entreprise et de leurs conditions de garanties.

Ce service s'apparente bien souvent à une hot line.

- d'un **service « info consommateur »**, il s'agira, ici, de pouvoir rapidement guider le demandeur sur le service approprié, voir prendre en charge les réclamations.
- d'un **centre de gestion « assurance »**, « bancaire » ou autre. Qu'il s'agisse de back ou front office (voir les deux réunis), vous devrez faire appel à des agents expérimentés, et, donc, les fidéliser.

➔ Le Centre d'Appels est-il un centre de profits ou non ?

Cette dernière question, à mon avis, n'a que peu d'intérêt sur le sujet traité : le contrôle de la productivité du CENTRE D'APPELS devant correspondre aux objectifs fixés.

Attention cependant, l'existence d'un centre de profits est plus facile à faire admettre que celle d'un centre de coûts

même si ce dernier est généralement incontournable et, plus souvent que l'on peut le penser, générateur de profits pour...une autre entité de l'entreprise !!!!

De toute façon, ce rôle peut être facilement justifié en mettant en exergue les plus apportés par le CENTRE D'APPELS :

- chiffre d'affaires généré

Vous intervenez à la suite d'une campagne marketing « vente d'un produit X ».

Qui garantit le bon processus de la vente à distance et de la conclusion du contrat en découlant ?

- fidélité de la clientèle

Le CENTRE D'APPELS est la vitrine de l'entreprise. Un moyen rapide et efficace de communiquer avec le client en lui assurant une disponibilité pour répondre à (et devancer, parfois) ses attentes.

- gestion des bases de données

La connaissance du Client passe par la qualité et la fiabilité des données recueillies.

C'est l'occasion, à chaque contact, de réaliser la mise à jour s'imposant de vos bases de données. Le service marketing, et parfois technique, vous en sera gré.

Attention cependant à l'allongement du temps de communication correspondant et à ne pas indisposer votre

interlocuteur : il ne vous a certainement pas appelé pour cela.- action de sondage/connaissance du client

Vous avez décelé une saisonnalité des flux ? Profitez des périodes à « faibles appels » pour (re)prendre contact avec vos clients.

Ici encore, il faut faire attention : vos agents téléphoniques ont été embauchés, ont acquis un savoir-faire en réception d'appels. Oseront-ils ou sauront-ils « déranger » ?

- service consommateur/clientèle...

Un client a droit, après ou avant l'acte d'achat, de demander des explications ou... de se plaindre. La force du CENTRE D'APPELS prend alors toute sa dimension : la demande est, en temps réel, prise en compte ; le problème immédiatement résolu : le client a été pris en charge.

De plus, les réclamations pourront être intelligemment utilisées par votre service qualité pour l'amélioration de vos produits et services.

Faut-il prendre Parti ?

Je prendrais, si vous le voulez bien, tout au long de cet ouvrage, l'exemple d'un CENTRE D'APPELS d'une compagnie d'assurance se voulant être un assureur direct :

- sans bureaux locaux,
- sa prétention est nationale (la Métropole, mais aussi les Départements d'Outre-mer représentent le marché de cette entreprise)

Cette société doit donc pouvoir compter sur un Centre d'Appels performant.

Il est destiné à apporter une réponse immédiate aux demandes des assurés quelque soit l'objet de leur sollicitation :

- Action de **vente et pré-vente** ;

ce sont les demandes de tarification et de souscription des contrats/services proposés par l'entreprise.

- Action d'**après-vente** ;

ce sont les demandes de modification de contrat, d'indemnisation des assurés, etc.

- Divers ;

ce sont les demandes de renseignements de toutes sortes. Attention, il ne faut surtout pas négliger ce service : dans notre société d'assurances, par exemple, ces demandes représentent plus de 50% des flux téléphoniques.

CHAPITRE 1 **CE QU'IL VOUS FAUT RETENIR**

Ici, c'est très simple ;

il vous faut répondre à trois questions :

⇒ Quel est le rôle de mon Centre d'Appels?

⇒ Quel est le domaine d'intervention de mon Centre d'Appels?

⇒ Mon Centre d'Appels est-il un centre de profits ou de pertes ?

CHAPITRE 2

Les cinq points clés de la maîtrise de la gestion téléphonique

Pour garantir une bonne qualité téléphonique, il faut prendre en compte les points suivants :

1- Les Prévisions des appels à traiter

2- Les Critères de base

- Niveau de service/efficacité,
- Temps de traitement de l'appel,
- Nombre d'appels à traiter par ½ heure,
- Niveau d'occupation des agents.

3- La Planification adéquate

4- L'Organisation

5- Le Choix des bons outils

1) PRÉVISIONS DES APPELS A TRAITER

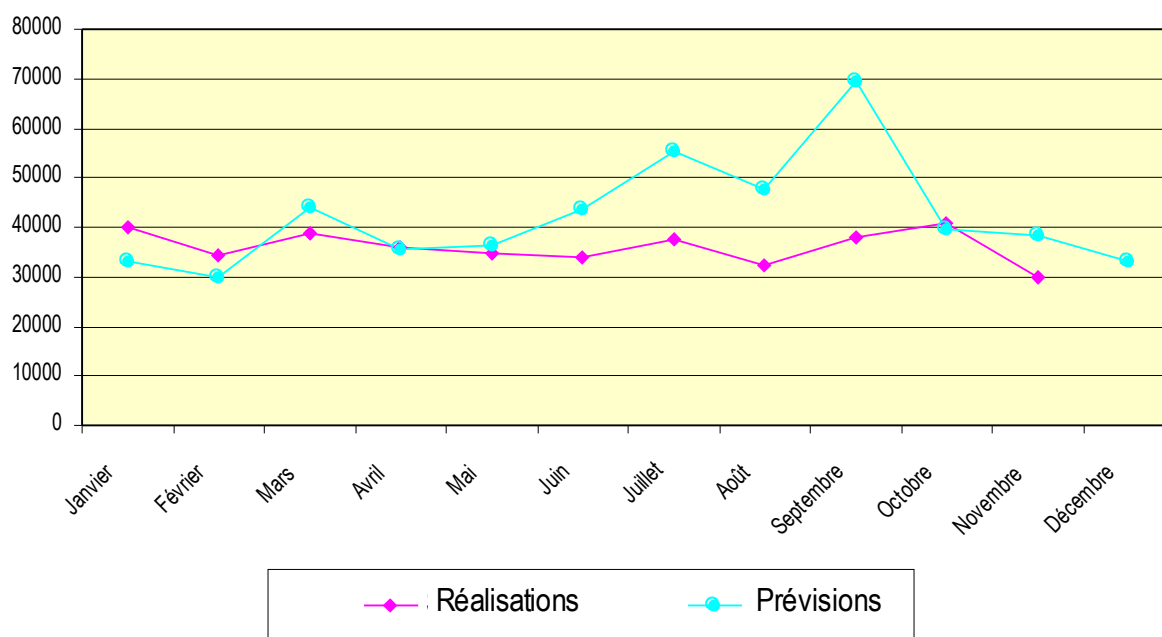
C'est certainement l'un des exercices le plus long et le plus périlleux ; mais à réaliser obligatoirement.

Une bonne approche est, bien entendu, l'utilisation des formules du type $Y=aB+c$ ou loi de Poisson selon la nature et la qualité des périodes observées. Ces formules permettent mathématiquement de déterminer les évolutions des flux à venir, à la condition expresse que les périodes analysées soient suffisamment stables et connues; c'est-à-dire que la prévision ne pourra être fiable que si aucun changement majeur ne risque d'intervenir, par exemple : le lancement d'une publicité télévisée.

Mais attention cependant à l'historique utilisé qui doit être fiable.

Le graphique, ci-dessous, reproduit les courbes des flux mensuels sur un exercice donné.

Il permet la comparaison entre les prévisions mensuelles et les réalisations obtenues.



Si de janvier à mai (et également octobre), la prévision peut être considérée comme bonne, ce n'est pas le cas des autres mois, notamment pour septembre.

Mais, de plus, dans la pratique, ce genre de prévision s'avère inexploitable pour les raisons suivantes :

La variation mensuelle a été de :

Nature Des Flux	Mois le plus faible	Mois le plus fort	Variation
Flux XX	Février: 30 000	Octobre : 70 000	40 000

SOIT UN DIFFÉRENTIEL DE **234 % !!!**

Cette variation est trop forte et ne peut, en conséquence, dans le cadre de contrats de travail à plein temps et à durée indéterminée, permettre d'optimiser la planification des salariés:

. Soit le CENTRE D'APPELS sera sous-dimensionné au risque d'une efficacité médiocre, malgré une sur-occupation des salariés.

. Soit le CENTRE D'APPELS sera sur-dimensionné au risque d'une sous-occupation des salariés pouvant entraîner un désintéressement du travail.

De plus,

⇒ la prévision avait été faite sur une période ayant enregistré un très mauvais résultat en terme d'efficacité téléphonique (cf. chapitre traitant du taux d'efficacité) ; le nombre de rappels, sur cette période, a complètement faussé les calculs, puisque, dans les faits, les appels reçus ne correspondaient pas au nombre d'appels réels à traiter.

⇒ la gestion téléphonique se pratiquant au quotidien, seules des prévisions $\frac{1}{2}$ heure par $\frac{1}{2}$ heure peuvent être exploitables.

Pour une meilleure efficacité, il peut être plus intéressant pour le CENTRE D'APPELS de visualiser la journée $\frac{1}{4}$ d'heure par $\frac{1}{4}$ d'heure !!

Par ailleurs, différents éléments peuvent intervenir et fausser les résultats:

- les actions Marketing non prévues,
- la qualité d'un produit qui baisse subitement,
- les ruptures de stock ou les retards de livraison,
- les événements climatiques, etc.

Il serait vain de vouloir énumérer tout ce qui peut interférer sur le nombre d'appels à traiter par le CENTRE D'APPELS.

Cependant, malgré les difficultés rencontrées, il vous faudra partir sur une base quelque soit la fiabilité de vos données ; au pire, vous devrez imaginer complètement la courbe de votre trafic, cela est d'ailleurs parfois mieux que d'utiliser des moyens pseudo-scientifiques et de faire semblant d'y croire !

Mais, au fil des mois et des années, vous vous constituerez un historique qui permettra des prévisions de plus en plus fiables.

Un conseil toutefois, une bonne approche est de calculer le poids de chaque mois que compte une année, puis le poids de chaque semaine dans chaque mois, de chaque jour dans chaque semaine et de chaque $\frac{1}{2}$ heure (ou $\frac{1}{4}$ h.) dans chaque jour.

En effet, quelque soit l'activité exercée, les mois ne se ressemblent pas, et il en est de même pour les semaines, les jours et les $\frac{1}{2}$ h.

Mesure effectuée	Période observée	%	Période observée	%	Période observée	%
Poids du MOIS dans l'année	JANVIER	7 %	FEVRIER	8 %	Mars	15 %
Poids de la SEMAINE dans le mois	S 1	23 %	S 2	30 %	S 3	20 %
Poids du JOUR dans la semaine	LUNDI	25 %	Mardi	18 %	Mercredi	12 %
Poids de l'HEURE dans le jour	8 – 9 H	6 %	9 – 10 H	11 %	10 – 11 H	23 %

Dans l'exemple, ci-dessus, nous observons que sur le 1^{er} trimestre de l'année, le mois de mars pèse le plus lourd puisqu' il reçoit 15 % des appels annuels contre 7 % pour le mois de janvier ; le lundi est le jour le plus fort parmi les trois observés, etc..

Bien sur, c'est long, compliqué et source d'erreurs ; il n'est même pas certain que votre activité justifie ce travail.

Peut-être, vous faut-il, tout simplement, commencer par déterminer 3 catégories :

Mois à Faible, Moyen et fort trafic.

Après une première évaluation, faites la même chose en prenant comme référence la semaine, puis continuez d'affiner.

2) CRITÈRES DE BASE

Il faut déterminer les critères retenus :

- ♦ Le Niveau de Service/efficacité (A),
- ♦ Le Temps de traitement de l'appel (B),
- ♦ Le Nombre d'appels reçus par ½ heure (C),
- ♦ Le Niveau d'occupation des agents (D).

A) Niveau de service ou d'efficacité recherché

Actuellement, le critère faisant référence dans les CENTRE D'APPELS est le niveau (ou taux) de service¹ qui est le pourcentage d'appels pris en charge par le CENTRE D'APPELS dans un seuil de temps prédéfini. Autrement dit, le niveau de service est le nombre d'appels (sur 100) pris avec une attente, pour le client, de x secondes maximum.

Ainsi, vouloir un niveau de 95 % à 15 secondes :

- c'est obtenir que 95 personnes sur 100 soient prises en charge par un agent dans un délai maximum de 15 secondes,
- c'est également accepter que 5 personnes sur 100 soient prises en charge dans un temps supérieur (ou ne

¹ Ce terme "niveau" est préféré à "qualité". Ce dernier induisant la nature de l'entretien appelant/appelé.

raccrochent car le temps d'attente est considéré trop long par ces personnes.)

Le niveau de service n'a pas de valeur standard puisqu'il dépend :

⇒ **De la valeur de l'appel**, s'agit-il d'une action

- de vente, permettant d'enregistrer immédiatement, ou dans un futur proche, un chiffre d'affaires supplémentaire,
- d'assistance, destinée à secourir une personne en difficulté à la suite d'un accident par exemple. Ou, encore, d'une assistance rendue par un service après vente,
- ou d'une demande de renseignements ne débouchant sur aucune réalisation concrète telle une demande tarifaire dans le cadre d'une étude concurrentielle ?

Pour chaque valeur, un temps de traitement de l'appel et un niveau d'exigence devront être pris en compte.

⇒ **Du coût du travail**, il n'y a rien de commun entre un « Help Desk » ou un plateau chargé de remplir une base de données.

Non seulement, le coût des frais du personnel (salaires, charges, formation, etc...) s'en ressentira ; mais encore, les besoins en outils seront plus ou moins exigeants selon la nature de l'appel à traiter.

En effet, un service « Help Desk » informatique fera appel à des techniciens pointus maîtrisant parfaitement leur métier, alors que la mise à jour d'une base de données pourra être faite par des agents sans connaissance spécifique.

Bien entendu, la rémunération des premiers sera nettement supérieure à celle prévue pour les autres.

⇒ **Des coûts de télécommunications**, il est évident que vous n'engagerez pas les mêmes dépenses selon le N° d'appel choisi :

- **Noir** : le coût de l'appel est intégralement à la charge de l'appelant.
- **GRATUIT** : le coût de la communication est pris en charge par l'entreprise.
- **TARIF LOCAL** : le coût est partagé.
L'appelant paye une communication locale, l'entreprise conserve à sa charge le coût restant.
- **Kiosque** : l'appel est payé par l'appelant selon un barème fixé à l'avance, exemple 0,34€/minute. L'entreprise reçoit, en contrepartie, une rémunération, versée par le prestataire télécoms, soit forfaitaire soit calculée sur la durée de l'appel.

Vous apporterez également une attention particulière au choix de votre prestataire Télécoms. Dans la période actuelle de forte concurrence, ce choix peut être prédominant puisqu'il n'est pas rare de constater un différentiel important pour les services apportés et un plus ou moins 30 % sur la facture selon le prestataire choisi.

⇒ **Des 7 facteurs de tolérance à l'attente :**

▪ **Degré de motivation**

L'appel est-il prépondérant pour le client ?

Sa motivation ne sera sans doute pas la même si l'appel est destiné à une demande de prise en charge suite à un accident ou une demande de cotation pour un projet futur.

▪ **Existence d'alternative**

Est-ce que l'entreprise contactée peut être jointe par un autre canal de communication tel que bureaux, locaux ou commerciaux « debout », Internet ? ...

L'observation des entreprises concurrentes peut, ici, vous être d'une grande utilité ; si ces dernières offrent une palette élargie de contacts possibles, votre performance devra être d'autant plus élevée que vos capacités d'alternative sont faibles par rapport aux autres.

▪ **Niveau de service des concurrents**

Inutile d'avoir une qualité nettement supérieure aux autres ; le coût financier serait trop lourd.

Mais vous pouvez choisir de vouloir vous démarquer très fortement de la concurrence, à vous de décider !

Niveau d'exigence

Attention aux attentes des clients, celles-ci peuvent vous réserver des surprises. Ainsi, ils accepteront, peut-être, une attente plus longue pour un problème particulier alors que pour une demande, qui peut nous sembler avoir le même poids, il sera exigé une réponse immédiate.

▪ Temps disponible

Quel est le temps que votre client acceptera de vous laisser ? Celui-ci a-t-il besoin d'une réponse dans l'urgence (cas type du cadre commercial essayant de vous joindre entre deux rendez-vous) ?

▪ Qui paye l'appel ?

Si un N° **Gratuit** sert de support à la communication, le client acceptera une attente plus longue que si l'appel vient d'un N° **Kiosque** (même si le temps d'attente ne doit plus être facturé)! Mais l'entreprise verra son intérêt tout autre !

▪ Comportement humain

Il dépend fortement du profil du client et de son niveau de compréhension ou d'acceptation. Également, la qualité du message ou de la musique d'attente aura une influence certaine sur la patience de vos clients.

⇒ De la volonté de différencier ses produits ou services grâce au niveau de service offert par le Centre d'Appels.

Attention à la situation de l'entreprise ; si sa capacité de communication passe quasi exclusivement par le CENTRE, elle doit obligatoirement veiller à une qualité au Top.

Par ailleurs, pour certaines entreprises, c'est notamment le cas pour les sociétés d'assurance, la différenciation ne peut plus se faire sur le plan technique pour ce qui concerne les risques destinés aux particuliers, voir les commerces, TPE, PME...

Il leur est, donc, indispensable d'affirmer leurs compétences autrement, le CENTRE D'APPELS est une bonne réponse.

Chaque entreprise déterminera le Niveau de service qu'elle veut offrir à sa clientèle.

Cependant, il faut savoir que l'on ne peut pas faire n'importe quoi sans causer un préjudice important.

Aussi, est-il d'usage de préconiser trois niveaux de service :

Niveau de service	Définition	Appréciation
90/15	90 % des appels pris en charge avant 15 secondes	Pour les plus exigeants
80/20	80 % des appels pris en charge avant 20 secondes	Courant
80/60	80 % des appels pris en charge avant 60 secondes	Plus modestement

Source DIGIWAY

Au delà ou en deçà, le coût est trop élevé :

- En termes d'**image**, si le seuil choisi est trop bas. Que pourra penser votre client, de sa relation future avec vous, s'il estime l'attente trop longue au téléphone ? Serez-vous capable d'intervenir rapidement en cas d'urgence ?
- Sur le plan **financier**, si le seuil choisi est trop élevé. Attention à la qualité à tout prix ; cela peut se payer en terme de frais généraux (augmentation des coûts salariaux nécessitée par l'embauche de personnel supplémentaire) nécessairement récupérés sur le prix de vos produits ou services, vous rendant moins concurrentiel, ou sur vos profits, ce qui, à terme, peut

vous empêcher de procéder aux investissements utiles pour suivre le mouvement.

Toutefois, chacun a en mémoire certaines Hot Line informatique où le temps d'attente est supérieur à 30 min...

Mais qu'en est-il du Niveau d'efficacité ?

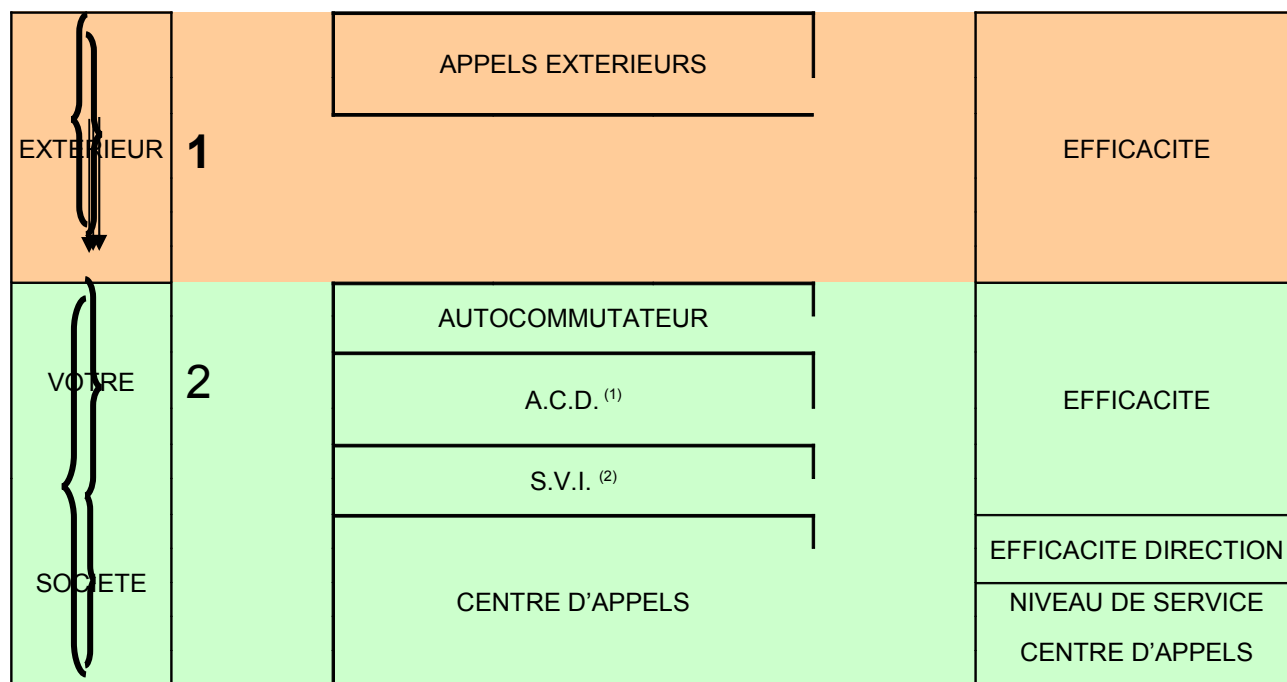
Le niveau d'efficacité est basé sur une autre mesure qui est le nombre d'appels pris en charge, par le CENTRE D'APPELS, par rapport au nombre d'appels reçus.

Ainsi, un niveau d'efficacité de 90 % correspond-il à 90 appels pris en charge sur 100 appels reçus, ou autrement dit 10 appels abandonnant en phase d'attente...

Peu importe, ici, le temps d'attente du client ; il est évident, toutefois, que le niveau d'efficacité est directement influencé par le temps d'attente : plus il sera long, moins le client patientera, plus le taux de raccrochés sera élevé, moins bon sera votre niveau d'efficacité.

Les notions de niveau d'efficacité et niveau de service peuvent être observées à plusieurs étapes de la communication.

Pour s'y retrouver, un graphique peut nous aider :



Ce schéma nous fait comprendre plusieurs éléments.

1) Saturation du réseau.

L'efficacité se mesure à l'intérieur de l'entreprise, MAIS aussi à l'extérieur. Si vos canaux d'accès prioritaires sont insuffisamment dimensionnés, les appels n'arriveront même pas sur votre autocommutateur ; votre appréciation sur votre performance en sera alors totalement faussée : en effet, à quoi bon décider une efficacité à 95 %, si seulement 80 % des appels parviennent jusqu'à vous ?

⁽¹⁾ Automatic Call Distribution ; système de distribution des appels selon la disponibilité des agents téléphoniques.

⁽²⁾ Serveur Vocal Interactif ; permet le dialogue entre une machine et l'appelant pour obtenir l'accès à un service pré-déterminé.

2) Contrôle de l'efficacité et niveau de service INTERNE.

Le raisonnement est identique pour les appels transitant à l'intérieur de votre entreprise : vérifiez que votre système ne perde pas d'appels entre la réception Autocommutateur et le CENTRE D'APPELS.

2 points particuliers sont à surveiller attentivement :

2-1) De l'Autocommutateur à la sortie du S.V.I

Par défaillance du système, ou, et c'est généralement le cas, par non-acceptation ou mauvaise utilisation du S.V.I, des appels peuvent être perdus.

Pour pouvoir observer ce phénomène, il convient, sur le plan de l'architecture technique, de placer l'A.C.D derrière l'autocommutateur, donc avant le S.V.I.

Concernant ce dernier, évitez les arborescences trop compliquées : 3 niveaux sont le maximum.

Pour ce qui me concerne, et dans l'exemple de notre société, le S.V.I sert de standard automatique.

C'est-à-dire que l'appel, après avoir été enregistré par l'autocommutateur, sera, au sein de l'entreprise, dirigé, via l'A.C.D., en fonction du choix fait par l'appelant à l'aide des touches du combiné (« faites le 1 pour obtenir le service xx, le 3 pour yy). Ce choix est source de productivité puisque l'appel est dirigé vers l'agent ayant la bonne compétence.

A cette étape, vous contrôlez le niveau d'efficacité.

2-2) A l'intérieur du CENTRE D'APPELS

Nous l'avons vu, deux mesures doivent être prises :

a) Mesure **Direction**, elle correspond au niveau d'efficacité stratégiquement admis par votre entreprise ; la résultante est l'acceptation de donner au CENTRE D'APPELS les ressources utiles, notamment sur le plan humain, pour tenir l'efficacité voulue.

b) Mesure **Responsable du Centre**, elle doit se faire d'après le niveau de service. Au-delà de l'aspect quantitatif, le niveau de service impose un objectif de qualité de prise en charge des appels qui lui sont présentés et pour lesquels il est dimensionné.

Les conséquences d'une non ou mauvaise observation de chacun de ces niveaux peuvent être dramatiques pour l'image de l'entreprise.

Prenons un exemple : il a été décidé d'affecter du personnel afin de répondre à 90 % des appels, sur cet objectif il est demandé un niveau de service de 80/20.

Or, vous subissez une perte « extérieure » de 10 % à laquelle il vous faut rajouter 15 % de déchets du fait de votre système.

Cela voudra dire que sur 100 appels, votre Centre d'Appels ne sera en mesure d'agir que sur **77** appels,

soit une efficacité de 76,5 % maximum. Nous sommes bien loin des 90% exigés ; encore heureux que votre Responsable de Centre veille à tenir son niveau de service à 80/20.

B) Temps de traitement

C'est le temps nécessaire pour s'assurer qu'une suite efficace a été apportée à l'objet de l'appel ; pour le calculer, 3 mesures doivent être prises en compte:

- **La durée de sonnerie / temporisation**

Attention, ne confondez pas la durée de sonnerie avec le niveau de service choisi; même si vous avez décidé de prendre comme mesure x % des appels en moins de 30 secondes, la durée de sonnerie ne doit pas dépasser 15 secondes, c'est-à-dire que vous devez exiger de votre salarié qu'il décroche au plus tard à la deuxième sonnerie de son téléphone.

La temporisation, certains l'appellent « pause syndicale », correspond au temps que vous acceptez de laisser passer entre deux appels pour un même salarié. En règle générale, il est compris entre 3 à 8 secondes.

- **Le temps de communication**

C'est le temps mesuré à partir du décrochage du combiné de l'agent, jusqu'au raccrochage par ce dernier.

Il correspond normalement au temps nécessaire d'échange entre les deux correspondants. Le post-appel n'est pas inclus.

▪ **Temps de post-appel :**

Si les deux premières mesures peuvent être réalisées à l'aide de l'A.C.D, et donc, être déterminées automatiquement par la « machine », il n'en est pas toujours de même pour la durée du Post-Appel.

Il s'agit, ici, de déterminer le temps de travail que l'on doit sacrifier pour clore le traitement de l'appel : photocopie à faire et à expédier par exemple.

La somme de ces trois mesures (durée de sonnerie et de temporisation, temps de communication et post-appel) correspond à la durée de traitement d'un appel.

$$\begin{aligned}
 & \text{durée de sonnerie/temporisation} \\
 + & \text{ temps de communication} \\
 + & \text{ temps de post-appel} \\
 \hline
 \end{aligned}$$

Temps de Traitement d'un Appel

Durée de Sonnerie temporisation	Temps de communication	Temps de Post appel	Temps de Traitement d'un appel
17 s.	230 s.	30 s.	277 s.

Dans cet exemple, vous pouvez voir le poids respectif de chaque étape du traitement d'un appel :

- 6,14 % pour la durée de sonnerie/temporisation.
- 83,03 % pour le temps de communication.

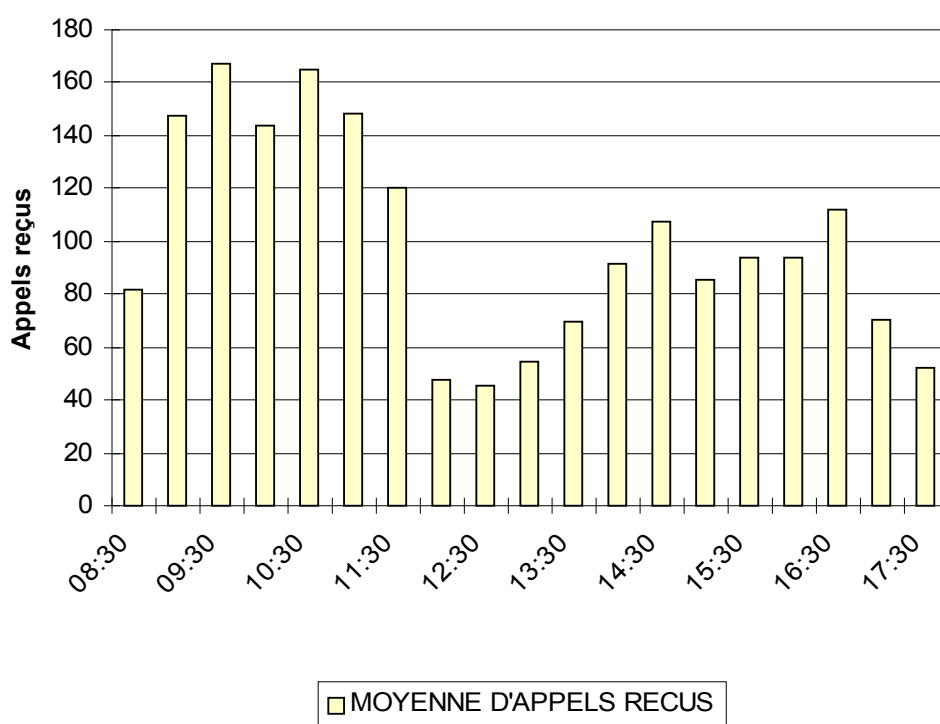
- 10,83 % pour le temps de post appel.

Cet appel est à priori équilibré : il est normal que le temps de communication avec l'appelant soit l'étape qui prenne le plus de temps. Peut-être faudrait-il veiller à réduire le post-appel qui est souvent significatif de déperdition à cause, par exemple, de l'exécution de travaux administratifs (envoi de télécopie, émission de courrier) ?

C) Nombre d'appels reçus par ½ heure

Il s'agit, ici, en reprenant les prévisions d'appels réalisées, de découper par tranche d'une ½ heure, la journée d'ouverture du Centre d'appels.

histogramme des appels sur une journée



Ce tableau retrace la charge du nombre d'appels à traiter pour une journée donnée sur la plage horaire d'ouverture. Il est important, à partir de la reproduction de semaine type, d'avoir ces données pour chaque jour œuvré de la semaine, car les journées comme les semaines et les mois ne se ressemblent pas.

D'ailleurs, ce domaine doit être traité lors du travail effectué sur la prévision de vos appels futurs.

D) Niveau d'occupation de l'agent

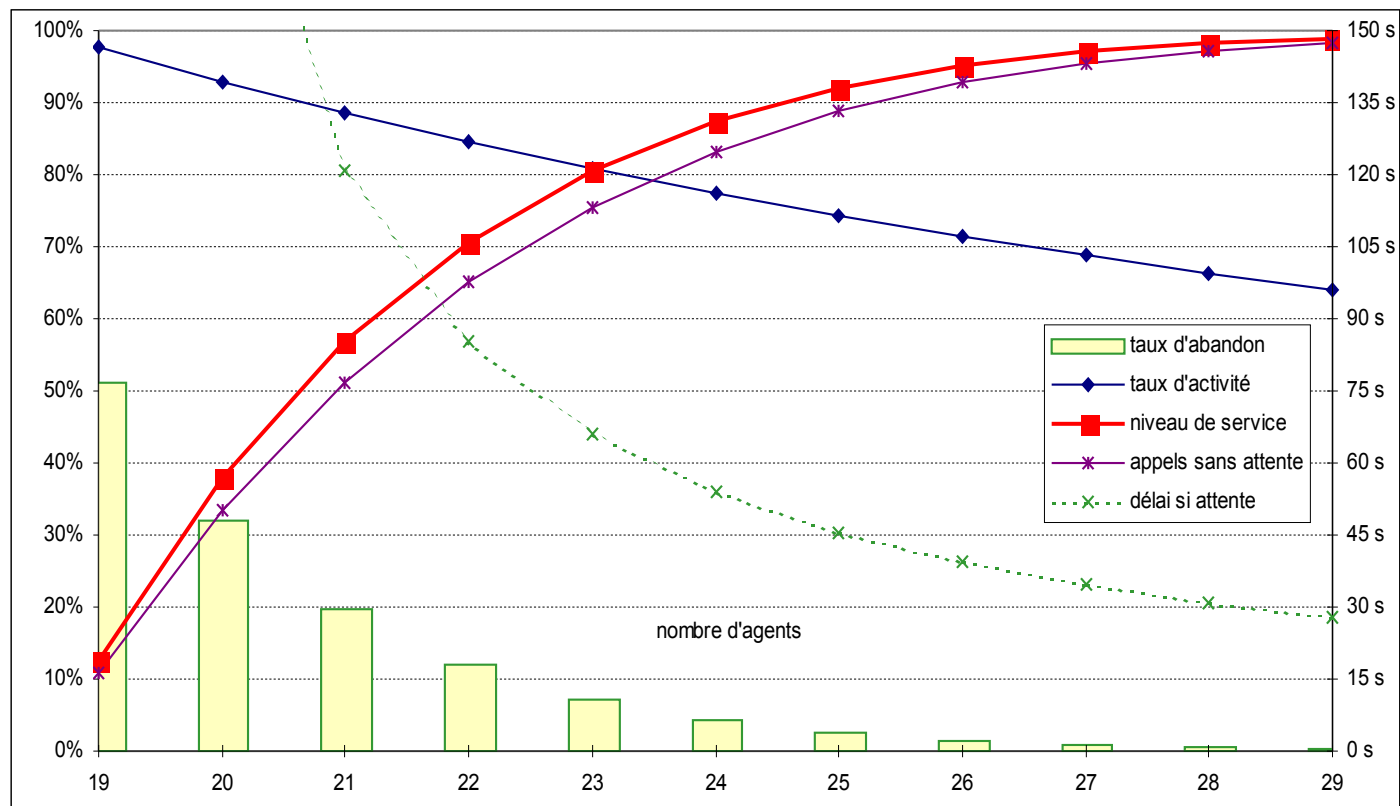
Votre souci principal est-il la productivité de chaque agent, ou bien les résultats obtenus au niveau du CENTRE D'APPELS ??

En effet, plus vous désirez un Niveau de service élevé (ou d'efficacité), plus vous devez rechercher une disponibilité élevée de vos agents.

En d'autres termes, la productivité individuelle de l'agent est antinomique avec l'efficacité recherchée au niveau de votre Centre ! (du moins pour ce qui concerne les Centre à effectif moyen : 50 à 100 agents)

Le tableau, ci-après, vous permet d'observer ce phénomène.

Variation du niveau de service et taux d'occupation des agents



source DIGIWAY

L'observation des deux courbes, « Niveau de service » (en rouge) et « Taux d'activité ou occupation » (en bleu), fait bien ressortir un point de rupture au niveau 80 % :

- soit le taux d'activité est privilégié au détriment du Niveau de service, ex : Taux Activité à 90 % pour un Niveau de service inférieur à 60 %.
- soit le Niveau de Service est privilégié au détriment du taux d'Activité, ex : Niveau de Service de supérieur à 90% pour un Taux d'Activité à 75 %.

Bien sûr, l'idéal est d'atteindre 80 % en Niveau de Service et Taux d'Occupation des agents. Mais, c'est l'usage ou la stratégie de l'entreprise qui décidera de la conduite à tenir :

- Une entreprise axée « Client » privilégiera le Niveau de Service.
- A l'inverse, une entreprise à la recherche de gains de productivité et baisse des frais généraux portera son attention sur le Taux d'activité des agents.

Mais, dans le long terme, il serait vain de toujours vouloir dissocier les 2 aspects « Client/Productivité. »

- En effet, à moins d'être en situation de monopole et de pouvoir imposer sa loi, la concurrence est désormais trop forte, le client trop volatile et sa conquête trop onéreuse pour ne pas tenir compte de ses attentes : en règle générale, il est constaté une acceptation d'attente de 15 à 20 secondes. Une observation très précise de votre file d'attente vous donnera les informations utiles sur la résistance de vos appelants.

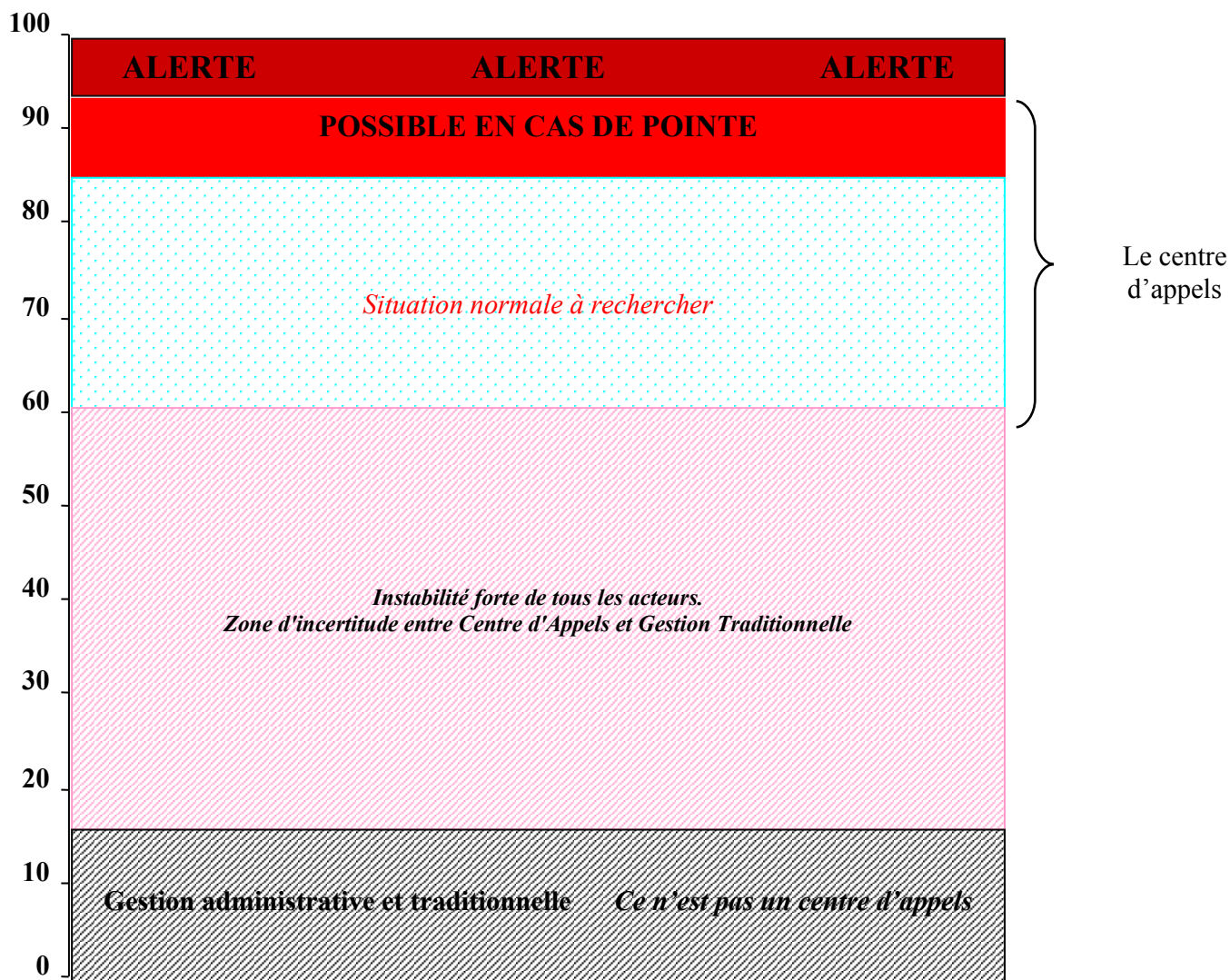
Par contre, même si, par facilité, ou ignorance, grande est la tentation de faire l'impasse, vous ne pouvez pas faire ce que vous voulez avec les salariés: au-delà des lois et conventions collectives, un agent ne peut travailler au-dessus de ses possibilités.

De plus, un agent trop occupé ne donnera plus la même « qualité/productivité ». Essayez donc de garder la même qualité de communication au

bout du 100^{ème} appel après 7 heures de travail sans pause !

A l'inverse, un faible taux de production sera préjudiciable. Les études réalisées sur les Centres d'Appels (cf. graphique ci-après) montrent qu'en deçà de 60 % d'activité des agents, on ne peut parler de gestion téléphonique :

Taux d'activité en %



- Soit les agents se désintéressent de l'activité téléphonique au profit d'une autre (le courrier par exemple.)
- Soit le sentiment d'inactivité téléphonique est trop fort : les pauses prendront alors "le pas" sur le téléphone.

Au contraire, au-dessus de 90 %, il y a danger de rupture. En fait, le niveau moyen journalier à atteindre est situé entre 75 et 85 %.

Par ailleurs, il faut apporter une attention particulière au temps de travail journalier des agents Téléphoniques, car plus cette durée est importante, plus l'attention du salarié baisse ; ce qui, par exemple, sur une journée de 8 heures, se traduit, au cours des deux dernières heures, par une qualité très réduite de l'accueil téléphonique.

Ce phénomène est strictement lié au stress spécifique que génère le contact téléphonique (multitude de contacts dont la durée de traitement est courte sans avoir la possibilité de faire le tri dans les contacts.)

Il est généralement conseillé une durée de travail n'excédant pas 6 à 7 heures par jour.

Les pauses « cafés/cigarettes » sont comprises, ce qui n'est pas le cas, bien entendu, de la « pause déjeuner. »

La différence essentielle entre les deux pauses, réside dans la disponibilité des agents :

- Dans le 1^{er} cas, ils peuvent être rappelés à tout moment pour faire face à un pic d'appels non prévu. Le terme « non prévu » n'est pas neutre : vous ne pourrez jamais mobiliser vos salariés pour compenser une mauvaise planification récurrente établie sur des prévisions de flux erronées.
- Dans le 2^{ème} cas, les agents ne sont plus mobilisables. Ils sont considérés comme n'étant plus dans l'entreprise même si vous avez prévu un restaurant « intra-muros ».

3) LA PLANIFICATION

La planification va garantir la capacité pour le CENTRE D'APPELS de bien fonctionner en ayant prévu le plus précisément possible le nombre d'agents nécessaire (il est courant de dire « agents requis ») en fonction de la prévision des flux d'appels par tranches horaires pour chaque jour de la semaine du mois de l'année concernée.

A ce niveau, deux étapes sont à prévoir :

- Le dimensionnement des équipes.
- Le planning personnel de chaque agent.

3-1) Le dimensionnement des équipes

Bien souvent, les responsables utilisent la bonne vieille règle de trois pour le dimensionnement des effectifs nécessaires.

Mais c'est alors considérer que les appels arrivent un par un dans un ordre bien déterminé.

J'avoue que cela m'arrangerait bien, et m'éviterait un souci supplémentaire. Malheureusement (?), la réalité est toute autre : les clients appellent quand ils veulent et de manière totalement aléatoire.

Même si l'observation des flux sur une journée fait ressortir une courbe dite « bosse de chameau », les pics d'appels et les baisses d'activité étant toujours aux mêmes

tranches horaires, il n'est pas possible de déterminer de manière empirique le nombre de salariés utiles à une bonne prise en charge des appels selon les critères retenus par l'entreprise.

Seule l'utilisation de la Loi ERLANG C permet un bon dimensionnement adapté aux flux horaires que l'on s'attend à recevoir.

Pour les férus en mathématiques, voici la formule consacrée du professeur danois, M. ERLANG inventeur de cette formule portant son nom.

Formule d'Erlang avec attente (loi d'Erlang C)

$$P(\text{attente} > t) = \frac{\sum_{k=0}^{N-1} \frac{A^k}{k!} + \frac{A^N}{N!} \times \frac{N}{N-A}}{\sum_{k=0}^{N-1} \frac{A^k}{k!} + \frac{A^N}{N!} \times \frac{N}{N-A}} \times e^{-(N-A)t/h}$$

probabilité d'une attente dépassant le seuil t

probabilité d'attente

impact du seuil d'attente

A : charge d'activité en Erlang
N : nombre d'organes de traitement
h : temps moyen de traitement
t : seuil d'attente

A = nombre de traitements x h période d'observation
h = T_{conversation} + T_{post-appel} + T_{pause inter-appels} + T_{sonnerie}
 inclure toute mise en garde

hypothèses : le processus d'arrivée des appels est *Poissonien*
 la loi des durées est exponentielle négative
 pas de blocage (écoulement parfait)
 pas d'abandon (**patience infinie**), donc pas de réappel

DIGIWAY Bases fondamentales de la réception d'appels page 114

A ce jour, la loi d'Erlang C, seule, permet d'ajuster les effectifs utiles. Si la formule de calcul est complexe, un outil simple permet d'obtenir des chiffres fiables.

Temps de conversation **170 s** Appels sur la 1/2 heure **200**
 Temps de post-appel **30 s** Seuil d'attente **20 s**

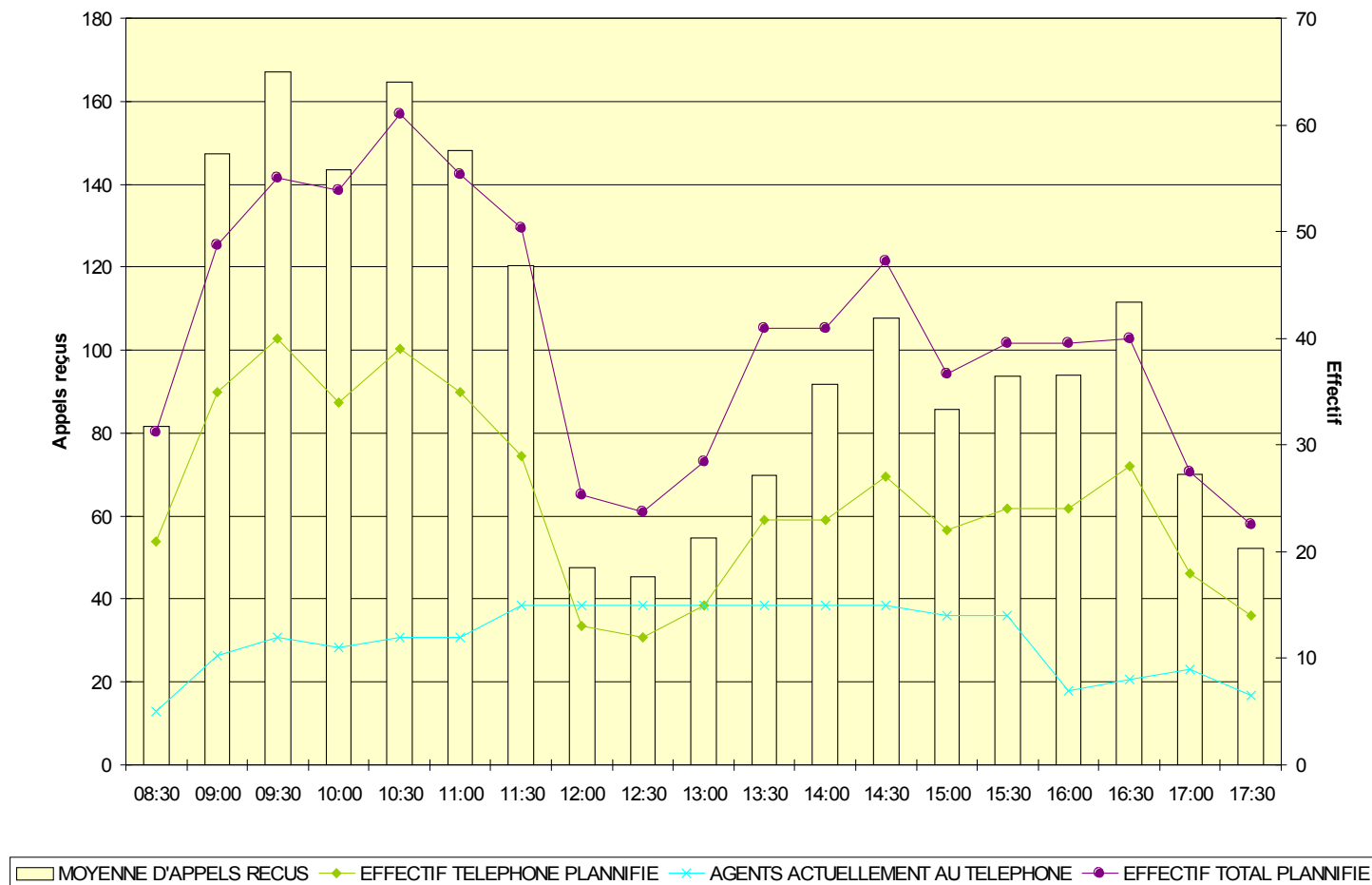
Agents	taux d'activité	niveau de service	délai moyen de réponse	délai si attente	appels sans attente	P(attente)	appels en attente si attente
24	97,2 %	20,6 %	266 s	315 s	15,4 %	84,6 %	35,0
25	93,3 %	44,6 %	82 s	126 s	35,1 %	64,9 %	14,0
26	89,7 %	62,0 %	39 s	79 s	51,0 %	49,0 %	8,8
27	86,4 %	74,4 %	21 s	57 s	63,6 %	36,4 %	6,4
28	83,3 %	83,0 %	12 s	45 s	73,5 %	26,5 %	5,0
29	80,5 %	89,0 %	7 s	37 s	81,1 %	18,9 %	4,1
30	77,8 %	93,0 %	4 s	32 s	86,8 %	13,2 %	3,5
31	75,3 %	95,6 %	2 s	27 s	90,9 %	9,1 %	3,0
32	72,9 %	97,3 %	1 s	24 s	93,9 %	6,1 %	2,7
33	70,7 %	98,4 %	1 s	22 s	96,0 %	4,0 %	2,4
34	68,6 %	99,1 %	1 s	20 s	97,4 %	2,6 %	2,2

source : DIGIWAY CONSULTING 2002

Dans cet exemple choisi, 31 agents doivent être requis (ligne **bleue**) pour prendre en charge 95,6 % des appels (colonne « niveau de service ») en 20 secondes. Les agents seront occupés à hauteur de 75,3 % (colonne « taux activité »).

29 agents requis, soit 2 agents de moins, obtiendront un niveau de service de 89/20 seulement alors que leur taux d'occupation montera à 80,5 %.

Mais le tableau, ci-après, permet de mieux comprendre la distribution horaire (½ heure par ½ heure) des appels.



Source DIGIWAY L'histogramme représente le nombre d'appels reçus toutes les ½ heures de 8 h 30 à 18 h (exemple d'horaire d'ouverture du Centre de notre société d'assurances.)

Les 3 courbes sont la représentation du nombre de :

- **VERTE** salariés devant être présents pour tenir la qualité désirée pour son accueil téléphonique. Il s'agit ici, de l'effectif théorique requis.

- VIOLETTE salariés théoriques; c'est-à-dire tenant compte des différents cas d'absence au téléphone. Il s'agit, ici, de l'effectif théorique prévisionnellement présent.
- BLEU) salariés effectivement présents dans la gestion téléphonique, c'est-à-dire retiré l'effectif hors entreprise, mais aussi celui affecté à une autre activité. Il s'agit, ici, de l'effectif, constaté, réellement disponible pour le CENTRE D'APPELS.

Selon un niveau de service et des hypothèses de dimensionnement (260 appels par heure avec un temps de traitement total de l'appel de 252 secondes), l'effectif présent au téléphone doit être de :

Niveau de service	Nombre d'agents requis	Appels traités sans attente	Taux d'appels perdus (estimé)		
			*Scénario 1 : dissuasion dès attente >30 s	**Scénario 2 : abandon dès attente >60 s	***Scénario 3 : abandon dès attente >120 s
80 % en moins de 60s	22	49 %	32 %	20 %	8 %
80 % en moins de 20 s	23	64 %	20 %	12 %	4 %
90 % en moins de 15 s	25	83 %	7 %	3 %	1 %

*Scénario 1 : tous les appelants ayant attendu plus de 30 secondes sont dissuadés.

**Scénario 2 : tous les appelants, et seulement les appelants ayant attendu plus de 60 secondes, abandonnent en file d'attente.

***Scénario 3 : tous les appelants, et seulement les appelants ayant attendu plus de 120 secondes, abandonnent en file d'attente.

Source DIGIWAY

Le différentiel du nombre d'agents requis (c'est à dire **effectivement** en situation, réelle et pratique, de recevoir un appel) est faible pour passer d'un niveau de service modeste (80/60) à un niveau de service fort (90/15) puisqu'il est de 3, dans cet exemple.

Par contre, le différentiel est plus important si le temps de traitement total augmente.

Prenons comme exemple un temps moyen de traitement de 291 secondes (contre 252 s.):

Pour atteindre un niveau de service à 90/15, le nombre d'agents requis passe à 32 soit 7 personnes de plus pour un temps de communication supérieur de 32 secondes seulement.

CONSTAT :

- Le niveau de service joue faiblement sur le nombre d'agents requis ; mais le nombre d'agents, effectivement présent et actif, a un impact très fort sur le niveau de service recherché.
- Le temps de traitement a un impact très fort sur le nombre d'agents requis.

Travailler pour réduire le temps de traitement d'un appel peut permettre à un agent, tout en ayant le même taux d'activité, de prendre plus d'appels plus rapidement.

Par ailleurs, il est constamment vérifié que plus le niveau de service est important, mieux il résiste à toute

modification non prévue (nombre d'appels et absentéisme supérieurs aux prévisions.)

Ainsi, à effectif constant, un niveau de service à 90/15 baissera à 80/20 pour une augmentation des appels de 8 % seulement.

Alors qu'une augmentation de 5 % fera chuter un niveau de service de 80/20 à 80/60.

Quel est le bon dimensionnement du CENTRE D'APPELS ?

La loi d'ERLANG C permet l'ajustement de l'effectif en prévision des flux attendus heure par heure (ou par $\frac{1}{2}$ heure, ce qui permet un pilotage plus fin du CENTRE D'APPELS, mais est sans conséquence sur la démonstration actuelle.)

Pour illustrer le propos, retournons vers le CENTRE D'APPELS de notre compagnie d'assurances.

Les critères retenus sont:

- Effectif théorique de 52 agents.
- Semaine à trafic Moyen (soit 24 semaines par an.)
- Temps de traitement total d'un appel 291 secondes.
- Niveau de service 90/15.

A1/ Que se passe t-il, si l'effectif théorique est maintenu?

La comparaison des périodes « N » et « N + 1 » donne les résultats suivants (sur 10 heures par jour ouvrable).

PERIODE	N (connue)	N + 1 (prévisionnelle)
Lundi	Niveau de service 90 : 4 h	Niveau de service 90 : 3 h
	80 < 90 : 1 h	
	En deçà: 5 h	En deçà : 7 h
Mardi	Niveau de service 90 : 6 h	Niveau de service 90 : 6 h
	80 < 90 : 2 h	
	En deçà : 2 h	En deçà : 4 h
Mercredi	Niveau de service 90 : 5 h	Niveau de service 90 : 5 h
	En deçà : 5 h	En deçà : 5 h
Jeudi	Niveau de service 90 : 7 h	Niveau de service 90 : 6 h
	En deçà : 3 h	En deçà : 4 h
Vendredi	Niveau de service 90 : 6 h	Niveau de service 90 : 6 h
	En deçà : 4 h	En deçà : 4 h

Ce tableau se lit ainsi : les lundi de l'année N obtiennent un niveau de service de 90/15 durant 4 heures dans la journée. 1 h est située entre 80 et 90/15 ; 5 h enregistrent un score supérieur à 90/15 de niveau de service.

Il est, par ailleurs, constaté que, d'une manière générale :

- ▶ Les plages à un niveau de service très bon sont
 - de 12 h 00 à 16 h 00
 - de 17h 00 à 18h 00.

- ▶ Les plages à un niveau de service médiocre sont :
 - Pour l'année N :
 - De 8 h 30 à 12 h 00 le lundi
 - De 8 h 30 à 9 h 00 les autres jours
 - De 16 h 00 à 17 h 00 tous les jours

 - Pour l'année N + 1:
 - De 8 h 30 à 12 h 00 tous les jours
 - De 16 h 00 à 17 h 00 tous les jours

Sur une **semaine Moyenne**, le niveau de service est :

Année N	{	Très bon à 56 %
		Bon à 8 %
		Médiocre à 36 %
Année N + 1	{	Très bon à 52 %
		Bon à 0 %
		Médiocre à 48 %

L'observation de ces chiffres confirme la dégradation rapide du niveau de service lorsque la croissance des flux n'est pas compensée par un autre élément, par exemple la baisse du temps de traitement: le "bon" disparaît dès l'exercice N + 1, le "Médiocre" passe de 36 à 48 %.

Bien entendu, les 3 semaines de l'année à trafic Faible voient leur score augmenter. Par contre les 25 semaines à trafic Fort dégradent définitivement le niveau de service.

ATTENTION : les bons scores se trouvent en fait dans les plages horaires 12 h 00-14 h 00, c'est à dire lorsque le flux téléphonique baisse mécaniquement !!!

Conclusion

Si l'année N est correcte, l'année N + 1 se dégrade fortement.

Ce d'autant plus que l'exemple concerne :

- Une semaine à trafic Moyen. Or il a été, par ailleurs, relevé 25 semaines à trafic Fort soit 6 mois dans l'année.

Il appartiendra à l'entreprise de déterminer le niveau de trafic pour calculer son dimensionnement, en considérant que si le trafic moyen est pris en compte, les résultats en semaine à trafic Fort seront dégradés, et vice versa.

- Une augmentation prévisionnelle de 10 % qui peut être plus ou moins fiable en fonction de l'historique en votre possession.

A2/ Quel est le bon effectif ?

Pour couvrir de manière correcte les flux téléphoniques du lundi au vendredi pour les années N et N + 1 (en conservant les critères de la semaine Moyenne et une augmentation prévisionnelle de 10 %) le nombre maximum d'agents requis est de **33**.

En prenant comme observation la semaine Haute, le nombre d'agents passe à **40**.

Selon le modèle pris, le bon effectif théorique est :

- Nombre d'agents théorique semaine Moyenne : 44
- Nombre d'agents théorique semaine Forte : 54

ATTENTION : Il n'y a, en principe, pas de difficultés internes pour calculer l'effectif requis, c'est à dire le nombre d'agents nécessaires pour la prise en charge du flux téléphonique.

Or, pour obtenir ce nombre, il est **incontournable**, de considérer toutes les périodes d'absence par rapport à l'activité téléphonique, et **elles sont nombreuses !!**

Voici une liste, non exhaustive, et pourtant qui ne manquera pas de générer un débat souvent houleux avec la hiérarchie :

- Congés de toute nature (congs payés, A.R.T.T, mais aussi parental, maternité, permissions...)
- Formation, tenue de réunion.
- Pause, entretien avec la hiérarchie.
- Maladie, accidents du travail.
- Etc.

Pour vous sensibiliser plus encore sur le phénomène de l'absentéisme, je vous propose de retourner dans notre société d'assurances.

Celle-ci nous impose de conserver une bonne qualité de service à 90/15 même en période « semaine Forte » ; toutefois, il ne sera pas considéré les retours de week-end beaucoup trop onéreux en terme d'effectifs.

Le nombre d'agents théorique est de 54 pour 40 agents requis (semaine Forte), soit l'acceptation d'un **absentéisme** « hors téléphone » de **35 %** en moyenne.

Il est de votre intérêt d'avoir prévenu, au préalable, votre D.R.H. à moins que vous ne désiriez qu'il n'ait une crise cardiaque alors qu'il est si fier de son 4,8 % bien en dessous des normes de la profession.

Hé oui ! , votre méthode de calcul n'est pas la même :

- Lui considère les absences hors temps de travail et congés légalement prévus par le Code du travail et les Conventions Collectives Interbranches.
- Vous, vous considérez, exclusivement, les périodes de présence effective pour la prise d'appels et tant pis si votre activité est sur 152 jours/an alors que le salarié travaille sur 118 jours seulement ; ce qui, dès le départ, met votre absentéisme à hauteur de 22 %.

Bien entendu, le problème s'accroît lorsqu'il vous est demandé d'ouvrir 10 heures/jour alors que vos agents ne travaillent pas plus de 7 H. ou d'être actif 6 jours sur 7, pour 5 jours travaillés/agent.

Le relevé suivant vous permettra de prendre la mesure de ce problème :

23 jours	Effectif Théorique	Absences prévues		Présence Théorique	Affectations		Présence Théorique Gestion Téléphonique	Absences imprévues	Présence Pratique Gestion Téléphonique
	Nbre Total de Gest. Tél.	Maternités	Permissions		Courrier Sinistres	Courrier Contrats			
01-oct	52	4	6	42	1	2	39	4	35
02-oct	52	4	7	41	2	2	37	4	33
03-oct	52	4	5	43	2	2	39	5	34
04-oct	52	4	1	47	1	2	44	5	39
05-oct	52	4	5	43	1	2	40	5	35
08-oct	52	4	9	39	0	2	37	2	35
09-oct	52	4	9	39	1	2	36	2	34
10-oct	52	4	10	38	1	2	35	4	31
11-oct	52	4	9	39	1	2	36	3	33
12-oct	52	4	11	37	1	2	34	4	30
15-oct	52	4	6	42	0	2	40	4	36
16-oct	52	4	7	41	1	2	38	5	33
17-oct	52	4	6	42	1	2	39	6	33
18-oct	52	4	5	43	1	2	40	6	34
19-oct	52	4	8	40	1	2	37	5	32
22-oct	52	4	7	41	0	2	39	6	33
23-oct	52	4	9	39	1	2	36	7	29
24-oct	52	4	8	40	2	2	36	4	32
25-oct	52	4	5	43	2	2	39	2	37
26-oct	52	4	8	40	0	2	38	2	36
29-oct	52	5	8	39	1	2	36	2	34
30-oct	52	5	6	41	1	2	38	4	34
31-oct	52	5	5	42	1	2	39	2	37
TOTAL	52,00	4,13	6,96	40,91	1,00	2,00	37,91	4,04	33,87

Le constat ?

Dans la pratique, bien entendu par rapport à l'exemple pris en compte, même avec un effectif théorique de 52 agents, il est difficile d'obtenir le nombre idéal de salariés présents au téléphone qui doit-être, je le rappelle, au moins égal à 40. L'effectif réellement présent au téléphone est de 34 salariés, soit 65 % de l'effectif total sur lequel ce CENTRE D'APPELS devrait pouvoir compter. (nous conviendrons, ici, qu'un individu étant « entier », les décimales ne peuvent être

considérées ; en espérant que les statisticiens ne m'en voudront pas !)

Mais, en y regardant de plus près, nous pouvons être sûrs qu'une action sur les colonnes « Permissions » et « absences imprévues » permettra de réduire fortement le différentiel du nombre d'agents requis et celui effectivement constaté :

- Sur les **Permissions** ; celles-ci sont-elles accordées en tenant compte de l'activité prévisible ? Il serait nécessairement plus judicieux d'accepter ces absences hors les lundis, ou du moins les limiter au maximum sur ces jours (c'est généralement la journée la plus chargée de la semaine) et durant les semaines à moyen et bas trafic puisque nous avons vu que sur cette période, le nombre d'agents requis est de 33 au maximum.

Par ailleurs, bénéficiant de la réduction du temps de travail, l'horaire annuel de cette société a été fixé à 1431 H.

En prévoyant une journée de travail à 7 heures, les agents ont droit à 21 jours « d'ARTT » par an, en plus des congés légaux de 25 jours.

Si l'entreprise peut, en négociant avec les partenaires sociaux, réduire la journée de travail à 6 H 30, les jours « ARTT » ne seront plus que de 6, soit un gain de 15 jours de présence par salarié et par an ; donc pour notre exemple 780 jours correspondant à 4 agents, cela doit faciliter la planification.

L'absentéisme serait alors, si nous conservons les autres paramètres, ramené à 29 %, le nombre d'agents présents serait porté à 37.

RAPPEL : Je vous déconseille de prévoir un temps travaillé supérieur à 7 H: la disponibilité de votre agent en souffrira et, en conséquence, la qualité de votre accueil (ce sourire si indispensable...) se dégradera.

- Sur les **absences imprévues** ; les agents doivent être immédiatement reçus dès leur retour, par leur responsable direct, c'est-à-dire le superviseur ou même le responsable N+1, afin de :
 - s'expliquer sur les motifs de cette absence car l'agent doit comprendre qu'il doit respecter la planification qui a été faite par sa hiérarchie. Ce n'est pas à lui de faire son propre planning.
 - comprendre les désagréments occasionnés par cette attitude trop individualiste. Cette non-présence entraîne une surcharge de travail préjudiciable à l'ensemble des autres collègues, aux clients et à l'entreprise.

Les autres causes d'absentéisme sont plus difficiles à régler ou alors il faut :

- soit agir à priori sur la 1^{ère} cause, les maternités, en veillant à ne pas embaucher trop de jeunes femmes de moins de 35 ans ?

- soit revoir l'organisation afin de ne pas « déshabiller » le CENTRE D'APPELS pour les besoins d'autres tâches, ici le courrier des services « contrat » et « sinistre » (cf. colonne « affectations » du tableau.)

D'autre part, il ne faut pas confondre le taux de disponibilité des agents, c'est-à-dire le temps de présence affecté à la gestion téléphonique, et le taux d'occupation qui correspond au temps de traitement de l'appel.

Dans l'absolu, le temps de présence peut-être de 100 % et le taux d'occupation de 0 %. C'est-à-dire que votre agent est affecté en permanence au téléphone sans qu'il ait pour autant un appel à traiter !

Mais, si le taux d'occupation est de 100 %, votre salarié va « craquer » augmentant votre absentéisme alors que sa qualité d'accueil sera depuis longtemps dégradée.

Bien entendu, ce cas ne peut pas (ou plus) se produire si vous avez compris la philosophie de ce livre.

3 / Peut-il y avoir un risque de sur - effectif ?

{ **Oui**, si l'on considère les plages horaires très correctement couvertes sur les semaines à trafic Moyen.

{ **NON**, si l'on accepte une couverture correcte durant les semaines à trafic Fort. Par ailleurs, les autres semaines doivent être mises à profit pour la mise en place de plans de formation.

Ces derniers sont nécessaires pour les besoins de "maintenance régulière" des connaissances qui nécessitent un effectif disponible de 6 à 10 agents. En règle générale, 1 jour de formation/agent/mois est indispensable.

Le sureffectif apparent permettra par contre :

- la mise en place d'une formation interne, bien entendu les stages de formation seraient dispensés hors "semaines à trafic Fort".
- de gérer avec plus de souplesse d'autres activités telles que le traitement des courriels par exemple. Il pourra être donné aux agents téléphoniques lorsque le trafic est très bas entre 12 h 00 et 14 h 00.
- de mieux gérer l'absentéisme en cas de croissance des flux non prévue.

- d'envisager des activités nouvelles de type "vente additionnelle" source de revenus supplémentaires non négligeables.
- de gérer les opérations coups de poing orchestrées par le service Marketing.

ATTENTION : il faut, cependant, choisir entre les diverses possibilités, à défaut nous risquons le sous-effectif même en périodes à trafic Moyen.

La mise en application de ce que nous venons de voir dans le cadre, notamment, des prévisions, nécessite différents cas de figure.

L'usage d'un tableur, ou d'un bon logiciel de simulation, vous permettra non seulement de gagner du temps en vous évitant des saisies fastidieuses, mais, encore, il vous permettra d'avoir une vue globale d'une situation donnée.

Voici un exemple pour illustrer mon propos :

Jour		Niveau de Service Jour									
lundi		90,3%									
<u>Rappel des paramètres</u>											
		seuil d'attente 15 s									
		niveau de service minimal par plage horaire 60 %									
		niveau de service objectif pour la journée 90 %									
		taux d'activité maximal par plage horaire 85 %									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
jour	heure début	heure fin	nombre d'appels	durée moyenne de traitement	charge d'appels	effectif requis pour NS choisi	NS plage horaire	taux d'activité téléphonique théorique	ratio appels position	taux d'appels avec attente	Temps Moyen d'attente des appels avec attente
lundi	08:30	09:00	60	291 s	9,7	14	88,4 %	69,3 %	4,3	14 %	68 s
lundi	09:00	09:30	110	291 s	17,8	24	91,7 %	74,1 %	4,6	11 %	47 s
lundi	09:30	10:00	130	291 s	21,0	27	88,8 %	77,8 %	4,8	15 %	49 s
lundi	10:00	10:30	130	291 s	21,0	27	88,8 %	77,8 %	4,8	15 %	49 s
lundi	10:30	11:00	130	291 s	21,0	27	88,8 %	77,8 %	4,8	15 %	49 s
lundi	11:00	11:30	120	291 s	19,4	26	92,3 %	74,6 %	4,6	11 %	44 s
lundi	11:30	12:00	130	291 s	21,0	27	88,8 %	77,8 %	4,8	15 %	49 s
lundi	12:00	12:30	93	291 s	15,0	21	92,3 %	71,6 %	4,4	10 %	49 s
lundi	12:30	13:00	81	291 s	13,1	18	88,7 %	72,8 %	4,5	15 %	59 s
lundi	13:00	13:30	58	291 s	9,4	14	90,8 %	67,0 %	4,1	12 %	63 s
lundi	13:30	14:00	104	291 s	16,8	23	92,1 %	73,1 %	4,5	11 %	47 s
lundi	14:00	14:30	150	291 s	24,3	31	90,5 %	78,2 %	4,8	13 %	43 s
lundi	14:30	15:00	170	291 s	27,5	35	92,0 %	78,5 %	4,9	12 %	39 s
lundi	15:00	15:30	140	291 s	22,6	29	89,7 %	78,0 %	4,8	14 %	46 s
lundi	15:30	16:00	130	291 s	21,0	27	88,8 %	77,8 %	4,8	15 %	49 s
lundi	16:00	16:30	100	291 s	16,2	22	91,0 %	73,5 %	4,5	12 %	50 s
lundi	16:30	17:00	80	291 s	12,9	18	89,7 %	71,9 %	4,4	13 %	57 s
lundi	17:00	17:30	60	291 s	9,7	14	88,4 %	69,3 %	4,3	14 %	68 s
lundi	17:30	18:00	50	291 s	8,1	13	93,7 %	62,2 %	3,8	8 %	59 s
			2 026	291 s	328	437	90,3 %	75,0 %	4,6	13,3 %	50 s

Ce tableau peut paraître, au premier abord, complexe, mais il n'aura plus aucun secret pour vous après la lecture des explications suivantes.

La simulation a été faite avec l'ensemble des paramètres indiqués en haut du tableau : le niveau de service désiré est de 90/15 ; ces deux informations ont été saisies à la ligne appropriée.

L'étude est réalisée pour la seule journée du lundi ; mais, bien entendu, la totalité de la semaine peut-être obtenue.

Il vous faudra simplement modifier

- ⇒ **les paramètres** : en effet, vous pouvez être très exigeant pour le mercredi et désirer un niveau de service à 95/15.
- ⇒ **Le nombre d'appels** : présumé demi-heure par demi-heure. Cette étape est obligatoire car il n'y a aucune chance pour que la distribution horaire soit identique jour après jour.
- ⇒ **La moyenne de durée de traitement** : le comportement de vos clients, ou de vos agents, diffère selon les jours, voir les heures, et, ainsi, interfère sur cette durée capitale en ce qui concerne le nombre d'agents requis.

Vous pouvez constater que, pour arriver à un score de 90,3 % (colonne 8), il vous faudra 27 agents requis (colonne 7) dès 9 h 30 et porter ce nombre à 35 pour tenir à 14 h 30, ce, en ayant un taux d'activité téléphonique des agents compris entre 62,2 % de 17 h 30 à 18 h et 78,5 % de 14 h 30 à 15 h (colonne 9)

Un rappel : le taux d'activité peut paraître faible, mais c'est « le prix à payer » pour satisfaire sa clientèle (à

moins qu'elle attache peu d'importance à la rapidité de la prise en charge ?) et, il vous procure une bonne marge de sécurité si, dans la pratique, la charge d'appels était plus élevée ou le nombre d'agents requis n'était pas atteint. Cependant, dans ce dernier cas, vos agents réellement disponibles ne pourraient que limiter les dégâts ; à titre d'exemple, s'il devait manquer 2 agents seulement, et dès 9 h 30, le meilleur Niveau de service sur la matinée serait de 74,8 % sans jamais dépasser 88,4 %.

Mais, vous pouvez être satisfait, vos objectifs sont atteints...au moins de manière prévisionnelle, encore faut-il que la réalité en soit la copie conforme !

Par ailleurs, ce tableau vous fournit d'autres éléments essentiels.

En effet, les colonnes 11 et 12 vous renseignent sur le traitement des appels en attente, c'est-à-dire sur ceux de vos clients qui ne bénéficieront pas de la bonne performance de votre Centre d'Appels:

- 13,3 % des appels nécessitent une attente, quelque soit la durée de celle-ci, (colonne 11) avec une pointe à 15 % notamment sur les tranches horaires de la matinée de 9 h 30 à 11 h,
- le temps moyen d'attente sur ces 13,3 % est compris entre 39 s et 68 s pour une moyenne de 50 s sur la journée.

3-2) La PLANIFICATION PAR AGENT

Vous avez déterminé le nombre exact d'agents requis qu'il vous faut ; compte tenu de votre expérience de l'absentéisme non prévu, vous connaissez le nombre de salariés que vous allez mobiliser pour tenir votre activité.

Il est donc important d'informer chacun des jours de présence exigée.

Sur le tableau « liste des affectations » ci-après, vous constaterez que les 3 premières colonnes définissent le statut de l'agent :

- nom,
- temps de travail,
- affectation connue et différente de celle du téléphone.

Les autres colonnes représentent chaque tranche horaire, ici par $\frac{1}{4}$ H, correspondant aux heures d'arrivée des salariés.

Les « 1 » représentent la présence demandée pour chaque agent, les zones **bleutées** indiquent les périodes de non présence; exemple pour l'agent 1, son temps de présence est sur les plages de 10 h15 à 13 h 15, puis de 14 h à 18 h après une pause déjeuner de $\frac{3}{4}$ d'heure.

Voici, à titre d'exemple, la liste des affectations sur une journée donnée :

VENDREDI 23/11/01 ATTENTION, compte tenu de l'effectif, la gestion des pause																												
NOMS	HORAIRE	TACHE	8H30	8H45	09H00	09H15	09H30	09H45	10H00	10H15	10H30	10H45	11H00	11H15	11H30	11H45	12H00	12H15	12H30	12H45	13H00	13H15	13H30	13H45	14H00	14H15	14H30	
			agt 1	7H00								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1
agt 2	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner				1	1	1	1	1	1	1	
agt 3	6H30	COUR																										
agt 4	6H30											1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	
agt 5	6H30											1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	
agt 6	6H30											1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	
agt 7	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	1	1	1	1	
agt 8	6H30											1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
agt 9	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	1	1	1	1	
agt 10	6H30																Gestion des BAL pause déjeuner comp											
agt 11	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	déjeuner et Visite médicale					1		
agt 12	6H30	Congés																										
agt 13	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Formation EURO pause déjeuner con											
agt 14	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Déjeuner			1	1	1	1	1	1	1	1	
agt 15	7H00	COUR																										
agt 16	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Gestion des BAL pause déjeuner comprise					1	1	1	1	1	1	
agt 17	6H30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Gestion des BAL pause déjeuner												
EFFECTIF REQUIS			7	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	7	7	4	4	4	4	4	4	4	6	6	7	7
EFFECTIF AFFECTE			8	8	8	8	8	8	8	8	8	11	11	11	10	8	5	5	4	3	5	5	6	7	8	8	9	

- l'effectif requis correspond au nombre d'agents nécessaire pour gérer le trafic selon les critères qualitatifs et/ou quantitatifs préalablement retenus.
- L'effectif affecté est celui dont dispose le planificateur qui aura tenu compte de l'absentéisme prévisible (longue maladie, congés, etc.)
- Le différentiel permet de constater les périodes pour lesquelles les flux seront ou non traités par rapport à votre objectif.

Dans notre exemple, le trafic ne sera pas tenu sur les tranches horaires de 9-10 h 30 et 16-17 h 15 ! Ceci explique l'avertissement indiqué en **rouge** en tête du tableau.

Sachez, par ailleurs, qu'il existe sur le marché nombre de logiciel de planification ; avant de l'acquérir, veuillez attentivement à ce qu'il soit parfaitement adapté à vos besoins.

4) L'ORGANISATION

4-1) Le Management

D'une manière générale, un CENTRE D'APPELS est chargé de gérer des flux téléphoniques, il faut donc éviter de le polluer par des tâches administratives telle la gestion du courrier postal par exemple.

Par contre, si cela est possible, prévoyez la gestion d'autres flux dématérialisés tels les courriels ou questionnaires internet ; leur traitement ne demande pas une disponibilité aussi forte que le téléphone, et, peut se faire durant les périodes creuses que tout Centre d'Appels connaît.

Cependant, pour obtenir des gains de productivité et accroître la performance de la Gestion Téléphonique, il serait intéressant de mettre en place, si ce n'est déjà fait, un projet de polyvalence: outre l'intérêt évident de l'augmentation de la valeur ajoutée des agents, plus un CENTRE D'APPELS est important, plus la productivité de ce centre est importante, et moins il est sensible aux variations de toutes sortes.

A contrario, la politique consistant à créer des petits CENTRE D'APPELS en fonction de l'activité à gérer n'est pas compatible avec les besoins de la Gestion Téléphonique : celle-ci nécessite une gestion de masse

(donc de gros volumes à traiter) pour s'affranchir au maximum des aléas de toutes sortes.

L'organisation du Centre doit être axée sur la disponibilité des agents vis-à-vis de la clientèle; il faut éviter, autant que possible, que votre salarié soit mis en difficulté, ou en panique devant une question ou une situation délicate à gérer.

Votre organisation doit donc permettre de sécuriser au maximum vos agents. Celle préconisée est la suivante :

- groupe de 12 agents téléphoniques ; il sera, donc, créé autant de groupes que nécessaire.
- 1 superviseur par groupe chargé de « coacher » ses collaborateurs. Il est celui qui doit faciliter le travail de ses agents.

Il n'est pas superflu de prévoir 1 superviseur supplémentaire pour 4/5 groupes afin de ne pas trop pénaliser les agents en cas d'absentéisme de leur référent.

- 1 Responsable de groupes chargé d'encadrer 4 à 5 groupes.
- 1 Responsable Gestion téléphonique chargé d'établir les prévisions des appels à traiter et du nombre d'agents requis pour les gérer, de garantir le bon fonctionnement de l'outil de travail, notamment en assumant le lien entre le Centre et les service téléphonie et informatique.

- 1 Responsable de Centre, véritable manager de l'ensemble. Il veillera notamment à la bonne coordination de tous les groupes. Il s'occupera du lien nécessaire avec les autres entités de l'entreprise.

Si l'on fait les comptes, le Centre d'Appels idéal comporte 67 à 68 salariés.

Par ailleurs, le responsable Gestion Téléphonique peut faire partie d'une entité centrale ayant la responsabilité de plusieurs CENTRE D'APPELS. Dans ce cas, cela est même indispensable, ce responsable décidera, entre autre, du routage des flux vers tel Centre ou tel autre.

En cas de pluralité de Centres, il me paraît essentiel de prévoir une équipe de formation dédiée et un secrétariat commun.

Il est également nécessaire que la totalité du Centre soit disposée sur un seul et même niveau : cela facilite le travail des responsables et rend beaucoup plus aisée la communication, indispensable dans toute entité de travail.

4-2) L'ergonomie du poste de travail

Si le travail sans papier est fortement préconisé, et donc un espace complètement informatisé conseillé, la disposition des bureaux doit répondre à deux contraintes apparemment antagonistes :

- l'agent téléphonique a besoin d'être isolé du bruit pour bien gérer son entretien.
- l'agent téléphonique veut pouvoir voir et converser avec son entourage.

De plus, l'activité téléphonique isole de fait les acteurs, il est donc important de prévoir une organisation permettant de les sortir de cet isolement.

Mais il existe maintenant des solutions diverses permettant de s'affranchir au mieux de ces contraintes.

La plupart des agencements en mobilier prévoit une disposition dite « en marguerite » ou en « trèfle » autorisant le regroupement des agents par petites cellules.

Il faut également veiller à ce que le superviseur soit suffisamment intégré à son groupe.

Dans ce métier, les pauses sont aussi indispensables que pour les autres métiers. Mais la bonne gestion du trafic impose qu'elles soient planifiées en fonction de l'activité réellement vécue au quotidien. Il est d'ailleurs préférable de laisser les superviseurs les gérer. D'autre part, ces pauses servent encore plus de lien entre les salariés que dans n'importe quelle autre entité.

Il faut donc veiller à rendre les lieux réservés à ces pauses suffisamment agréables. N'oubliez pas les zones fumeurs et non-fumeurs.

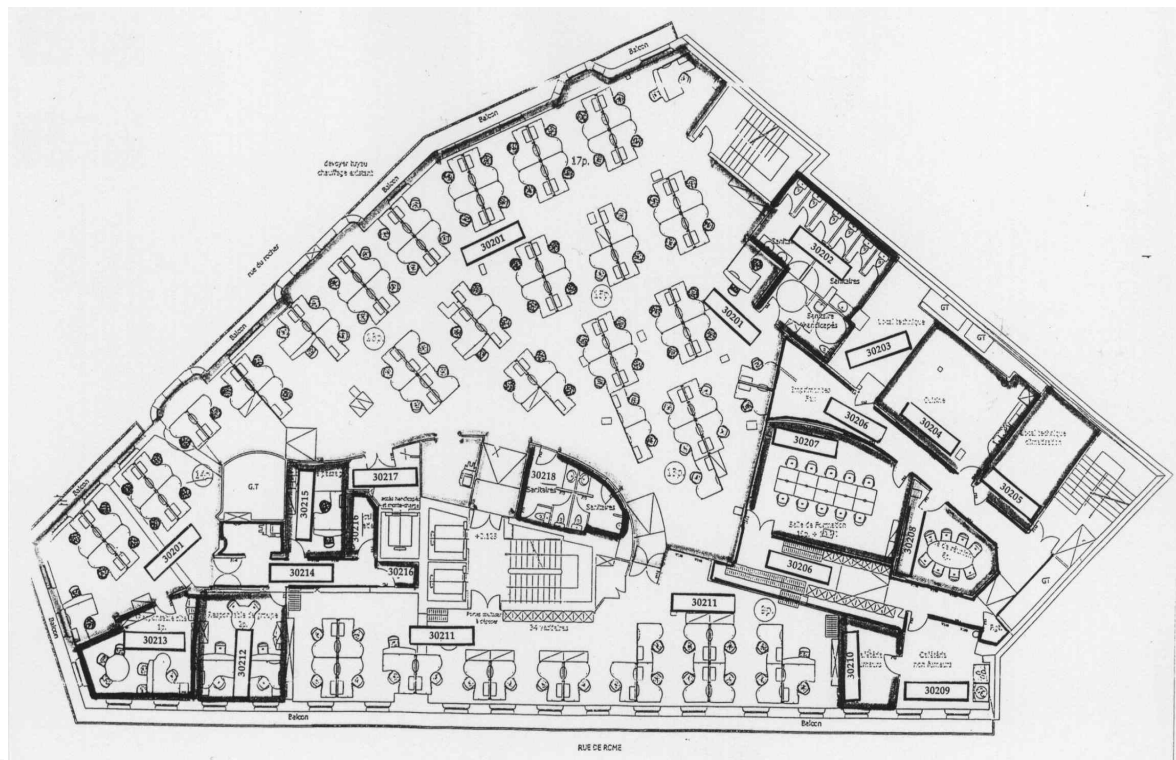
Une pièce dédiée aux réunions et/ou à la formation permettra au responsable du site de réunir une partie de ses équipes sans gêner les autres.

Dans ces différents endroits, il peut être judicieux de placer des panneaux lumineux indiquant en temps réel l'état du trafic.

Mais, attention, si l'on peut compter sur les agents pour reprendre spontanément leur travail en cas d'afflux des appels, en aucun cas, vous ne devez compter sur ce matériel pour pallier les insuffisances de prévisions ou de planification : aucune personne ne peut travailler sans s'interrompre !

Bien sur, c'est du détail, mais...

Vous trouverez, ci-dessous, un exemple d'installation ayant fait ses preuves.



Sur ce plateau de plus de 900 m², il est prévu :

- 80 postes agents,
- 7 postes superviseurs,
- 2 postes responsables de groupes,
- 1 poste responsable de site,
- 1 bureau libre service,
- 1 salle de formation pour 10 personnes,
- 1 salle de réunion 6/8 personnes,
- 1 salle de restauration,
- 1 cafétéria fumeurs/non-fumeurs,
- 9 toilettes et 2 espaces vestiaire,
- 1 salle technique informatique/téléphonie.

Si vous examinez attentivement cet exemple, vous pourrez constater que si le principe de groupe avec un superviseur est respecté, il n'en est pas de même pour le nombre d'agents par groupe.

La raison est simple : la configuration des locaux ne s'y prête pas.

Aussi, si vous le pouvez, rentrez dans des structures nouvelles et parfaitement adaptées plutôt que d'essayer d'optimiser un espace non prévu pour les CENTRES D'APPELS.

Par ailleurs, le nombre de postes de travail est prévu pour une centaine de salariés ; nous sommes donc loin des 78 postes préconisés.

En fait, le site présenté sert également de centre de formation pour pourvoir de nouveaux Centres d'Appels à venir ; en conséquence, une partie des postes, une trentaine environ, est occupée provisoirement.

Sans vouloir rentrer dans les détails techniques, il est également important de veiller tout particulièrement à deux aspects : l'acoustique et les éclairages qui font parties du quotidien des agents.

- Concernant **l'acoustique**, des corrections ont été apportées pour ramener le temps de réverbération à moins de 0,8 seconde et, éviter ainsi, toute amplification indésirable des communications :
 - le plafond suspendu est constitué de panneaux de laine minérale (classement M0),
 - les cloisons et portes doivent permettre d'obtenir un isolement d'au moins 45 dba,
 - les murs ont fait l'objet d'un traitement spécifique ; les fenêtres sont pourvues de stores à lamelles,
 - Les sols sont recouverts de moquettes.
- Concernant **l'éclairage**, les appareils d'éclairage ont été disposés de manière à obtenir 150 lux sur les axes de circulation et sanitaires et 400 lux sur les plans de travail. Les stores à lamelles, posés sur les fenêtres, participent à l'ambiance générale.

4-3) Le Personnel

En contact direct avec la clientèle, la qualité de la communication, in fine, dépend des qualités de l'agent. Il lui faut au minimum faire preuve d'efficacité, de responsabilité et d'autonomie.

Efficacité :

. vis-à-vis du client car ce dernier s'attend à avoir une réponse fiable et la plus appropriée à ses besoins.

. vis-à-vis du CENTRE D'APPELS car la bonne fluidité des flux dépend de la rapidité de la prise en charge de l'appel et de son temps de traitement.

Responsabilité : accrue pour que l'agent puisse faire face à n'importe quelle situation en un minimum de temps.

Autonomie : l'agent doit gérer au mieux sa capacité de disponibilité sans avoir à chaque fois à demander à sa hiérarchie de faire ou ne pas faire telle ou telle chose.

Les agents téléphoniques auront le niveau Bac-Bac + 2. Bien entendu, selon le rôle du CENTRE D'APPELS, prenons pour exemple une « hot line B to B » en informatique ou un centre de réponses médicales, le niveau de formation et d'expérience peut être plus élevé.

Mais, dans tous les cas, les contraintes et stress liés au CENTRE D'APPELS épuisent rapidement les salariés,

ce qui explique bien souvent le fort Turn-over constaté : parfois supérieur à 35 % pouvant aller jusqu'à 60 %.... Certes, certains affirment que le stress ressenti est similaire à celui supporté par les commerciaux « assis » ou autres assistants commerciaux. Mais, d'une part, les conditions de travail, de rémunération et d'évolution ne correspondent pas ; d'autre part, c'est oublier certaines spécificités des Centres d'Appels Téléphoniques : temps de communication très rapide (en règle générale 3 à 4 min. alors qu'une visite dure plus de 15 minutes), l'appelant et l'appelé ne se voient pas, etc.

Pour ma part, j'ai toujours préféré embaucher des débutants de niveau Bac-Bac + 2. Cependant, le recrutement d'une qualification supérieure a été essayé ; très vite, nous nous sommes heurtés à la non-adaptation des candidats à ce poste : ils n'ont pas été formés pour répondre en 3/4 min. (temps moyen de communication.) Pour ces candidats, le travail effectué leur semble être bâclé, même si, objectivement, le client est satisfait de la réponse obtenue.

a. Recrutement

J'ai rapidement renoncé à traiter la pré-embauche, celle-ci est sous-traitée à un prestataire que j'estime plus qualifié et mieux adapté que mon organisation interne. Et le gain de temps est considérable.

6 étapes sont nécessaires :

- 1) Par annonce, le candidat est invité à se faire connaître par un premier contact téléphonique.
- 2) Si celui-ci se passe bien, il lui sera demandé de préparer un scénario téléphonique sur un thème suffisamment général pour pouvoir être abordé sans difficulté.
- 3) Un rendez-vous téléphonique est pris pour une seconde évaluation sur les capacités et potentialités du candidat.

Le résultat est satisfaisant ?

- 4) Une réunion de groupe est prévue.

Seront présentés l'entreprise, son mode de fonctionnement, les conditions d'embauche et sera précisée l'étendue du poste.

Les candidats sont également invités à présenter leurs collègues « concurrents » (une fiche signalétique leur aura été remise au préalable).

- 5) Ceux, dont le profil semble correspondre, devront, ensuite, subir une batterie de test « psychotechniques », puis participer à un entretien individuel.

-6) Enfin, les candidats qualifiés seront présentés à l'entreprise qui sera chargée de faire sa sélection et de procéder aux recrutements définitifs.

D'aucun pense qu'il s'agit du parcours du combattant, mais les frais exposés et l'investissement humain lourd exigent de marginaliser au maximum les erreurs dans le recrutement.

Pour 100 candidats répondant à l'annonce, seuls 15 vous satisferont.

b. Formation

Quel que soit le métier, cette étape est indispensable.

La formation peut durer 1 journée (C.D.D. pour une campagne Marketing) à 70 jours (pour un poste de gestionnaire dans une compagnie d'assurance), voire plus selon le degré d'expertise exigé lors de la prise du poste.

N'oubliez jamais que, à ce moment là, l'agent dialogue avec votre client sans « filet ». Il vaut mieux qu'il maîtrise un minimum la situation.

Veillez au cours de cette formation à rappeler les contours du poste à pourvoir : il n'est malheureusement pas rare de constater qu'un des candidats refuse d'aller plus loin !

Malgré votre désir de rentabiliser rapidement ce recrutement, prenez le temps nécessaire pour que chaque chose soit bien comprise et, ainsi, éviter toute surprise de dernière minute ; à ce propos, une petite anecdote : un candidat avait parfaitement réussi la phase de pré-embauche et particulièrement bien suivi la formation.

Pourtant, le jour de son intégration à son poste de travail, il ne s'est pas présenté : le stress était trop fort, il ne se sentait pas capable de remplir sa mission.

Depuis, nous portons une attention particulière à l'intégration des nouveaux salariés.

c. Intégration provisoire

Auparavant, après une formation de 2 mois- 2mois ½ (l'assurance ne peut s'apprendre en un jour), l'agent était directement affecté à son poste. Le contrôle de son activité était soit effectué par un parrain (c'est-à-dire un salarié confirmé, capable et désireux de prendre en charge « un nouveau »), soit directement par un superviseur.

La formule a rencontré un bon succès, mais pris dans la tourmente de l'activité, qui, elle, ne baissait pas, le parrainage, ou la prise en charge directe par un superviseur, souffrait trop de l'indisponibilité des intéressés.

Il a donc été imaginé une prise de fonction intermédiaire :

Un mois de formation supplémentaire est prévu. Il est destiné à permettre aux nouveaux embauchés de vivre en situation réelle leur fonction.

La journée de travail est similaire à celle des autres salariés, si ce n'est l'obligation de productivité ou de disponibilité ; chaque appel, si besoin s'en fait sentir, est décortiqué et analysé afin de permettre aux nouveaux embauchés de prendre toute la mesure de leur nouvelle fonction en situation réelle. L'activité de chacun est contrôlée par un superviseur avec l'aide d'un parrain si cela est possible.

En fait, l'entreprise accepte de ne pas compter sur cette force supplémentaire pendant 'n' temps. Par contre, les appels pris en charge, même s'ils représentent un volume modeste, délestent d'autant le CENTRE D'APPELS.

d) intégration dans les services

C'est le grand moment tant attendu :

- Pour les nouveaux de faire réellement leurs preuves.
- Pour les responsables du CENTRE D'APPELS de compter sur des ressources supplémentaires pour conserver la qualité de service habituelle.

Il est préférable, voire conseillé, de ne pas conserver le(s) groupe(s) déjà constitué(s) et ce malgré les pressions qui ne manqueront pas de venir de tous horizons ; chacun ayant un avis bien précis sur la question.

Au contraire, il me semble important de disperser les nouvelles recrues dans les équipes existantes. Le risque de perturber ces dernières (réel au moins dans un premier temps) ne doit pas l'emporter sur celui de créer des groupes par rapport à la date d'embauche et de laisser des clans se former en dehors du reste du CENTRE D'APPELS.

Pour faire face au turn-over, la procédure embauche/intégration doit être la meilleure possible, mais elle ne répond pas au besoin légitime pour chacun

d'exercer un vrai métier (et non un job) et de bénéficier de l'évolution correspondante.

e) Le suivi des agents

L'exercice d'un métier passe par plusieurs étapes :

- l'acquisition des connaissances

Passage obligé après la prise du poste ; la période est au moins d'une année, mais, bien entendu, elle dépend très étroitement de la nature de l'activité.

- la confirmation des acquis

Au bout d'un an de présence, dans certains établissements, par tradition, elle correspond à la « titularisation ». Quoiqu'il en soit, un bilan général des points forts et à améliorer doit être effectué.

- la reconnaissance de la pratique métier

3 ans, environ à partir de l'embauche, seront utiles pour valider le long cycle d'apprentissage indispensable dans le domaine de l'assurance.

Il est donc important que le passage d'un statu « apprenti » à « confirmé » soit suffisamment significatif.

Chacun pourra faire preuve d'imagination fertile, mais n'oubliez pas que votre recrue a maintenant un savoir-faire bien établi qui sera très vite reconnu par le marché...si, ce n'est déjà fait.

Vous trouverez, ci-dessous, un exemple de grille de SUIVI permettant de qualifier l'agent et, si les acquis correspondent aux souhaits du CENTRE D'APPELS, de constater le passage des différentes étapes indiquées. Cette grille, pour l'exemple, est découpée afin de mieux l'expliquer et permettre, si vous le désirez, de l'appliquer à vos besoins propres.

SUIVI DE PROGRESSION - Gestionnaire

Le titre devait être « Fiche d'évaluation-gestionnaire »; mais, les superviseurs chargés de faire le point avec l'agent téléphonique ont préféré cette appellation ; laissez-les faire : pour vous, l'essentiel est d'obtenir des salariés qualifiés.

Gestionnaire :
Superviseur :
Date de l'entretien :
Moyenne d'appel du/...../..... au/...../..... :
Durée moyenne de communication :

Ce premier cadre permet la personnalisation de l'entretien et comporte, notamment, les noms de l'agent et du (ou des) superviseur(s) participant à cette évaluation.

Des données objectives et quantitatives sont indiquées ; bien entendu, des données qualitatives auraient pu être portées.

Appréciation portée sur la collaboration						
I. Aspect Technique			INS	AST	SAT	TSAT
▪ AUTO						
➤ Détails et connaissance des garanties						
➤ TTarifification	- Devis, An					
	Avenant	✓ Changement de véhicule				
		✓ Ajout de conducteur novice				
		✓ Ajout de conducteur avec antécédents				
	✓ Déménagement					
▪ MRH						
➤ Détails et connaissance des garanties						
➤ TTarifification	- Devis, An					
	- Avenant					
▪ ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE						
➤ Présentation						
➤ Découverte et compréhension des besoins du sociétaire / prospect						
➤ Direction de l'entretien						
➤ Capacité d'explication au sociétaire						
➤ Conclusion						
➤ Précision du vocabulaire						

Ce premier tableau permet d'apprécier les qualités techniques de l'agent. Quatre graduations, insatisfaisant à très satisfaisant, sont proposées : il ne peut être fait un choix intermédiaire, le responsable doit obligatoirement se positionner entre satisfaisant ou non. Ne prévoyez jamais une cinquième colonne correspondant à une évaluation intermédiaire n'engageant personne.

Ici, étant dans une entreprise d'assurance, l'évaluation technique se fait sur les connaissances « produit ».

II. <u>Aspect humain</u>	INS	AST	SAT	TSAT
➤ Compréhension et mise en application des instructions de travail				
➤ Initiative				
➤ Relations avec ses collègues				
➤ Relations avec l'équipe				
➤ Disponibilité aux changements d'organisation de travail				
➤ Implication dans son travail				
➤ Capacité de communication / d'écoute				
➤ Capacité à se remettre en question				
III. <u>Autres</u>				
➤ Maîtrise de l'outil informatique				
➤ Ponctualité				

Sur la base des quatre degrés, sont évaluées des qualités plus subjectives mais considérées comme essentielles ; même si le travail d'un agent téléphonique est, par essence, individuel, il doit avoir un bon esprit d'équipe et accepter les modifications d'organisation, techniques et autres, lot commun de tout CENTRE D'APPELS qui bouge !

D'ailleurs, votre grille d'évaluation devra varier en conséquence.

<i>Points forts :</i>	
➤	➤
.....
➤	➤ .
.....	➤ .
➤	➤
➤	
<i>Points faibles :</i>	
➤ .	➤
➤	➤ .
.....	➤
➤ .	➤
➤	➤ .

Dans cette dernière partie de l'évaluation, il est indispensable de reprendre dans une synthèse, les points forts de l'agent : ce bilan n'est pas à sens unique, il est également réalisé pour reconnaître les qualités de l'évalué. Les points faibles indiqués seront, en règle générale, ceux sur lesquels il sera demandé de travailler, (avec si besoin est, la mise en place d'une formation) et qui feront, à coup sûr, l'objet d'un nouveau constat.

BIEN ENTENDU, l'évaluation sera signée de l'agent téléphonique et de son, ou ses superviseur(s). Un double sera donné à l'agent.

J'ai longuement parlé des agents téléphoniques car ils représentent la grande masse des salariés composant le CENTRE D'APPELS.

Mais les principes évoqués sont également valables pour la hiérarchie. Et pourquoi ne pas, si les individus en sont capables et le souhaitent, faire accéder les agents à ces postes d'encadrement ou à plus haute responsabilité ?

Attention cependant, comme pour tout poste de management, il n'est pas certain qu'un bon agent téléphonique puisse devenir un bon superviseur (et vice-versa).

Une certitude : tout salarié devant travailler dans un CENTRE D'APPELS doit obligatoirement être très réactif et supporter le stress.

f) La motivation

La motivation est un sujet très difficile à aborder : elle semble toucher au subconscient de tous et tout particulièrement à celui des managers ; tout le monde se croit obligé d'avoir un avis définitif sur le sujet.

Et pourtant, c'est l'essence même du management : comment faire, comment procéder pour que les équipes se surpassent toujours un peu plus ou, tout simplement, maintiennent leur niveau actuel ?

Désolé, je n'ai aucune réponse, surtout définitive, à vous apporter.

Peut-être puis-je, cependant, vous rappeler quelques lieux communs et cependant essentiels ?

- Toute action de l'entreprise est facteur de motivation ; il en va ainsi de la qualité de la structure du centre, du soin apporté au poste de travail, mais aussi de la qualité et de la diversité du travail confié à l'agent.

- Il faut pouvoir tenir ses engagements. Méfiez-vous des promesses hâtives qui ne pourront être tenues faute d'avoir vérifiées si celles-ci sont en phase avec la politique Ressources humaines de l'entreprise.

- A chaque degré de motivation satisfait, il vous faudra passer à une autre exigence ; rappelez-vous la pyramide de Maslow !

- La rémunération n'est pas un facteur de motivation, mais plutôt un facteur de démotivation. En effet, le salaire touché par un salarié permet à ce dernier de vivre, plus ou moins bien, à l'extérieur de l'entreprise dans le cadre de sa vie privée.
La rémunération peut servir de référentiel : si celle-ci est trop basse, par rapport au marché ou à la perception que l'agent en a, au pis le salarié démotivé, et pensant que vous l'exploitez, ne s'impliquera plus dans son travail ; au mieux, il cherchera un meilleur salaire auprès de la concurrence.

Par contre, si la rémunération est trop élevée (attention aux frais généraux...), le salarié, au mieux, se dira qu'il a bien de la chance de travailler dans une aussi bonne entreprise, au pire, il essaiera de profiter au maximum de « l'aubaine ». Mais, même si le revenu est considéré comme correct, à aucun instant, il ne sera question d'améliorer sa vraie productivité ou qualité dans le travail effectué journalièrement.

- Une politique de rémunération variable peut être mise en place.

Mais, je doute de ses effets sur le long terme :

- ▶ soit vous avez prévu une limite à ce complément salarial (vous acceptez 10 % de salaire complémentaire qui, dans les faits, représente avec le fixe le montant maximum de la rémunération que l'entreprise accepte de verser pour ce type de poste),
- ▶ soit les objectifs sont trop difficilement atteignables pour la grande majorité de vos agents.

Dans le 1^{er} cas, le risque est grand de voir les salariés, et la hiérarchie, s'adapter à un niveau (faussement ?) acceptable pour tous et arriver à un salaire annuel qui devient par la force des habitudes un fixe avec un variable systématiquement versé...

Dans le deuxième cas, le découragement arrivera très vite et vous obtiendrez le résultat inverse à celui recherché.

Dans tous les cas, il semblerait bien que l'ensemble des managers, ayant une longue pratique de cette politique, reconnaît que chacun s'investira pour atteindre le niveau qu'il souhaite et, ensuite, il attendra votre prochaine politique de motivation...

- Tout individu est exclusif, ses besoins différent par rapport aux autres et, de plus, se transforment au cours de la vie : ceux ayant des enfants en bas âge opteront pour des aménagements d'horaires, alors que les jeunes célibataires pourront demander à faire des heures supplémentaires pour augmenter leur niveau de vie par exemple.

- Les salariés, quel que soit le poste occupé, sont capables de discernement. Aussi, pour ma part, la meilleure politique semble être celle qui consiste à offrir à ses salariés des conditions de travail, d'évolution de carrière, des responsabilités et une autonomie suffisantes leur permettant de juger par eux-mêmes de l'intérêt qu'ils ont à rester ou à partir.

Si vous pouvez agrémente le tout par une attention particulière portée à chacun dans le cadre de l'histoire de l'entreprise, vous ne serez pas loin d'atteindre votre but.

Chacun apportera à cette liste ce qui lui paraîtra important. Le principal est de faire preuve de modestie et d'accepter de se remettre en question très souvent ; mais, c'est bien plus facile de l'écrire que de l'appliquer.

g) La rémunération

Combien doit-on payer un salarié ? Si l'on veut bien accepter ce qui est dit plus haut, force est de constater que, à ce jour, les échelles des rémunérations sont aussi disparates qu'il y a, pratiquement, de Centres de Contacts téléphoniques.

Cependant, en regardant le marché du travail, les observations suivantes peuvent être faites :

- ⇒ 15 - 18 k€ pour un agent débutant.
- ⇒ Jusqu'à 24 k€ pour un agent confirmé.
- ⇒ 21 – 29 k€ pour un superviseur.
- ⇒ 26 - 38 k€ pour un responsable de groupes.
- ⇒ 35 - 50 k€ pour un responsable de site.
- ⇒ 69 - 122 k€ pour un directeur de CENTRE D'APPELS.

Mais, selon l'activité et le service rendu, les salaires peuvent s'envoler allégrement. Ainsi, un agent téléphonique servant un « help desk » très pointu peut

espérer un salaire annuel de plus de 33 K€, il en est de même pour un directeur de CENTRE D'APPELS de plus de 500 agents qui pourra percevoir plus de 152 K€ par an.

De plus, dans la rémunération, il est toujours tenu compte de l'âge du salarié, de son expérience du métier et/ou de son ancienneté dans l'entreprise.

Et, à cela, est souvent rattachée une rémunération variable individuelle (prime sur objectif ou de ponctualité par exemple) ou collective comme l'intéressement et la participation aux résultats de l'entreprise.

L'attractivité de la rémunération peut également provenir du montant du salaire différé : retraite complémentaire, assurance complémentaire maladie, prêt personnel, activités proposées par le comité d'entreprise etc. ou autres avantages en nature selon le poste occupé.

On le voit, aucune recette ne peut être donnée : la rémunération, à l'instar des politiques de motivation, fait appel à l'imagination de tous et des entreprises en particulier.

5) CHOIX DES BONS OUTILS

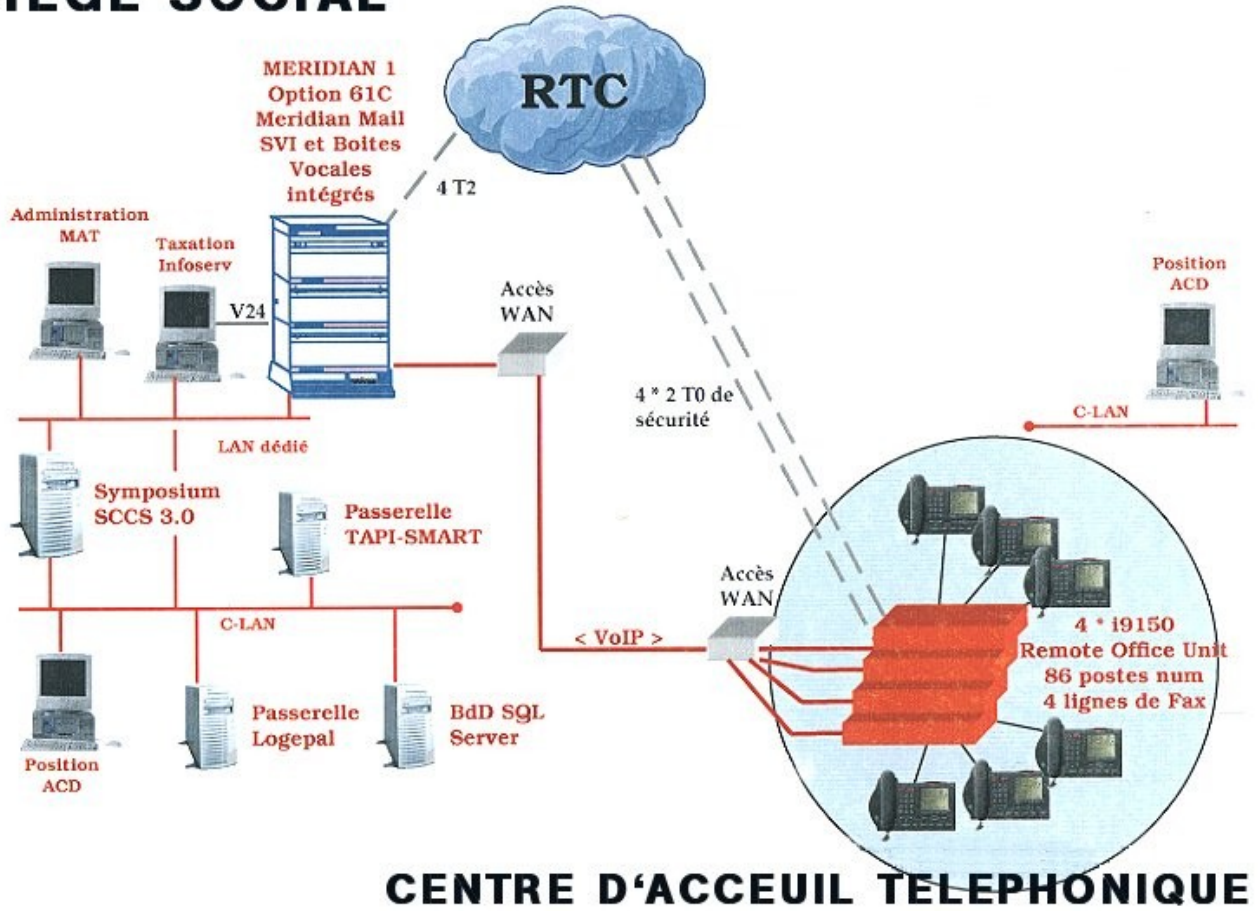
Afin de répondre aux besoins de cette société d'assurances, les **caractéristiques** des outils mis en place sont les suivantes :

Le système téléphonique (autocommutateur, acd, serveur CTI) est installé **au siège** disposant du local technique adéquat et surtout des équipes d'exploitation.

Le Centre d'appels est localisé sur un site distant et constitue un **satellite** du système téléphonique : **la gestion reste centralisée.**

Cette architecture permettra de **déployer facilement** d'autres centres dans un futur proche.

SIEGE SOCIAL



- La voix est transmise entre le siège et le centre d'appels au protocole IP : la technologie **voix sur IP** (VoIP) est utilisée permettant ainsi de partager avec les données la liaison inter-sites. La voix est codée par l'autocommutateur puis transmise au format IP jusqu'à un des **Remote Office** (en rouge plein sur le graphique) du centre d'appels. Ces Remote Office décodent la voix et la transmettent à un poste téléphonique numérique du centre d'appels.
- Le « **Free-seating** » mis en place permet aux agents et superviseurs d'utiliser, à leur gré, n'importe quelle place sur le site tout en conservant les configurations téléphonie et informatique qui leur sont propres.
Évitez d'en abuser : vous risquez des dispersions importantes du fait du changement physique du poste de travail, des complications dues à la fermeture/ouverture des écrans, etc.
En fait, cette capacité doit être intégrée à la planification des agents : vous prévoyez la présence effective et le poste qui sera occupé par votre agent.
- Par ailleurs, outre la mise en place des possibilités **C.T.I** (désormais indispensable à tout centre d'appels), la **gestion Multimédia** devient possible : c'est-à-dire que les flux dématérialisés, tels les télécopies, les courriels et les messages vocaux, pourront être gérés comme les appels et, en conséquence, distribués aux agents via l'ACD.

Lors du choix de l'architecture technique et de la phase de mise en œuvre les aspects de **sécurité** ont été examinés en détail :

- Si la **liaison** reliant le siège au centre d'appels venait à être momentanément **interrompue** (les dents acérées de certaines pelleteuses peuvent être cause de ce genre de problème), le flux téléphonique utilise le **chemin de secours** offert par le réseau téléphonique France Télécom (nuage **bleu** sur le graphique), mais vous devrez, pour chaque appel, payer le coût correspondant à la distance séparant vos deux sites et au temps de communication !
- Les **postes** téléphoniques du centre d'appels sont **répartis** sur 4 Remote Office. Ainsi, si l'un d'eux rencontre un problème, les flux pourront néanmoins être gérés par les postes téléphoniques raccordés sur les 3 autres Remote Office.
A vous de veiller à une répartition réfléchie en fonction de vos besoins, exemple : si un groupe d'agents possède une compétence spécifique, leurs postes seront répartis le plus harmonieusement possible entre les Remote Office. Vous éviterez, ainsi, l'indisponibilité totale d'une compétence.
- Autre exemple de sécurité : si l'ACD devait être défaillant, les appels pourront tout de même être dirigés en mode dégradé vers les agents; c'est-à-dire que tous les avantages de l'ACD seront perdus

(statistiques en temps réel, distribution selon les compétences...) mais vous continuerez à répondre, le principal non ?

Bien entendu, cette architecture est un exemple, et doit être prise comme tel, ce d'autant plus que la technologie va de plus en plus vite : au moment où vous lirez ce document, de nouveaux systèmes existeront et auront peut-être rendus obsolètes les outils décrits.

Mais, sans doute l'essentiel est-il de comprendre que l'architecture technique des flux d'appels doit correspondre aux besoins du Centre d'Appels et, donc, se prévoir avec les utilisateurs ...

J'aimerais, ici, faire un éclairage sur les autres facilités offertes au centre d'appels :

- La **gestion des compétences** permet de diriger un flux déterminé vers tel ensemble d'agents, voir même vers un seul.

Ce flux peut-être **prioritaire** par rapport à d'autres flux destinés aux mêmes agents.

Ainsi vous pouvez favoriser un appel « V.I.P » et faire en sorte que ce dernier soit pris en charge immédiatement.

Ainsi, un seul et même agent peut obtenir plusieurs compétences (c'est bon pour la motivation, la reconnaissance.) avec des degrés divers : les appels de telle compétence lui seront systématiquement adressés

alors que ceux d'une autre ne lui parviendront que pour un renfort de compétence.

Attention cependant, l'appel doit pouvoir, au préalable, être caractérisé :

- soit par un N° de téléphone spécifique.
- soit par un choix D.T.M.F, c'est-à-dire la possibilité pour l'appelant de qualifier sa demande par la saisie de touches de son combiné téléphonique ou vocalement (reconnaissance vocale).

- La gestion de la **file d'attente**: des enseignements très précis seront avantageusement recueillis a posteriori pour affiner la gestion de cette file.

C'est un élément très important à surveiller. En effet, pour un Centre d'Appels, le but est, tout d'abord, de répondre à toutes les demandes ; les clients acceptent, souvent, d'attendre longtemps, parfois plusieurs minutes, à la condition, toutefois, d'être, au bout du compte, pris en charge.

La position du client, dans la file d'attente, peut-être donnée théoriquement (attention cependant aux informations communiquées, qui, pour l'appelant risquent très rapidement d'être très fantaisistes...C'est encore plus vrai pour les temps d'attente !).

Mais les outils concernent aussi directement la gestion téléphonique, et, à ce titre, ils sont indispensables au Centre d'appels :

- **L'ACD** « Automatic Call Distribution »: nécessaire pour suivre précisément les flux à gérer. Il vous fournit toutes les informations désirées sur la qualité de prise en charge, les temps de communication, de sonnerie ainsi que la productivité des agents.

Bien utilisé, il vous servira à optimiser la qualité que votre Centre doit à l'entreprise et à ses clients.

- La **planification**, cet outil devient **INDISPENSABLE**, lorsque le nombre de salariés concernés dépasse les 50 environ; il vous permettra la meilleure adéquation entre l'effectif disponible et le trafic prévisible.

En deçà, votre bon vieux tableur fera l'affaire !

- **L'adaptation des écrans** informatiques de gestion aux spécificités de la gestion téléphonique.

Le rôle de votre agent est de communiquer avec vos clients, pas d'être un spécialiste de la saisie des écrans. En conséquence, plus ceux-ci seront simples et adaptés à votre mode de gestion, plus l'efficacité de votre agent sera élevée.

Il existe sur le marché nombre de produits pouvant vous satisfaire; et parfois, il est difficile de trouver le bon produit adapté à ses besoins.

Mais vous pouvez faire appel à un conseil extérieur qui sera chargé de collecter vos besoins, de faire les recherches à votre place. Vous n'aurez plus qu'à faire votre choix (hé oui, il vous faut bien travailler !) parmi les 2 ou 3 propositions qui vous seront faites.

Attention, le service n'est pas gratuit.

Toutefois, un conseil : faites votre choix en fonction de la totale compatibilité des systèmes entre eux. Un exemple pour l'avoir vécu : l'outil de planification (le réflexe doit être le même pour les prévisions) doit pouvoir, grâce à une interface, ou encore mieux une intégration parfaite avec l'Autocommutateur et l'ACD, recueillir **automatiquement** toutes les informations dont vous avez besoin.

A défaut, vous n'obtiendrez de personne de faire sérieusement et rapidement des simulations ; or, tout l'intérêt de ce type d'outil est de pouvoir simuler les situations les plus complexes et choisir en connaissance de cause.

Par ailleurs, optez pour un système évolutif :

- En capacité ; votre centre d'appels va être performant, vous serez de plus en plus sollicité et le nombre de vos agents plus nombreux.

Ce ne sera, alors, peut-être pas le moment de mener de front le développement de votre Centre et le changement d'outil téléphonique.

- Techniquement ; à l'avenir, vous aurez d'autres flux à gérer que les seuls flux téléphoniques. Vous devrez prendre en compte les télécopies, les courriels, les chats et autres « Web Call » depuis votre site Web.

Demain, et pour certaines entreprises c'est déjà aujourd'hui, l'Internet va bouleverser considérablement l'organisation de votre centre.

Celui-ci sera transformé en Centre d'appels Multimédia, vous aurez, nous l'avons vu, à gérer des flux dématérialisés autres que les appels téléphoniques.

Mais vous devrez faire face à une clientèle toujours plus exigeante sur la qualité du contenu de la réponse donnée, mais également sur votre rapidité d'intervention : sur Internet, la patience de l'internaute est très, très limitée.

Normal, en principe, il surfe pour avoir des informations immédiates, s'il fait appel à votre Centre, c'est qu'il ne trouve pas ou ne comprend pas l'information recherchée, il est bloqué dans sa démarche ; ce qui est source de mécontentement supplémentaire.

Un moyen de contrer ce handicap: certaines entreprises observent le comportement de l'internaute, et s'il reste trop longtemps sur une page, ou ses allers-retours sont trop fréquents, le Centre d'Appels intervient avant même la demande : mieux vaut prévenir que guérir.

Cette technique est également utilisée pour optimiser l'acte de vente.

Dans tous les cas, votre personnel devra faire preuve de réactivité « accélérée » et d'une connaissance supérieure à celle de l'internaute.

CHAPITRE 2 **CE QU'IL VOUS FAUT RETENIR**

Pour diriger efficacement votre Centre d'Appels, il vous faudra veiller tout particulièrement :

⇒ **Aux prévisions des flux**

- Annuels pour avoir une vue globale sur l'année.
- Mensuels pour observer s'il existe une saisonnalité de votre trafic.
- Hebdomadaires pour déterminer les semaines à fort, moyen et faible trafic.
- Journaliers déterminant vos jours chargés.
- Horaires, certainement le plus essentiel puisqu'elles vous permettent d'adapter très précisément votre situation à l'activité quotidienne à gérer.

⇒ **Aux critères de base**

- Le Niveau de service permet au CENTRE D'APPELS de prendre en charge la majorité des appels en un temps limité dans le champ du taux d'efficacité voulu par la direction.

- Le temps de traitement est déterminant pour la disponibilité des agents. Plus il est important, plus le nombre d'agents requis est élevé.

- Le nombre d'appels reçus sur l'heure ou la ½ h la plus chargée doit être déterminé sur une base statistique ou sur vos connaissances personnelles.

- Le niveau d'occupation de vos agents ne doit, en moyenne journalière :
 - i. ni être supérieur à 85 %, au risque d'une surcharge de travail dont vos clients seraient les premiers à souffrir,

 - ii. ni être inférieur à 60 %, au risque de démotiver vos agents. A force d'attendre les appels, ils vont rapidement se trouver d'autres occupations.

⇒ **A la planification**

Etape nécessaire pour obtenir un bon dimensionnement de votre centre. De votre besoin en agents requis, vous déterminerez le nombre d'agents à monopoliser en tenant compte des absences non prévisibles, des réunions et autres affectations ne permettant pas une présence effective au téléphone.

⇒ **A l'organisation**

Elle doit être axée sur la volonté de faciliter la communication entre votre agent et votre client d'une part, et permettre, d'autre part, l'exercice d'un contrôle en temps réel et a posteriori de la bonne gestion de vos flux.

Ne doivent pas être oubliées les politiques de motivation et de rémunération qui tiendront, notamment compte, du degré de fidélisation, dans le temps par exemple, des agents dont vous avez besoin.

⇒ **Au choix des outils**

Le but est de posséder les bons outils « téléphonie » et « informatique » parfaitement adaptés à vos besoins et à votre organisation et non l'inverse. Dotez-vous des outils à l'état de l'art et répondant à vos besoins : attention à ne pas tomber dans l'effet vitrine. Ces outils doivent pouvoir évoluer et vous permettre de suivre les évolutions à venir apportées par l'Internet.

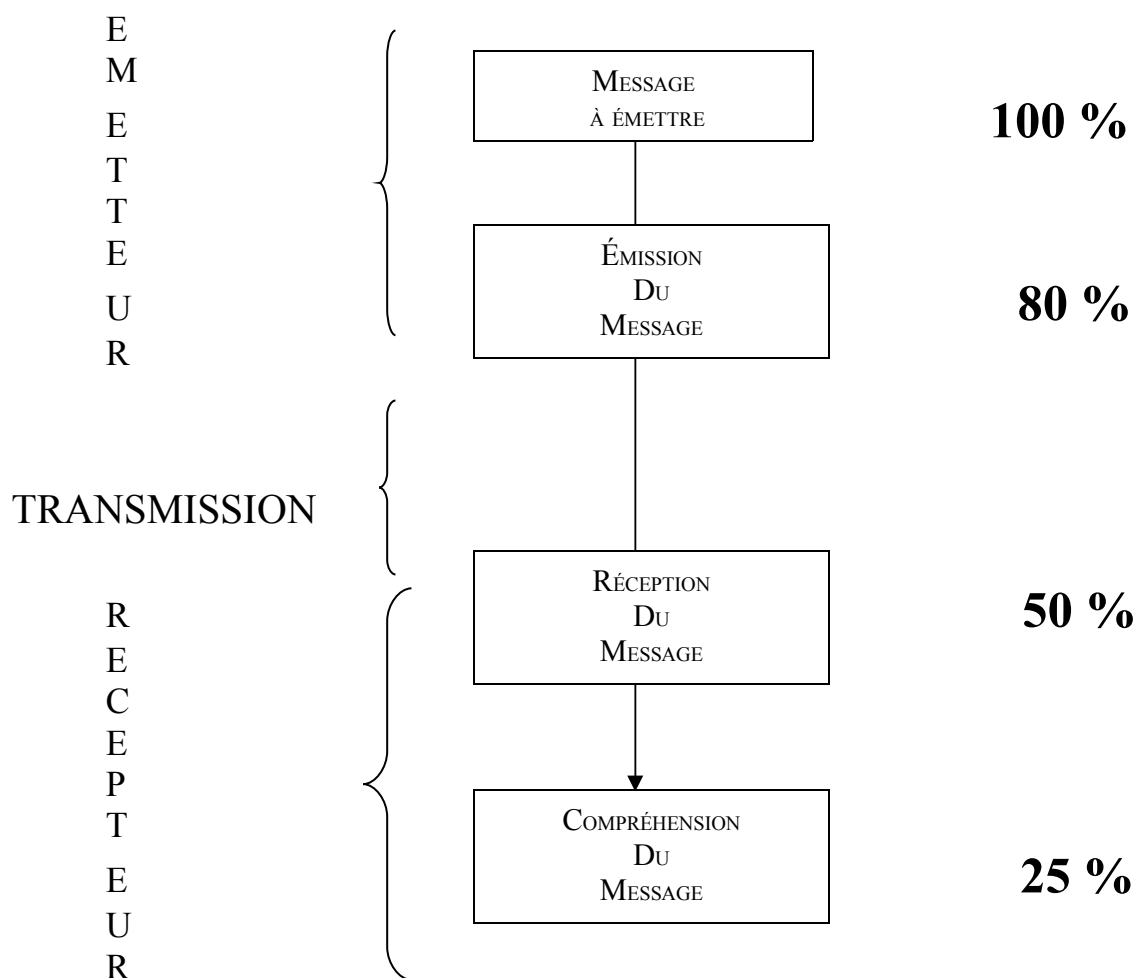
Réservez une attention toute particulière à la sécurité, et faites admettre que, les pannes pouvant exister, des solutions doivent être trouvées pour permettre au Centre d'Appels de fonctionner en cas de défaillance du système.

CHAPITRE 3

L'ENTRETIEN TELEPHONIQUE

Bien que je pense que ce sujet doit faire l'objet d'ouvrages à part, et il y en a de nombreux écrits par des auteurs talentueux, je ne pouvais pas ne pas parler du cœur de métier de l'agent téléphonique : l'**entretien téléphonique**.

Chacun a sans doute en mémoire le graphe simplifié de la communication entre deux personnes :



Les pourcentages indiqués sont calculés par rapport au niveau 1 qui est le « message à émettre ». Ainsi, entre l'idée du message à émettre et son émission, 20 % de déperdition est observée pour arriver à 75 % de perte lorsque ce message est compris par le récepteur.

Bien entendu, chacun peut discuter du pourcentage d'arrivée. Mais il est incontestable que lors d'une communication simple entre deux personnes ayant une compréhension normale, il y a loin du message à émettre de celui effectivement perçu, c'est-à-dire reçu et retenu.

Si, de plus, un outil de transmission est porteur de la voix, l'on comprend facilement que les choses se compliquent ; ce qui peut être sensiblement le cas lors d'un entretien téléphonique.

Intéressons-nous à chaque étape de cet entretien, à savoir : l'émetteur, la transmission, le récepteur.

⇒ L'EMETTEUR

Ici, deux points doivent être examinés :

- le message doit être

adapté au média utilisé, ici le téléphone.

C'est important car on ne peut, en principe, utiliser un visuel pour faire passer un message.

Parfois, la tentation est grande de s'aider d'une publicité ; mais, il est absolument nécessaire de s'assurer que votre agent et le correspondant font bien référence au même document : trop souvent, un quiproquo s'installe car chacun s'appuie sur un message différent.

clair et sans ambiguïté. Il doit être clair et compréhensible ; attention aux données technico-juridiques, celles-ci doivent disparaître du contenu du message.

Inutile de vouloir faire passer trop de choses : rappelez-vous, une communication téléphonique dure environ 3min. et, de toutes manières, votre interlocuteur vous a contacté pour une raison bien précise.

- l'agent téléphonique

Volontairement, j'ai considéré que l'émetteur était le représentant du CENTRE D'APPELS

Cela peut paraître paradoxal lorsque l'on parle de réception d'appels.

Mais, et c'est le rôle de votre salarié, il est essentiel de renverser la nature de l'appel afin de pouvoir le diriger et le maîtriser.

Votre agent doit donc, très rapidement, comprendre la demande qui lui est faite et exprimer sa réponse au problème qui lui est posé.

Tout d'abord, votre interlocuteur doit être identifié. Ensuite, l'astuce la plus simple est la reformulation de la demande : « si je vous ai bien compris, vous désirez..... » le « oui » de l'appelant permettra de continuer plus facilement l'entretien.

Il sera utile pour l'agent de relancer l'attention en appelant le client par son nom et en posant la question du type « m'avez-vous bien compris Mme X ? ».

⇒ **La TRANSMISSION**

A part quelques cas particuliers, notamment en « B to B » utilisant des lignes dédiées, vous n'avez pas la maîtrise du réseau et, comme les autres, vous dépendez de votre fournisseur.

Néanmoins, choisissez ce dernier avec soin : il y a suffisamment d'opérateurs ayant fait leurs preuves pour être à l'abri de « friture » ou d'interruptions inopinées du trafic.

Par contre, vous êtes le seul responsable des appels qui vous arrivent et de leurs bonnes transmissions à l'intérieur de votre entreprise.

Assurez-vous déjà que votre capacité de réception est suffisante.

Rien de plus facile, contactez votre fournisseur, il pourra, moyennant finances supplémentaires, vous signaler si votre réseau est saturé ou non. Dans l'affirmative, vous devrez prendre des accès supplémentaires.

Afin de ne pas perturber la communication, veillez à diriger l'entretien vers le sachant de la société ; pour ce faire, l'utilisation du S.V.I est une bonne chose.

Attention cependant, de ne pas aller trop loin dans les arborescences au risque de lasser vos clients. Pensez, par ailleurs à ceux qui n'ont pas encore le bénéfice des standards automatiques ou tout simplement ne veulent pas utiliser ce type de service.

⇒ **Le RECEPTEUR**

C'est votre Client. Il doit impérativement avoir compris et assimilé l'entretien car il en dépend de la bonne ou mauvaise impression laissée par votre Centre.

Normalement, votre agent aura conclu l'entretien en reprenant les points essentiels et rappelant, par exemple, les modifications apportées au contrat.

Afin que la communication soit positive, au moins que les éléments essentiels soient retenus, une confirmation écrite doit parvenir au client.

Bien entendu, cette confirmation peut obérer les résultats financiers. Mais, dans bien des cas, elle est évidente car elle découle d'un envoi de justificatif de paiement, d'un certificat de garantie ou bien encore de l'envoi du bien ayant fait l'objet de la vente.

Et, c'est là un point fondamental qui montrera la fiabilité de votre Centre d'Appels: la confirmation de l'appel devra être strictement conforme à l'attente de votre client, c'est-à-dire à ce qu'il aura retenu de l'appel.

A défaut, non seulement vous vous exposez à une réclamation, mais encore à un nouvel appel qui risque de moins bien se passer puisque maintenant votre client se méfie de votre qualité.

D'une manière générale, un bon appel téléphonique répond à 5 grandes phases :

- La présentation : vous devez présenter l'entité appelée. Ainsi, le client aura confirmation qu'il a été bien dirigé et vous annihilez tout risque de quiproquo. Le client sera rassuré.

- La prise en charge : elle correspond à l'identification du client ; c'est à ce moment que vous en profiterez pour mettre en confiance votre correspondant et faire la mise à jour de votre base de données s'il y a lieu sur les seuls éléments essentiels (adresse notamment).

- La compréhension de la demande : savoir ce que désire le client permettra de mieux diriger l'entretien ; n'hésitez pas reformuler les dires de ce dernier.

- La concrétisation : vous avez compris le besoin de votre client ? Alors enregistrez la demande, évitez le prolongement de l'appel : d'autres personnes attendent le bénéfice de vos compétences.

- La conclusion : profitez de ces derniers instants pour informer de la suite que vous allez donner à l'appel, par exemple « j'envoie votre contrat pour le véhicule Y à votre domicile.... » ou encore « je vous confirme le prix que vous aurez à payer, soit x Euros ».

À ce niveau, vous pouvez, si le trafic le permet, demander au client un peu de temps pour terminer de remplir la base de données indispensable au service marketing...

Enfin, prenez congé de votre client « je vous remercie M. XY, je vous souhaite une bonne journée ».

Vous l'aurez compris, il ne suffit pas d'avoir un CENTRE D'APPELS au top sur le plan technologique, si vous avez omis de former correctement vos agents téléphoniques.

Mais, ce chapitre serait incomplet si n'étaient pas rappelées les principales attitudes que doivent avoir vos agents lors de l'appel :

- l'**empathie**, s'identifier à l'appelant est le meilleur moyen de le comprendre et d'obtenir son agrément ; ce sera très utile pour la suite de votre entretien.
- le **sourire**, il s'entend au téléphone ! Le meilleur moyen de le faire entendre, c'est encore de le pratiquer en direct lors de l'entretien !

- l'**écoute**, vous devez très rapidement comprendre ce que désire votre interlocuteur, mais aussi son profil psychologique.
- la **directivité**, oui, vous devez répondre avec précision à la demande : mais en un minimum de temps car d'autres appels vous attendent.

- CHAPITRE 3 **CE QU'IL VOUS FAUT RETENIR**

Il y a loin de la coupe aux lèvres....

La qualité de votre entretien repose

- sur la très bonne compréhension de votre agent concernant la demande de son correspondant,
- sur l'intérêt et la bonne impression de votre Client par rapport à son entretien.

Concernant votre Client, avez- vous

- répondu à son attente ?
- anticipé correctement son besoin ?

CHAPITRE 4 – **LES APPELS SORTANTS**

Tout ce qui a été dit précédemment, concerne les CENTRES D'APPELS ayant la prise en charge d'appels entrants.

Mais nombre de centres sont également soit

- Mixtes, c'est-à-dire qu'ils gèrent des appels entrants et sortants.
- Sortants, c'est notamment le cas pour les opérations destinées à la collecte d'informations (ah, les bases de données !)

Je ne peux donc passer sous silence les besoins, ou les différences entre les deux activités.

Tout d'abord, il ne s'agit plus de répondre à un besoin, mais au contraire de le provoquer. En conséquence, il y a peu de chance que votre contact vous attende devant son téléphone pour vous répondre spontanément.

Attention, trop souvent les appels finissent mal ou n'arrivent, tout simplement pas à son destinataire.

Un ratio va vous faire réfléchir : pour 1 appel sortant exploitable, votre agent devra en émettre au moins 3, quelle perte de temps.

Pour y remédier, des solutions simples :

- **Votre base de données** doit être suffisamment à jour pour comporter, outre les noms et prénom de votre interlocuteur :
 - Son numéro de téléphone dûment vérifié ; il existe des sociétés spécialisées pour la mise à jour de votre base ou, tout simplement, pour mettre, à votre disposition le fichier approprié.
 - L'heure idéale pour émettre votre appel ; vous aurez peu de succès si vous appelez la maîtresse de maison au moment de la sortie des écoles ou monsieur à 21h lorsqu'il regarde le match qu'il ne faut rater sous aucun prétexte (l'inverse peut se révéler également vrai...)

- **Un système Prédicatif** composera seul le N° de l'appelant, et ne transmettra l'appel que si une voix humaine est détectée ; ainsi les sonneries dans le vide, les lignes occupées ou autres télécopieurs ne perturberont pas l'activité de votre salarié. Par contre, il ne pourra rien à la réponse de l'enfant confirmant que ses parents sont absents.

Certains systèmes pointus, selon un algorithme sophistiqué, basé sur le nombre d'agents disponibles et le temps de communication estimé d'un appel, font les numérotations avant même qu'un agent soit de nouveau disponible.

A défaut d'une aide informatisée, vous pouvez demander à des agents moins expérimentés de faire les numérotations au préalable et de ne passer que les appels prometteurs ou de prendre des rendez-vous téléphoniques.

- **Le script.** C'est vous l'émetteur, vous devez, donc, en maîtriser les données puisque vous savez pourquoi vous appelez.

En conséquence, vous pouvez écrire très précisément le scénario afin d'être sûr et certain que tous les clients contactés auront reçu le même message : celui que votre entreprise veut faire passer.

De plus, contacter les gens chez eux sans qu'ils l'aient demandé est source de stress supplémentaire pour vos agents. Un script bien réalisé sur lequel ces derniers pourront efficacement s'appuyer sera tout particulièrement bien accueilli.

Bien entendu, si votre Centre ne doit s'occuper que d'appels sortants, vous n'aurez plus, ou pratiquement plus de difficultés à :

- Prévoir le nombre d'appels à gérer. Celui-ci ne dépend plus que de vous : vous pourrez par exemple exiger de vos agents d'émettre 5 appels qualifiés à l'heure.

Vous n'avez donc pas à utiliser les outils basés sur la loi d'Erlang C.

- Planifier le nombre d'agents dont vous avez besoin pour votre campagne : il dépend exclusivement du nombre de contacts que vous désirez obtenir et du nombre d'appels qualifiés exigés par agent. Par contre, les heures d'ouverture de votre Centre d'Appels devraient être sensiblement différentes d'un centre d'appels entrants puisque, nous l'avons vu, la notion de disponibilité de vos agents est très différente.

Mais cela peut sans aucun doute vous permettre d'optimiser les installations déjà réalisées (autocommutateur, A.C.D., locaux et mobilier notamment) en mettant en place un Centre d'Appels Entrants ouvert dans la journée de 9 h à 19 h par exemple, et se transformant en Centre d'Appels Sortants dès 18 h jusqu'à 20 h 45, et pourquoi pas le week-end ?

Toutefois, rappelez-vous qu'un agent très compétent lorsqu'il est en situation de réception d'appels peut se révéler décevant en émission : les attitudes ne sont pas du tout les mêmes ; par exemple la résistance au stress ou la volonté de réaliser ou non une affaire. De toute façon, même si les salariés sont dans les deux cas compétents, veillez à ne pas mélanger les genres, c'est-à-dire à bien découper la journée pour chaque nature d'activité à exercer.

CHAPITRE 4 **CE QU'IL VOUS FAUT RETENIR**

- Ne pas confier simultanément des appels entrants et sortants à un même agent.
- Un script bien écrit, accompagné d'un outil prédictif, vous fera gagner très fortement en productivité.
- Votre base de données, à jour, comportera le N° d'appel et l'heure à laquelle le client acceptera mieux de recevoir le message de votre entreprise.

LA CONCLUSION

Nous avons vu que s'occuper d'un Centre d'Appels Téléphonique n'est pas de tout repos, mais quelle aventure passionnante pourvu que l'on vous donne les moyens et le temps nécessaires pour en appréhender toutes les facettes.

Je voudrais, ici, vous rappeler les points essentiels à retenir:

- L'infrastructure doit être adaptée à la nature de l'activité exercée en considérant
 - Pour l'encadrement, la nécessité d'être parfaitement intégré au Centre d'Appels.
 - Pour les agents, de disposer de postes ergonomiques leur permettant de voir les autres tout en étant suffisamment isolés pour dialoguer efficacement avec leur interlocuteur.
 - Pour l'ensemble des salariés, bénéficier d'espaces agréables et aménagés tant au niveau des postes de travail que ceux utiles aux pauses, réunions et autre lieu de formation.

- La technologie doit être à la mesure des attentes :
 - Système de téléphonie évolutif apte à suivre votre développement et vos besoins futurs.
 - Outils de prévision, planification et observation du trafic.
- Votre attention, au cours des semaines à venir, doit essentiellement porter sur :
 - **La bonne compréhension des flux en agissant sur :**
 - Le taux d'efficacité. Plus il sera élevé, meilleures seront les observations possibles pour les prévisions.
 - La durée de traitement de l'appel en veillant tout particulièrement au temps de post-appel.
 - La qualité des entretiens ; plus celle-ci répondra à l'attente du client, moins vous serez recontacté pour le même sujet.

- Le Niveau de Service :

- En contrôlant la résistance de vos appelants à l'attente.

- En évitant un sous dimensionnement de vos groupes d'agents.

- La création d'un historique :

- Pour réaliser vos prévisions concernant les flux téléphoniques.

- Pour permettre une planification prévisionnelle parfaitement adaptée à vos besoins qui tient compte de l'absentéisme constaté dans le passé.

- Vos salariés doivent pouvoir compter sur :
 - Une activité suffisamment diversifiée pour maintenir tout leur intérêt à leur mission. Une formation
 - Redondante pour conserver une bonne maîtrise de leurs connaissances.
 - Spécifique pour les nouveaux produits/services à gérer.
 - Une évaluation régulière permettant de reconnaître leurs acquis.
 - Une évolution de leur carrière.
 - Un encadrement de proximité chargé de faciliter en permanence leur contact avec les clients.
 - Une juste rémunération par rapport au marché.
 - Une politique de motivation lui permettant d'exercer son métier dans votre Centre d'Appels.

Maintenant à vous et vos équipes d'atteindre vos objectifs !!

Lexique Centre d'Appels

Ce lexique n'est pas exhaustif, mais vous pourrez le compléter utilement par vous-même et l'agrémenter d'expressions « Maison ».

En effet, beaucoup de termes techniques et, sans doute pour faire plus riche, franco-anglais sont utilisés, il est, donc, indispensable de recenser son propre vocabulaire et de l'adapter à l'usage qu'il peut en être fait dans la profession.

Ainsi, bien des quiproquos seront évités.

Expression	Définition
ACD	"Automatic Call Distribution", DAA ou distribution automatique d'Appels en français. Désigne un algorithme distribuant les appels en fonction du temps de repos d'un agent. Par extension, qualifie les systèmes supportant cette fonctionnalité.
Superviseur	Responsable d'un groupe, ou équipe d'agents ; il a en charge l'organisation du travail, l'entretien de la motivation et l'évaluation des résultats individuels.

**Auto
commutateur**

Système permettant l'établissement automatique (par commutation) d'une communication entre deux points d'accès. Les mêmes principes techniques s'appliquent à l'infrastructure d'un réseau public (centraux téléphoniques) et aux installations privées (PABX).

Boîte vocale

Equivalent vocal de la boîte à lettres d'une messagerie électronique. Permet le dépôt de messages qui pourront alors être dupliqués, diffusés plus largement, annotés et archivés.

Centre d'appels

Un centre d'appels est une équipe dont la vocation est de réaliser sa mission par téléphone (vendre, assister, gérer la relation client...). Par extension, l'appellation de Centre d'appels désigne l'ensemble des moyens techniques mis en œuvre. Call Centre en anglais, Call Center en américain.

**Centre d'appels
intégrés**

Terminologie de la profession du télémarketing pour qualifier un Centre d'appels exploité en interne, par opposition à un Centre d'appels externalisé.

**Centre d'appels
multimédia**

Centre d'appels disposant de mode d'accès autres que le téléphone : par exemple via Internet, Minitel, ou des bornes interactives véhiculant l'image et le son.

**Codage post-
appel**

Saisie consécutive à une conversation téléphonique et intégrée dans la phase de traitement post appel (wrap-up).

Contact Center

Evolution du Call Center vers un centre prenant en compte tous les contacts clientèle et pas seulement les appels téléphoniques.

CTI

"Computer Telephony Integration", traduisible par Coopération téléphonie Informatique. Ensemble des techniques permettant la mise en œuvre d'applications reposant sur un inter fonctionnement d'applicatifs informatiques et d'applicatifs téléphoniques.

Dissuasion

Action aiguillant un appel sur une invitation de rappel, en raison de la saturation des files d'attente.

Ecoute discrète

Ecoute par le superviseur d'une conversation entre un agent et un client sans que ce dernier puisse s'en apercevoir. La réglementation française en vigueur n'autorise les écoutes discrètes qu'au titre de la formation des agents qui doivent en être avertis.

Erlang

Du nom de l'ingénieur danois Anger Krarup Erlang, unité de trafic (essentiellement téléphonique) correspondant à l'occupation d'une voie de communication pendant une heure.
1 Erlang = 36 CCS.

Erlang C

Modèle mathématique permettant de dimensionner un centre de communication devant traiter un nombre aléatoire de transaction (par exemple traitement d'un appel) pour un temps d'utilisation donné de la ressource et intégrant une file d'attente. Il est inexploitable en émission d'appels.

Identifiant d'Agent

Code entré par un agent lors de sa connexion au système ACD et permettant d'établir des statistiques individuelles sur son activité. Voir « login /log out » et « signature ».

IQS

"Indicateur de Qualité de Service", exprimant une mesure de la qualité de service offerte par un Centre d'appels, généralement sous la forme du % d'appels traités / n secondes. A cette expression, il est préféré « Niveau de Service » puisque, ici, n'est pas considéré la nature de l'entretien.

Login / Log out

Connexion / Déconnexion. Généralement requis avant d'accéder à une ressource informatique ou pour activer une position ACD dans un Centre d'appels. Voir « signature »

Message de patience

Message diffusé à l'appelant pendant l'attente, l'invitant à patienter avant l'entrée en conversation avec un agent.

MIC

"Modulation par Impulsion et Codage, norme de transmission numérique à 2 Mbps supportant 30 voies téléphoniques. Qualifie aussi l'accès physique. MIC T2 désigne un accès primaire RNIS.

**Musique
d'attente**

Fond musical diffusé à l'appelant en attendant l'entrée en conversation avec un agent.

N° Appel local

Service à coût partagé permettant au titulaire d'être appelé pour le prix d'une communication locale par ses correspondants. Le titulaire assume la différence avec le prix d'une communication N° vert. Préfixe d'accès en 0801 (en France uniquement).

N° Indigo

Service à coût partagé de France Télécom permettant au titulaire d'être appelé par ses correspondants pour un prix identique quelque soit l'origine de l'appel. préfixe d'accès en 0802 ou 0803 (en France uniquement).

N° Noir

Appellation de l'industrie du télémarketing pour qualifier un numéro téléphonique standard, par opposition au N° Vert et autres services réseau à tarification particulière. L'appelant paye sa communication selon les tarifs en vigueur (local, national, international).

N° Vert

Désignation commerciale du service 800 de France Télécom.
Voir ci-dessous service 800.

Niveau de Service

Nombre d'appels (sur 100) pris avec une attente, pour le sociétaire, de x secondes maximum.

Ainsi, vouloir un niveau de 95 % à 15 secondes :

- c'est obtenir que 95 personnes sur 100 soient prises en charge par un agent téléphonique dans un délai maximum de 15 secondes
- C'est accepter que 5 personnes sur 100 soient prises en charge dans un temps supérieur (ou ne raccrochent car le temps d'attente est considéré trop long).

PABX

"Private Automatic Branch eXchange", désignant un système téléphonique pour sites privés. Le PABX prend généralement en charge les communications internes et externes d'une organisation. Ces systèmes étant, désormais, tous automatiques, l'appellation consacrée est « P.B.X ».

Pyramide de Maslow

Constituée de 5 niveaux répondant aux besoins de chacun : Physiologiques, Sécurité, Amour, Estime, Accomplissement personnel.

Planification

Détermination des emplois du temps individuels en fonction de périodes calendaires et des campagnes d'appels.

Position de travail

Ensemble mobilier et bureautique (ordinateur et téléphone) composant un poste de travail au sein d'un Centre d'appel.

Prédécroché

Réponse automatique avec diffusion d'un message d'accueil avant le passage en conversation.

Prédictif

Mode de génération automatique d'appels sortants selon un algorithme anticipant la disponibilité d'agents.

Renvoi

Acheminement direct d'un appel sur un point de réponse autre que le point nominal de réception. Existe sous les formes renvoi inconditionnel, renvoi sur occupation, renvoi sur non réponse.

Reroutage

Action de faire suivre à un appel une route différente de celle prévue normalement pour cet appel. Peut être mis en œuvre par transfert, aboutement, renvoi ou modification d'une table de routage.

SDA

"Sélection Directe à l'Arrivée", service de France Télécom permettant d'accéder directement au poste d'une installation privée. Application pour des PABX, mais aussi pour différencier des trafics ou pour des serveurs de télécopie.

Serveur CTI

Système de communication supportant une API de CTI, à partir duquel pourra être développée une interface entre un système téléphonique et un système d'information.

Serveur Vocal

Système permettant le dialogue vocal d'un ordinateur avec un correspondant via par exemple des signaux DTMF : messagerie vocale, standard automatique, audiotex, serveur vocal interactif... Comporte un frontal (cartes réseau, messages stockés, détecteur DTMF...) piloté par un moniteur (application gérant l'arborescence). Voice Response Unit en anglais.

Serveur Vocal Interactif

Serveur vocal permettant d'interroger une base de données dans le Système d'Information. Voice Response en anglais.

Service 800

Service permettant au titulaire d'être appelé gratuitement pas ses correspondants. Le titulaire assume le prix de la communication, généralement différent d'une communication normale. Préfixe d'accès en 0800 dans les pays européens, mais 1-800 en Amérique du Nord.

Signature

Procédure d'identification lors d'une connexion (login) comprenant au moins un code secret confirmant l'identité de l'agent. dans un Centre d'Appels, permet la banalisation des positions ACD.

Taux d'Activité téléphonique

Pourcentage de temps de présence effective sur une journée dans le téléphone.

Sont donc exclus les temps passés à une autre activité que le téléphone :

- Traitement du courrier/visite
- Réunions de toutes natures
- Pausés, temps de déjeuner, etc...

Taux de production

Pourcentage du temps de traitement d'un appel par rapport au temps de présence effective dans le téléphone.

Temporisation

Délai minimum d'attente, pour un agent téléphonique, entre deux appels. Ce délai est incorporé dans le temps moyen du post appel. Il est parfois appelé « pause syndicale ».

Temps de traitement d'un appel

Somme algébrique du :

- Temps moyen de communication
- Temps de sonnerie
- Temps moyen du post appel y compris la temporisation.

Temps Moyen de Communication

Durée moyenne mensuelle constatée à partir de la prise en charge de l'appel par un agent téléphonique (décrochage) jusqu'à la fin de l'entretien (raccrochage).

Temps moyen de post appel

Moyenne du temps nécessaire, après raccrochage, pour terminer le traitement de l'appel (impression d'une carte verte, envoi de télécopies, régularisation des autres contrats ...).

Temps Moyen de Sonnerie

Délai moyen de prise en charge d'un appel par un agent téléphonique.

Table des Illustrations/graphiques

Courbe prévision/réalisation	11
Mesure des flux au mois, semaine, etc.	21
Niveau de Service préconisé	19
Schéma des appels entrants	23
Histogramme des appels sur une journée	28
Variation des Niveau de Service et occupation des agents	30
Taux d'activité	32
Simulation Erlang C	37
Distribution horaire des flux	38
Niveau de service années N et N + 1	43
Absentéisme	49
Simulation dimensionnement	55
Planning présence journalière	59
Installation d'un centre	66
Schéma technique d'un C.A.T.	88
Emetteur/récepteur	100

Remerciements

Tout particulièrement à mon équipe directe qui m'a permis de réaliser ce projet: sans elle, je n'aurais jamais atteint le niveau de qualification professionnelle (si tant soit peu, je peux espérer en posséder une) indispensable pour l'exercice de mon métier et l'écriture de ce livre.

Je remercie également les personnes que j'ai sollicitées pour la relecture de cet ouvrage.

Un hommage spécifique doit être rendu à
Frédéric LACROZE, directeur associé
de la Société DIGIWAY
pour ses précieux conseils.

www.digiway.fr

Achevé d'imprimer

Imprimé à PONTOISE
J.C. Barousse
Tel : 01.30.38.78.63
Courriel : jcbarousse@free.fr
10/02/2011

CENTRE D'APPELS
COMMENT OPTIMISER SON ACTIVITÉ

Expérience vécue

JEAN-CLAUDE BAROUSSE

DIPLÔME ASSURANCES
E.S.C.P
ASSOCIE RISK MANAGER

Directeur

des Centres de gestion directe d'une mutuelle
d'assurance sans intermédiaire, comprenant, entre
autres, deux Centres d'Appels Multimédia de 100
postes,

il a fait toute sa carrière dans le monde de
l'assurance,
en particulier celui des mutuelles d'assurances.

Précurseur de la gestion téléphonique, dès 1984, il
s'intéresse à l'outil « TÉLÉPHONE », et, à ce titre a été
acteur de la commission
« Le téléacteur dans l'assurance » de la FFSA
(organe patronal de l'assurance).

Dans un premier temps, cet outil est un simple
moyen de gestion directe à distance, puis, est utilisé
comme un véritable mode de communication avec
la clientèle.

À partir de 2000, il intègre, dans le Centre
d'Appels, la technologie Multimédia.

En lisant cet ouvrage, vous partagerez son
expérience dans les Centres d'Appels,
et pourrez immédiatement utiliser ses conseils
dans votre vie professionnelle.

2011

Jean-Claude Barousse

01/02/2011