



LE GUIDE DU PLANIFICATEUR

LES MEILLEURES PRATIQUES ET LES OUTILS EN MATIÈRE DE
PLANIFICATION D'EFFECTIFS

SOUS-COMITÉ CODÉVELOPPEMENT POUR LES PLANIFICATEURS

GROUPE D'ÉCHANGE SUR LA GESTION DES
CENTRES DE RELATIONS CLIENTÈLE

AUTOMNE 2016

TABLE DES MATIÈRES

1. Mandat	4
Création du sous-comité	4
Objectif du mandat du sous-comité	4
Objectif du bien livrable	4
Bien livrable	5
1.1. Collaborateurs	5
1.2. Contexte du mandat	6
2. Planification des effectifs	8
2.1. Caractéristiques de la planification d'effectifs des CRC	8
2.1.1. Planification annuelle (long terme)	9
2.1.2. Planification mensuelle (moyen terme)	10
2.1.3. Planification hebdomadaire (court terme)	10
2.1.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)	11
2.2. Enjeux de la planification d'effectifs	13
2.3. Rôles et responsabilités des planificateurs d'effectifs	14
2.4. Constitution de l'équipe de planification des effectifs	16
3. Meilleures pratiques	17
3.1. Planification annuelle (long terme)	17
3.1.1. Processus de planification des vacances annuelles	18
3.2. Planification mensuelle (moyen terme)	19
3.2.1. Envois massifs	19
3.3. Planification hebdomadaire (court terme)	20
3.3.1. Planification de masse	20
3.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)	20
3.5. Gestion des horaires	21
3.5.1. Logiciels et outils de planification	22
3.5.1.1. Loi d'Erlang C	23
3.5.2. Plans d'intervention téléphonique lors des pics d'appels imprévus	24
3.6. Cibles de performance	26
3.7. Gestion des congés de maladie	27
3.8. Impacts des programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) sur la planification	28
3.8.1. Aménagement du temps de travail	29
3.8.1.1. Horaire sectoriel	29
3.8.1.2. Départs hâtifs, arrivées tardives et modification des heures de dîner	29
3.9. Tâches des chefs d'équipe	31
3.9.1. Coaching	31
4. Nouvelles tendances	32
4.1. Télétravail	33
4.2. Médias sociaux	34
4.3. File d'attente virtuelle (Virtual Hold)	37
4.4. Clavardage (Click to Chat)	38
4.5. Résolution au premier contact (First Call Resolution)	39
5. Conclusion	40
Références bibliographiques	41

1. MANDAT

CRÉATION DU SOUS-COMITÉ

Le sous-comité codéveloppement pour les planificateurs a été créé en 2010 par les membres du groupe d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO), dans le but de favoriser un partage des meilleures pratiques en matière de planification des effectifs au sein des grands organismes de la fonction publique (GO). Afin d'assurer une meilleure diffusion de ces bonnes pratiques, il a été convenu de produire un livrable sur le sujet.

La production d'un rapport servant de guide de référence sur les meilleures pratiques et les outils en matière de planification des effectifs en centre de relations clientèle (CRC) a donc été initiée par les membres du sous-comité codéveloppement pour les planificateurs. En effet, en l'absence d'un référentiel sur la planification des effectifs adapté à la réalité de la fonction publique, les membres de ce sous-comité ont ressenti le besoin de produire leur propre recueil en la matière afin de les guider dans leurs prises de décisions quotidiennes.

Par ailleurs, il est à noter que dans le présent rapport, le terme « préposé » est utilisé pour parler des préposés aux renseignements ou des agents. En effet, les différents CRC des grands organismes utilisent l'un ou l'autre de ces termes pour désigner le même sujet. Aussi, il importe de préciser que puisque les organismes dont il est question dans ce rapport sont des organismes gouvernementaux, les clients sont en réalité les citoyens québécois.

OBJECTIF DU MANDAT DU SOUS-COMITÉ

En ayant toujours comme but premier d'offrir un service à la clientèle de qualité, le mandat de ce sous-comité consiste à rédiger un document de référence pour les planificateurs d'effectifs des centres de relations clientèle, adapté à la réalité de la fonction publique. En effet, le contexte particulier des centres de relations clientèle gouvernementaux n'est que rarement pris en compte dans les manuels sur la planification des effectifs, d'où la nécessité de produire un tel rapport.

De plus, les membres du sous-comité codéveloppement pour les planificateurs souhaitent briser leur isolement en mettant en commun les pratiques et les outils de planification qu'ils utilisent dans leur organisme respectif, à des fins de comparaison et d'amélioration. Le présent rapport se veut donc un référentiel pour les planificateurs d'effectifs des centres de relations clientèle évoluant dans un contexte gouvernemental.

OBJECTIF DU BIEN LIVRABLE

Définir, recenser et diffuser les principaux enjeux et les meilleures pratiques en matière de planification des effectifs dans les CRC, et ce, dans l'optique de contribuer à l'amélioration des services offerts aux citoyens.

BIEN LIVRABLE

- Recueil des meilleures pratiques et des outils reliés à la planification d'effectifs, adapté à la réalité de la fonction publique.

Ce rapport, qui contient une mine appréciable d'informations en matière de planification d'effectifs en CRC, sera présenté au groupe d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle, duquel relève le sous-comité codéveloppement pour les planificateurs, ainsi qu'au comité directeur du CEGO, dans le but d'obtenir leur approbation. De plus, afin de permettre à tous les ministères et organismes d'en bénéficier, une version dénominalisée sera par la suite publiée sur le site Web du Centre d'expertise des grands organismes.

Il est important de préciser que le 1^{er} janvier 2016, la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et la Commission de l'équité salariale (CES) ont été regroupées pour former une nouvelle organisation, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Également, à pareille date, le regroupement de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) et de la Régie des rentes du Québec (RRQ) a amené la création de Retraite Québec. Toutefois, la cueillette de données pour ce document ayant été réalisée au cours des années précédentes, il a été convenu de ne pas modifier les données pour tenir compte de ces regroupements dans le présent rapport, mais plutôt lors de sa mise à jour.

1.1. COLLABORATEURS

La réalisation de ce rapport n'aurait pu être possible sans la précieuse collaboration et la participation des personnes suivantes, qui ont bien voulu partager leur expertise et leur savoir-faire en matière de planification d'effectifs en centre de relations clientèle.

Anciens membres et membres actuels du sous-comité codéveloppement pour les planificateurs

- *Raphaël Dostie-Goulet*, Retraite Québec RRSP, auparavant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- *Stéphanie Roberge*, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- *André Paré*, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), auparavant la Commission des normes du travail (CNT)
- *Alexander Alzate*, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), auparavant la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- *Danielle Perreault*, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), auparavant la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- *Francis Larochelle*, Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- *Guy Desjardins*, Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- *Serge Boutin*, Retraite Québec RRQ/SAE, auparavant la Régie des rentes du Québec (RRQ)
- *Frédéric Fontaine*, Revenu Québec (RQ)
- *Pierre Grimbert*, Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- *Andréanne Bellemare*, Centre d'expertise des grands organismes (CEGO)

1.2. CONTEXTE DU MANDAT

Une gestion efficace d'un centre de relations clientèle est possible grâce à une prévision efficiente de l'utilisation de la main-d'œuvre. En effet, prévoir le bon nombre d'effectifs au moment opportun est indispensable pour assurer l'efficacité d'un CRC et pour lui permettre de répondre aux attentes des citoyens. Les clients du secteur public, c'est-à-dire les citoyens, doivent transiger régulièrement avec les institutions publiques et chacune de leurs expériences en lien avec la prestation des services gouvernementaux vient affecter la confiance qu'ils éprouvent envers ceux-ci¹.

Les citoyens ont des attentes grandissantes et la satisfaction ou le dépassement de celles-ci est un gage de leur satisfaction². De leur côté, les centres de relations clientèle des grands organismes sont appelés quotidiennement à gérer un éventail de modes de prestation de services de plus en plus large (courriels, appels sortants, médias sociaux, clavardage, prestation électronique de services, etc.). La migration de la clientèle vers certains modes de prestation est un enjeu important et l'équipe de planification des effectifs de chacun des organismes joue un rôle clé dans la bonne gestion de ces différents modes. Par ailleurs, même si l'utilisation des sites Web est de plus en plus fréquente, les besoins en ce qui concerne les effectifs dans les centres d'appels ne sont pas près de diminuer, car le téléphone demeure l'un des modes de prestation les plus utilisés et les plus privilégiés par les citoyens³.

Figure 1 : Premier moyen de communication utilisé en vue d'obtenir un service⁴

Mode de prestation	% d'utilisation
Site Web	31
Téléphone	30
Bureau ou comptoir de services	28
Courrier postal	6
Courriel	2
Kiosque automatisé	1
Visite d'un employé du gouvernement	1
Télécopieur	Inférieur à 1
Message texte (SMS)	Inférieur à 1
Application sur un téléphone intelligent ou une tablette	Inférieur à 1
Média social (p. ex., Twitter, Facebook)	Inférieur à 1

¹ Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), Recherche, *Les citoyens d'abord 6*, Dernière mise à jour le 18 mars 2014, Disponible à : <http://www.iccs-isac.org/research/citizens-first/citizens-first-6/?lang=fr>.

² Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2012) *Les citoyens d'abord 6*, Toronto, p.3.

³ Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), Recherche, *op. cit.*

⁴ Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2012) *op. cit.*, p.86.

Pour maximiser leur efficacité, la majorité des CRC et des équipes de planification qui y sont dédiées utilisent des logiciels afin de planifier, de produire et de gérer les horaires des préposés, et ce, dans le but d'établir les effectifs nécessaires à un service à la clientèle de qualité. Les équipes de planification des effectifs, qui doivent sans cesse jongler avec les différents facteurs modifiant l'achalandage sur les lignes téléphoniques, disposent aussi de plusieurs outils technologiques qui leur permettent de calculer une foule d'indicateurs de performance. Ces derniers, s'ils sont analysés et utilisés efficacement, sont avantageux lorsque vient le temps de tracer un portrait réaliste des tendances et des taux de croissance, ou plus communément appelé un portrait des comportements de contact de la clientèle⁵. Ces indicateurs sont aussi très utiles afin de planifier les éventuels besoins autant en matière de main-d'œuvre que de budget.

Néanmoins, malgré les bénéfices que peuvent apporter de tels logiciels et outils, plusieurs planificateurs constatent que l'optimisation des opérations ne se concrétise pas toujours selon leurs attentes. En effet, des outils de planification performants ne sont pas nécessairement garants de succès : il faut aussi que les équipes de planification d'effectifs des centres de relations clientèle collaborent avec les gestionnaires des centres pour mettre en place des pratiques qui aideront à obtenir les résultats désirés⁶. Ces équipes doivent agir selon les moyens et les méthodes dont elles disposent afin d'attribuer des horaires de travail aux préposés, qui devront satisfaire les besoins de la clientèle et aussi, le plus souvent possible, ceux des employés⁷.

En d'autres termes, il faut en premier lieu que les centres de relations clientèle utilisent des processus de planification des effectifs adéquats s'ils veulent que leurs outils de planification soient performants. Dans cette optique, ce guide vise d'abord à préciser ce en quoi consiste la planification des effectifs dans les grands organismes, puis à recenser les meilleures pratiques et les outils reliés à la planification des effectifs préconisés sur le marché et qui pourront guider leurs équipes de planification d'effectifs dans leurs prises de décisions. Le présent rapport contient aussi une section portant sur les nouvelles tendances que l'on retrouve sur le marché et qui n'ont pas encore, pour la plupart, été implantées dans les grands organismes ou qui n'ont fait l'objet que d'un projet pilote. Ces nouvelles tendances ont, bien évidemment, des répercussions sur le processus de planification des effectifs, d'où l'intérêt de les aborder dans ce rapport.

⁵ Services Triad inc. (2013) *Document de réflexion sur une orientation évolutive d'un CRC efficace*, Rapport produit pour le CEGO, Montréal, Les éditions Transcontinental, p.7.

⁶ SSA Solutions (2013) *Obtenez-vous la meilleure performance possible de votre logiciel de planification des effectifs?*, Montréal, Disponible à : <http://www.ssasolutions.com/2013/06/18/obtenez-vous-la-meilleure-performance-possible-de-votre-logiciel-de-planification-des-effectifs/>.

⁷ Services Triad inc. (2009) *Rapport final, Les défis de la planification des effectifs*, Montréal, p.6.

2. PLANIFICATION DES EFFECTIFS

2.1. CARACTÉRISTIQUES DE LA PLANIFICATION D'EFFECTIFS DES CRC

La planification d'effectifs est généralement confiée à une équipe qui joue un rôle conseil pour appuyer les gestionnaires de CRC dans l'identification des besoins de l'organisation en termes de dimensionnement (embauches) et de formation, et pour évaluer la capacité du CRC à effectuer bon nombre d'activités autres que les services téléphoniques. On peut aussi définir la planification des effectifs comme suit : c'est le « processus qui consiste à préciser les besoins en ressources humaines d'une entreprise et à développer des plans pour s'assurer que [ceux-ci] soient comblés. Autrement dit, [...] veiller à ce que les bonnes personnes, possédant les bonnes connaissances et les bonnes compétences, occupent les bons postes en bon nombre au bon moment⁸».

Par exemple, grâce au processus de planification, les effectifs peuvent être renforcés pendant les pics d'appels à l'aide des ressources qui auront été libérées de leurs secteurs habituels durant les périodes de plus faible activité⁹. Ainsi, afin d'optimiser un CRC, il faut à tout prix savoir l'adapter aux nombreuses variations d'activités et pour cela, il est important de bien planifier les ressources, principalement les effectifs.

Le but ultime de ce processus est d'atteindre les objectifs de l'organisation en matière de service à la clientèle, tout en faisant face aux enjeux stratégiques de celle-ci. Plus précisément, l'historique des volumes de contacts, les objectifs du niveau de service, les prévisions associées à des nouveautés en termes de services offerts et les données et prévisions sur les campagnes de publicité sont les 4 principales sources d'information utilisées durant le processus de planification des effectifs, concernant la planification des volumes de contacts et de leurs délais de traitement¹⁰. Par ailleurs, afin d'obtenir un centre de relations clientèle efficace, l'équipe de planification des effectifs doit, selon SSA Solutions (2013), bien maîtriser les 4 types de planification qui sont :

- La planification annuelle;
- La planification mensuelle;
- La planification hebdomadaire;
- La gestion en temps réel¹¹.

⁸ Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) (2014) *Guide des pratiques exemplaires en planification des effectifs pour l'industrie de l'autobus*, Ontario, p.2. Disponible à : <http://www.gourousdelautobus.ca/media/pdf/workforce-planning-faq-fr.pdf>.

⁹ La Jaune et la Rouge (2002) *Quels bénéfices tirer de la planification des ressources humaines?*, Numéro 579, Disponible à : <http://www.lajauneetlarouge.com/article/quels-benefices-tirer-de-la-planification-des-ressources-humaines>.

¹⁰ Services Triad inc. (2013) *Étude de balisage, Les défis de la planification des effectifs*, Montréal, p.14.

¹¹ SSA Solutions (2013), *op. cit.*

Figure 2 : Étapes de la planification¹²



2.1.1. PLANIFICATION ANNUELLE (LONG TERME)

La planification annuelle est un exercice de dimensionnement qui prend en compte les volumes de contacts prévus (ex : appels, courriels, etc.) et les activités hors ligne (ex : formations, absences, etc.) sur une période de douze mois. Cet exercice prend également en considération les cibles de performance, les résultats obtenus antérieurement et les facteurs extérieurs (ex : changements législatifs, campagnes promotionnelles, envois postaux massifs aux citoyens, etc.) tout en tenant compte du budget annuel. La planification annuelle est présentée à l'équipe de gestion et le planificateur peut lui soumettre des recommandations telles que :

- Analyser et comparer les historiques de contacts clients (appels, courriels, etc.);
- Déterminer le nombre de préposés requis avec les compétences nécessaires pour traiter la charge de travail;
- Estimer la capacité à répondre à la charge de travail;
- Identifier les meilleurs moments pour former le personnel;
- Embaucher des nouvelles ressources, si besoin, afin d'atteindre les objectifs;
- Planifier les moments de fort et de faible achalandage;
- Établir les besoins en équivalent temps complet (ETC) pour chaque mois (budget);
- Recommander aux gestionnaires le nombre de plages disponibles pour tous types de congés (ARTT, vacances annuelles, crédit horaire, etc.).

¹² TECHNOCompétences (2013) *Guide de gestion des ressources humaines*, Montréal, p.12. Disponible à : http://www.technocompetences.gc.ca/sites/technocompetences.gc.ca/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/grh/Guide_GRH_VFR.pdf.

2.1.2. PLANIFICATION MENSUELLE (MOYEN TERME)

Dans les équipes de planification des effectifs des grands organismes, la planification mensuelle (moyen terme) consiste en un réajustement de la planification à long terme en fonction de la tendance prévue et des changements annoncés récemment tels que les départs à la retraite ou les absences à long terme. Une précision accrue de la planification à moyen terme permet, entre autres, d'accroître la probabilité d'atteindre le niveau de service souhaité, d'ajuster le nombre d'heures dédiées aux activités hors ligne et d'ajuster le nombre de congés autorisés lorsque la situation le permet. La planification à moyen terme permet aussi d'estimer la capacité de l'organisme à répondre au traitement de dossiers¹³.

La planification mensuelle consiste donc à actualiser la prévision annuelle tous les mois. Elle doit considérer des éléments tels que les périodes de l'année qui imposent des variations imprévues au niveau de la demande, les congés et les vacances que les préposés doivent prendre, les écarts à l'égard des plans de recrutement et de formation, les besoins opérationnels, etc.¹⁴

2.1.3. PLANIFICATION HEBDOMADAIRE (COURT TERME)

Deux activités sont liées à la planification hebdomadaire : la révision des prévisions et la conception des horaires. Cette étape du processus vise à faire l'adéquation entre la disponibilité des ressources et la charge de travail en tenant compte de leurs diverses compétences, et à fournir les données qui serviront à la planification intra quotidienne. De plus, la planification hebdomadaire sert à prévoir à l'avance les emplois du temps individuels des préposés, ce qui permet d'anticiper les problèmes susceptibles de survenir¹⁵. Autrement dit, elle permet d'informer chaque préposé sur ce qu'il a à faire et sur quand et à quel endroit il doit le faire.

Essentiellement, la planification à court terme permet, selon les membres du sous-comité codéveloppement pour les planificateurs, de :

- Actualiser les prévisions;
- Préciser ou modifier les hypothèses en lien avec le nombre de ressources disponibles;
- Générer les horaires de travail;
- Préciser les besoins en effectifs;
- Planifier ou déplacer certaines activités;
- Assigner les préposés aux diverses activités;
- Augmenter les probabilités d'atteindre les objectifs en termes de niveau de service offert;
- Maintenir un rythme de travail adéquat.

De plus, afin de déterminer l'ampleur de ses activités et d'établir les horaires de travail, chacun des CRC doit utiliser les données du passé concernant les volumes d'appels et communiquer avec les

¹³ Revenu Québec (2012) *La planification et la gestion active*, PowerPoint produit pour le CEGO, p.33.

¹⁴ SSA Solutions (2013), *op. cit.*

¹⁵ Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (2014) *Guide de la gestion et de la planification des effectifs*, p.7.

autres directions¹⁶. Par exemple, il est important de garder un lien étroit avec la direction des communications afin d'être mis au courant des annonces importantes qui seront faites dans les médias et qui auront un impact sur le volume d'appels. Dans bien des cas, la planification hebdomadaire est synonyme de planification à court terme, puisque les deux visent sensiblement les mêmes activités et les mêmes périodes de temps.

2.1.4. GESTION EN TEMPS RÉEL (INTRA QUOTIDIENNE)

La gestion en temps réel, également appelée gestion active dans certains organismes (planification intra quotidienne), est le processus de planification des effectifs qui débute après la production des horaires. Cette étape consiste à revoir la planification à court terme lorsqu'un écart significatif est constaté entre ce qui était initialement prévu en matière de volume d'appels et la réalité. La condition préalable à ce type de gestion est la connaissance des objectifs organisationnels en matière de prestation de services, car ceux-ci définissent la stratégie de gestion à adopter et orientent les actions à entreprendre¹⁷.

La gestion en temps réel consiste donc, comme son nom l'indique, à revoir les activités en temps réel pour assurer l'accès désiré pour les citoyens, en corrigeant les écarts de planification et en mettant à jour les horaires des préposés en fonction des dernières données connues (le nombre d'appels en attente, de préposés en attente d'appels, de préposés en mode « pas libre », le temps de conversation moyen, etc.¹⁸) et de l'achalandage observé. Durant cette phase, il est donc possible de mettre en place des mesures correctives, par exemple changer les priorités préalablement établies, modifier les horaires de formation en considérant le contexte organisationnel, mobiliser des ressources additionnelles, négocier l'extension d'horaires, etc. En d'autres mots, c'est à cette étape que les demandes ponctuelles de la journée sont traitées (ex. : les demandes de sortie de ligne pour un préposé ou l'inscription des absences imprévues/maladie).

Dans tous les cas, les responsables de la gestion en temps réel devront s'ajuster et revoir certaines activités selon la latitude dont l'organisme dispose. En ce sens, plus il a la capacité de réagir rapidement à des événements non anticipés, plus un CRC est en mesure d'obtenir de la performance de la part de son processus de planification des effectifs¹⁹. En général, « il est donc judicieux de considérer une marge pour les absences ou autres imprévus et de viser une condition d'effectifs avec un peu de surplus lors de la prise de décision²⁰ ».

Ainsi, un CRC peut bien être le plus précis qui soit dans ses prévisions et dans les horaires conçus, mais si les préposés ne respectent pas ces derniers, des ajustements dans la gestion en temps réel seront nécessaires pour atteindre les objectifs désirés. Cela prouve l'importance de la personne ou de l'équipe qui s'occupe de la gestion en temps réel, qui suit de très près les indicateurs tels que

¹⁶ Centre d'expertise des grands organismes, *Centres de relations clientèle – Meilleures pratiques – Processus d'affaires*, op. cit.

¹⁷ Revenu Québec (2013) *Cadre de référence de la gestion active*, Québec, p.3.

¹⁸ Revenu Québec, *La planification et la gestion active*, op. cit., p.46.

¹⁹ SSA Solutions (2013), op. cit.

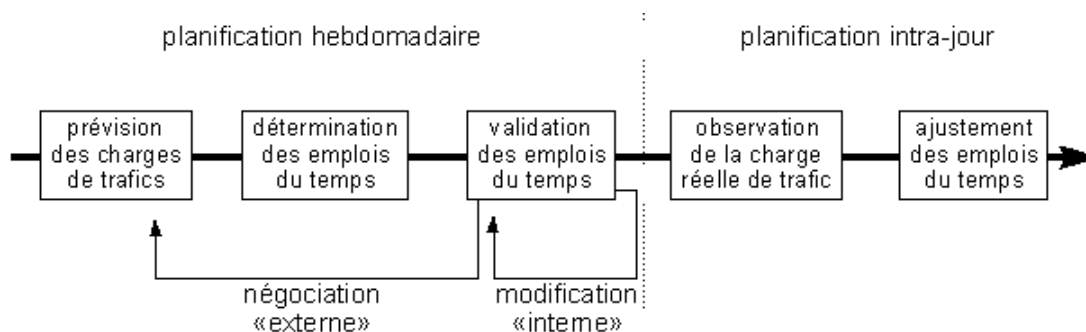
²⁰ Revenu Québec, *Cadre de référence de la gestion active*, op. cit., p.9.

l'absentéisme, les retards, l'adhérence à l'horaire et la conformité²¹. En effet, ce type de planification nécessite qu'une personne expérimentée s'y consacre entièrement afin d'avoir en tout temps une bonne compréhension de la situation, de fournir aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour assurer une gestion adéquate, et d'améliorer le processus de planification à l'aide de rétroactions récurrentes²².

En somme, le but de la gestion en temps réel est de s'assurer de l'adéquation entre les appels entrants et le nombre de préposés en ligne, et d'une affectation efficiente des ressources, c'est-à-dire de placer celles-ci au bon endroit, au bon moment²³. En général, voici l'ordre de priorité des actions à entreprendre en gestion en temps réel²⁴ :

1. Suivi et analyse des conditions d'effectifs de la journée en cours;
2. Surveillance des résultats en temps réel;
3. Demandes de gestion active d'ajout d'agents pour la journée en cours;
4. Demandes de gestion active de retrait d'agents pour la journée en cours;
5. Modifications d'horaires de la journée en cours (si requis);
6. Publication de résultats pour la journée en cours;
7. Modifications d'horaires de jours futurs;
8. Analyse des distributions par intervalle des jours futurs;
9. Analyse des conditions d'effectifs des jours futurs;
10. Demandes de gestion active pour les jours futurs;
11. Rapports.

Figure 3 : Planification hebdomadaire et intra-jour (gestion en temps réel)²⁵



²¹ SSA Solutions (2015), *Votre équipe de planification des effectifs peut avoir un impact positif sur le comportement des agents*, février 2015, Montréal, Disponible à : <http://ssasolutions.com/wp-content/uploads/2015/07/Équipe-planification-des-effectifs-peut-avoir-un-impact-positif.pdf>.

²² SSA Solutions (2013), *op. cit.*

²³ Revenu Québec, *La planification et la gestion active*, *op. cit.*, p. 46.

²⁴ Revenu Québec, *Cadre de référence de la gestion active*, *op. cit.*, p.4.

²⁵ DigiWay Consulting, *Planifier efficacement l'effectif : une condition de succès de votre Centre d'appels*, France, Disponible à : <http://www.digiway.fr/html/art1.htm>.

2.2. ENJEUX DE LA PLANIFICATION D'EFFECTIFS

En pratique, la formule utilisée est simple : les planificateurs d'effectifs, à l'aide de logiciels de planification, planifient les journées à partir de données qu'ils jugent fiables. Par la suite, ils réajustent « en temps réel du mieux qu'ils peuvent en fonction des aléas. Cela peut être efficace s'il y a peu d'erreurs de prévision ou des fluctuations assez faibles entre les charges de travail d'un jour à l'autre, mais ce n'est pas toujours le cas²⁶ ».

Pour maximiser l'efficacité du centre d'appels, la planification des effectifs doit donc constamment chercher à équilibrer les besoins des parties prenantes, c'est-à-dire la productivité et la satisfaction à l'égard de l'atteinte des objectifs fixés pour les dirigeants, l'équité et un horaire intéressant le plus possible pour les préposés et, finalement, la rapidité et la qualité du service pour les clients²⁷. Il faut donc parvenir à appliquer les meilleures méthodes afin de concilier l'offre et la demande de service, tout en respectant les besoins des préposés (absences, stabilité d'horaire, vacances, etc.)²⁸. De plus, un suivi adéquat de l'adhérence et de la conformité par les gestionnaires favorise l'atteinte des objectifs et un rythme de travail optimal pour les préposés.

Compte tenu du caractère stratégique de la planification des effectifs, il est important que la précision des prévisions qui en émanent soit élevée. En effet, des écarts plus ou moins importants pourraient avoir des impacts à de nombreux niveaux, notamment pour les citoyens qui pourraient attendre plusieurs minutes avant de s'entretenir avec un préposé, mais aussi pour le personnel qui se retrouvera avec une charge de travail inadéquate, ce qui peut générer du mécontentement et de la démotivation pour les employés. Dans ce contexte, la direction qui s'occupe des contacts avec la clientèle dans chacun des organismes devra jongler avec les insatisfactions des citoyens et la mauvaise image projetée. Bref, une mauvaise planification peut vite devenir un cauchemar pour les gestionnaires, car ces derniers devront, en plus de se retrouver devant des objectifs non atteints, mobiliser des effectifs qui s'occuperont à plein temps de combler les lacunes.

À l'inverse, une bonne planification des effectifs n'aura que des avantages, tels que des citoyens satisfaits, des préposés bénéficiant d'une plus grande souplesse dans leur horaire et d'une bonne qualité de vie au travail, des gestionnaires moins débordés et un organisme offrant un service à la clientèle de qualité.

De plus, il importe, pour toute organisation, de se doter d'une bonne prestation de service électronique ainsi que d'une RVI tant informationnelle que transactionnelle afin de réduire de manière considérable le nombre d'appels atteignant un préposé et, par le fait même, d'accroître l'accessibilité du CRC. En effet, si le citoyen obtient la réponse à sa question ou s'il peut, par exemple, effectuer un changement d'adresse par le biais de la RVI ou du Web, cela contribue grandement à diminuer l'achalandage téléphonique et offre la possibilité aux préposés de se consacrer aux appels plus complexes qui

²⁶ HEC Paris (2011) *Centres d'appels : une méthode robuste pour optimiser les effectifs*, Paris, Disponible à : <http://www.hec.fr/Knowledge/Strategie-et-Management/Organisations/Centres-d-appels-une-methode-robuste-pour-optimiser-les-effectifs>.

²⁷ Revenu Québec (2014) *Processus de planification des effectifs*, Power Point, p.7.

²⁸ Revenu Québec, *La planification et la gestion active*, op. cit., p. 7.

nécessitent un entretien de vive voix. L'accessibilité d'un CRC se mesure à la fois en termes d'heures d'ouverture, en taux d'appels acceptés et en délai d'attente avant de pouvoir parler à un préposé. En effet, si le délai d'attente est trop long, le citoyen choisira plutôt de raccrocher dans la majorité des cas, ce qui comptera pour un appel abandonné. Cet indicateur (le taux d'appels abandonnés) est d'ailleurs l'un des plus utilisés pour le pilotage d'un centre d'appels²⁹.

Tout cela représente des défis de taille pour tous les planificateurs d'effectifs. En ce sens, selon une étude réalisée par Services Triad inc. (2013), les quatre principaux défis et priorités pour l'équipe de planification d'effectifs dans un CRC étaient, en 2013-2014, les suivants³⁰ :

- Optimiser la justesse des prévisions d'appels;
- Planifier adéquatement et combler les nouvelles cohortes de préposés;
- Changer l'outil (ou la méthode) de planification des effectifs;
- Assurer et planifier la relève des ressources qui travaillent en planification des effectifs.

En somme, une bonne planification des effectifs se résume à « disposer sur toute période des ressources requises en nombre et en compétence pour servir les différents contacts clients selon les normes d'engagement (niveau de service, délai maximal de réponse, etc.) en respectant les règles sociales à un optimum économique³¹ ». En plus des avantages déjà cités, une planification efficace des effectifs permet à l'organisation « d'être proactive plutôt que réactive en assurant :

- L'encadrement des décisions liées au recrutement, au perfectionnement, à la formation, au déploiement et à la fidélisation avec les buts organisationnels, y compris les objectifs en lien avec la diversité;
- L'utilisation plus efficace des employés grâce à un meilleur alignement de la main d'œuvre en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation;
- La présentation de prévisions budgétaires réalistes de dotation;
- Une meilleure utilisation des fonds prévus pour le perfectionnement, la formation et le recyclage, l'orientation professionnelle et la productivité³² ».

2.3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PLANIFICATEURS D'EFFECTIFS

Mettre en place une équipe de planification des effectifs et de pilotage destinée au CRC constitue une bonne pratique dans le sens où celle-ci permet de libérer les gestionnaires pour qu'ils puissent se consacrer à d'autres tâches. Ainsi, la planification d'effectifs serait difficilement possible sans l'expertise des membres de l'équipe de planification. Ceux-ci sont au cœur même de ce processus et doivent sans cesse rester à l'affût des moindres variations en termes d'achalandage sur les lignes téléphoniques par rapport aux anticipations. Outre cela, le rôle de l'équipe de planification des effectifs

²⁹ DigiWay Consulting, *op. cit.*

³⁰ Services Triad inc., Étude de balisage, *op. cit.*, p.43.

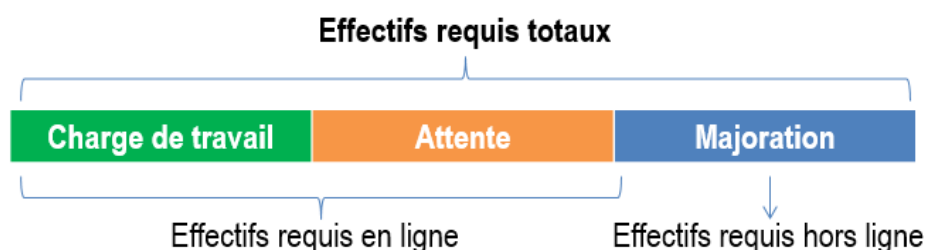
³¹ DigiWay Consulting (2003) *Réussir la planification des effectifs dans votre Centre d'appels*, Extraits du séminaire SeCa 2003, France, p.6. Disponible à : <http://www.digiway.fr/pdf/seminaire%20Planification.pdf>.

³² Conseil canadien du transport de passagers (CCTP), *op. cit.*

se base sur les quatre éléments suivants :

- La charge de travail des préposés;
 - Le nombre d'appels et le temps de traitement;
 - La correspondance ou le traitement et la moyenne de production;
 - Les charges de travail autres que celles reliées aux services téléphoniques (courriels, accueil, etc.).
- L'attente entre les appels ou autres charges de travail (l'inverse de l'occupation);
- La majoration (ou les activités hors ligne telles que les pauses, la formation, les activités d'assurance qualité, les rencontres, les vacances, les congés, les absences, la non-adhérence à l'horaire, etc.)³³.
- Les attentes des gestionnaires en matière de performance du service à la clientèle.

Figure 4 : Répartition des effectifs requis totaux selon les 3 composantes³⁴



En effet, pour parvenir à un certain équilibre et ainsi connaître les besoins en effectifs totaux, le planificateur d'effectifs doit être en mesure d'évaluer efficacement les éléments mentionnés ci-dessus. Naturellement, il est du devoir de l'équipe de planification de produire et de diffuser les horaires de travail des préposés aux renseignements et de traiter toutes les demandes de tout type de congés, selon les modalités préalablement convenues avec l'équipe de gestion du CRC. Voici, parallèlement, d'autres tâches qui sont aussi associées à l'équipe de planification des effectifs des grands organismes :

- Connaître et comprendre les tâches des employés du CRC pour identifier les compétences nécessaires;
- Mettre en commun les prévisions et les orientations des opérations;
- Faire correspondre ses stratégies aux besoins et à la planification de l'organisme;
- Prévoir les besoins d'effectifs et les comparer avec les disponibilités de ces derniers³⁵;
- Prévoir et anticiper les résultats des prochains mois en conciliant différents facteurs tels que les conditions d'effectifs, les niveaux de service et d'inventaire, etc.;

³³ Revenu Québec, *Processus de planification des effectifs*, op. cit., p.14.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Équipe de planification et de pilotage*, Québec, p.1. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/equipe%20de%20planification%20et%20de%20pilotage.pdf>.

- Élaborer des scénarios et suggérer différentes stratégies afin d'atteindre les objectifs organisationnels;
- Discuter des stratégies à adopter sur les enjeux et risques inhérents au plan;
- Échanger sur les recommandations et les opportunités à mettre de l'avant pour atteindre les objectifs organisationnels;
- Répondre, grâce à l'expertise de l'équipe, aux différentes demandes provenant des intervenants en matière de planification des effectifs et des différents gestionnaires de projets pour quantifier les gains ou les coûts d'un processus ou d'un projet.

Aujourd'hui, on parle beaucoup moins de centres d'appels au profit de l'appellation centres de contacts ou centres de relations clientèle, étant donné les moyens de plus en plus nombreux qu'ont les citoyens de parler à un préposé. « L'intégration de l'ensemble de ces canaux [de communication] représente des changements importants³⁶ » pour les organismes, les préposés étant alors sollicités de toute part.

Par ailleurs, « un planificateur doit maîtriser le processus de planification et avoir la capacité de le mettre en œuvre à l'aide d'un logiciel de planification optimisée des activités et des ressources humaines³⁷ ». Ainsi, l'un de ses rôles est de s'assurer que « l'organisation dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses plans opérationnels, [c'est-à-dire] qu'elle puisse compter au bon moment sur les bonnes personnes ayant les bonnes compétences³⁸ ». Plus particulièrement, le rôle du planificateur d'effectifs est « de supporter la gestion de performance des centres de contacts clients, d'assurer l'accessibilité et l'efficacité des contacts clients [...] et de fournir les horaires afin d'optimiser les ressources³⁹ ».

2.4. CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE PLANIFICATION DES EFFECTIFS

Comme dans toute bonne équipe de travail, l'équipe de planification des effectifs des CRC regroupe généralement plusieurs membres qui ont chacun un rôle déterminé et des fonctions bien précises. Tout d'abord, le planificateur d'effectifs réalise la planification annuelle (long terme). Ensuite, les techniciens en administration réalisent la planification mensuelle (moyen terme) et hebdomadaire (court terme), conçoivent les horaires et effectuent la gestion en temps réel (intra quotidienne). Dans certaines organisations, les techniciens peuvent également être responsables du traitement des demandes ponctuelles telles que les congés, les arrivées tardives, les départs hâtifs, les prolongations de dîners, etc.

Enfin, une personne veille à produire tous les rapports nécessaires au suivi des activités tels que les rapports de performance globale et les rapports d'adhérence à l'horaire des préposés. Ces divers

³⁶ SSA Solutions (2015) *Effectuer un virage vers un centre multi-contacts : un changement essentiel pour votre entreprise*, Infolettre juin 2015, Montréal, Disponible à : <http://ssasolutions.com/wp-content/uploads/2015/06/Effectuer-un-virage-vers-un-centre-multi-contacts.pdf>.

³⁷ Holy-Dis (2011) Livre blanc, *Planification optimisée des activités et des RH en centre d'appels*, France, p.26.

³⁸ Conseilrh.ca, *Introduction à la planification stratégique RH*, Disponible à : <http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm>.

³⁹ Sitedemploi.com, *Planificateur des effectifs, centres de contacts clients*, Disponible à : <http://www.sitedemploi.com/fr-ca/emploi/planificateur-des-effectifs-centres-de-contacts-clients/>.

rapports sont mis à la disposition des gestionnaires, qui peuvent les consulter de manière autonome en cas de besoin. Naturellement, toutes les équipes de planification des effectifs ne sont pas constituées de manière identique et ne comportent pas le même nombre de membres, mais leurs fonctions sont sensiblement les mêmes d'une équipe à l'autre. En effet, leur taille dépend implicitement de la taille du CRC de leur organisme.

3. MEILLEURES PRATIQUES

Comme la section traitant du mandat l'indique, le présent rapport se veut un recueil des meilleures pratiques ainsi que des outils en planification des effectifs, adapté à la réalité de la fonction publique. Les meilleures pratiques répertoriées dans cette section regroupent donc les différents termes faisant partie du quotidien de l'équipe de planification des effectifs, leurs définitions ainsi que la manière dont ils sont perçus et utilisés au sein des grands organismes.

3.1. PLANIFICATION ANNUELLE (LONG TERME)

Pour l'équipe de planification des effectifs, la planification annuelle (long terme) permet d'avoir une vision d'ensemble de l'année à venir et donne ainsi du temps pour trouver des solutions aux problèmes anticipés et pour procéder aux améliorations souhaitées. Par conséquent, plus une équipe de planification des effectifs est en mesure de prévoir les besoins longtermes à l'avance, plus elle sera prête à réagir lorsque le long terme deviendra du moyen puis du court terme.

Toutefois, qui dit planification à long terme dit aussi haut risque de changements en cours de route. En effet, comme plusieurs variables peuvent influencer les projections, la planification à long terme est sujette à des modifications régulières, ce qui prend généralement beaucoup de temps si l'équipe de planification des effectifs n'y est pas bien préparée. Voici donc, selon les membres du sous-comité, les meilleures pratiques à mettre en place dans un CRC afin de rendre ce type de planification le plus précis possible :

- Avoir des statistiques de qualité sur les événements imprévus survenus, accessibles et bien entreposées afin de ne pas considérer ces journées comme étant représentatives lors d'une planification future;
- Alimenter le logiciel de planification avec des données les plus précises possible;
- Avoir des hypothèses de travail justes et faites selon une modulation mensuelle;
- Mettre à jour régulièrement les événements planifiés à long terme;
- Maintenir un nombre d'effectifs suffisant pour permettre la planification à long terme en maintenant une bonne qualité des services offerts aux citoyens.

3.1.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION DES VACANCES ANNUELLES

Le processus d'attribution des vacances annuelles est effectué lors de la planification annuelle (long terme). L'objectif est de recommander aux gestionnaires le nombre de préposés requis pour chaque période de l'année, spécialement durant les vacances estivales et les congés des fêtes, en fonction des prévisions d'appels annuelles. Voici, selon les membres du sous-comité, les meilleures pratiques recensées lors du processus de planification des vacances annuelles, auxquelles peuvent se référer les équipes de planification des effectifs des grands organismes :

- Le processus d'attribution des vacances annuelles est réalisé en conformité avec les modalités prévues à la convention collective des fonctionnaires du gouvernement du Québec⁴⁰;
- Les demandes de vacances estivales pour des journées individuelles sont traitées comme des demandes pour des semaines complètes;
- Le calcul du nombre de préposés requis pour chaque période (du 1^{er} avril au 31 mars) en fonction des prévisions d'appels pour l'année sert à effectuer la répartition par service et doit inclure :
 - le nombre de préposés par service en date du 31 décembre;
 - le % de jour/personne qui sera octroyé par service pour les vacances;
 - le nombre maximal d'absences pouvant être accordées quotidiennement en tenant compte des activités déjà prévues;
 - la soustraction des absences déjà prévues (ARTT, absences à long terme, etc.);
 - le nombre de jour/personne disponible pour les vacances.

Un calendrier maison peut alors être préparé ou mis à jour en incluant les nombres minimaux et maximaux d'effectifs requis en téléphonie selon la formule d'Erlang C, dont il sera question plus loin dans le document, et les éléments ayant un impact sur la téléphonie.

- Les préposés remplissent un formulaire où ils indiquent 2 ou 3 choix différents de vacances (semaines complètes) et sont avisés que les demandes de plus de 2 semaines pourraient être refusées durant les mois de juin, juillet et août (afin de permettre à tous les préposés d'avoir des vacances durant cette période);
- Le processus de gestion des vacances est effectué par les gestionnaires, mais il est possible que l'équipe de planification des effectifs soit appelée à contribuer à différents moments au cours de ce processus;
- Les demandes acceptées sont automatiquement inscrites aux horaires pour toute la période (1^{er} avril au 31 mars);
- Une main-d'œuvre composée, en partie, d'étudiants aide à combler les périodes de pointe, les vacances et parfois même les absences de dernière minute⁴¹.

⁴⁰ Convention collective de travail des fonctionnaires 2010-2015, article 8-34.05, p.109.

⁴¹ Services Triad inc., *op. cit.*, p.23.

3.2. PLANIFICATION MENSUELLE (MOYEN TERME)

D'un organisme à l'autre, la planification mensuelle (moyen terme) varie entre 1 et 3 mois et vise à minimiser les impacts des imprévus sur les lignes téléphoniques. Ce type de planification permet aux gestionnaires de prévoir d'autres sessions de formation (ex: formations additionnelles prévues dans la planification à long terme) et d'accorder une demande d'absence, et permet au CRC d'estimer sa capacité à répondre au traitement de dossiers. Voici quelques exemples des meilleures pratiques à mettre en place dans un CRC en matière de planification mensuelle (moyen terme) :

- Disposer d'un maximum d'informations sur tous les envois faits par l'organisation aux citoyens;
- Bénéficier rapidement des informations sur les changements à venir (ex : nouveaux services offerts, nouvelle réglementation, etc.) ou sur les nouvelles orientations de l'organisation, ce qui permet de réagir adéquatement et de prévoir l'impact sur les différents services;
- Anticiper les événements à venir en termes d'achalandage téléphonique et d'inventaire des documents à traiter;
- Obtenir un degré de précision suffisant par rapport au volume d'appels et au nombre de préposés disponibles pour limiter les mauvaises surprises;
- Obtenir à l'avance un degré de précision suffisant pour permettre l'attribution de congés de façon juste et profitable pour l'organisation;
- Obtenir un indice de qualité de service (IQS) le plus valable possible;
- Obtenir toutes les informations détaillées susceptibles d'avoir un impact sur la disponibilité des employés à répondre au téléphone.

3.2.1. ENVOIS MASSIFS

Les organismes effectuent fréquemment des envois massifs de courriers postaux aux citoyens. Afin de préparer les CRC à répondre aux appels générés par ces envois, il est primordial que l'équipe de planification des effectifs soit avisée au minimum 6 semaines à l'avance lorsqu'un envoi massif de courrier postal est prévu, et ce, afin qu'elle puisse s'assurer qu'un nombre suffisant de ressources soient disponibles à répondre au surplus d'appels causé par celui-ci. Voici quelques exemples d'actions qui peuvent être entreprises lorsque des événements imprévus surviennent suite à un envoi massif de courrier :

- Retrait immédiat des activités hors ligne (inventaire, courriers, etc.);
- Activation de la capsule dans la RVI informant les clients d'un temps d'attente anormalement long;
- Si la situation ne s'améliore pas, les préposés qui agissent comme support téléphonique sont appelés à se connecter en ligne « préposés »;
- Retrait des coachings ponctuels et individuels donnés par les chefs d'équipe;
- Demande faite aux chefs d'équipe de se connecter sur la ligne « préposés », l'assistance en ligne étant alors remise à du personnel désigné de l'équipe d'assurance qualité;
- Retrait de toutes les activités inscrites aux horaires des préposés (réunions, formations, etc.).

3.3. PLANIFICATION HEBDOMADAIRE (COURT TERME)

Les membres du sous-comité codéveloppement pour les planificateurs conviennent que les bonnes pratiques en matière de planification hebdomadaire consistent à :

- Réviser les prévisions hebdomadairement sur un horizon de 3 semaines;
- Concevoir les horaires jusqu'à 3 semaines à l'avance.
- Ventiler les prévisions et les horaires sur des intervalles variant de 15 à 30 minutes.

Évidemment, même si l'équipe de planification des effectifs a été très précise dans sa planification à court terme, il demeure tout de même que des événements imprévus puissent représenter des défis de taille tels que le taux d'absentéisme, les pannes de courant ou les conférences de presse, ce qui la force à revoir ses prévisions lors du processus de planification intra quotidienne.

3.3.1. PLANIFICATION DE MASSE

Il se peut que l'équipe de planification doive planifier des effectifs en grande quantité pour répondre à un besoin ponctuel et planifié. Ce type de planification est appelé la planification de masse. En effet, contrairement au plan d'intervention que certains CRC appliquent lors d'un pic d'appels imprévu, la planification de masse est effectuée lorsque l'équipe de planification des effectifs est mise au courant d'un événement quelconque qui viendra assurément faire grimper le nombre d'appels. Par exemple, une nouvelle politique ou un événement très médiatisé peut entraîner des répercussions sur l'achalandage, c'est pourquoi il est nécessaire et important de planifier les effectifs en nombre nécessaire avant que ne soit amorcée la sortie d'un communiqué de presse ou de tout document produit par l'un ou l'autre des grands organismes et destiné au grand public⁴².

De ce fait, l'équipe de planification de chaque organisme doit constamment être en contact avec ses homologues pour être en mesure d'appréhender ce genre d'événements, selon sa nature, en planifiant adéquatement les ressources.

3.4. GESTION EN TEMPS RÉEL (INTRA QUOTIDIENNE)

Les membres du sous-comité conviennent que les bonnes pratiques en matière de gestion en temps réel (intra quotidienne) consiste à :

- Revoir la planification à court terme dans la mesure où un écart significatif est constaté entre ce qui était initialement prévu en matière de volume d'appels et la réalité;
- Réviser celle-ci au besoin;
- Effectuer la gestion en temps réel par intervalles de 15 minutes;
- Gérer les plans de repli (simplification des traitements, classement des priorités des tâches,

⁴² Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Planification de masse*, Québec, p.1. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/planification%20de%20masse.pdf>.

- décalage des formations, des activités d'assurance qualité ou de coaching, etc.);
- Effectuer les ajustements d'horaires;
- Gérer les demandes ponctuelles.

3.5. GESTION DES HORAIRES

La gestion des horaires est le processus qui permet de déterminer quels seront les effectifs nécessaires selon le volume d'appels planifié et les autres types de contacts. Le but ultime de cette fonction est d'atteindre les objectifs du service à la clientèle tout en réduisant les coûts au minimum. Règle générale, le nombre d'effectifs nécessaires à la planification des horaires doit tenir compte de plusieurs facteurs tels que les délais de réponse visés, les courbes de contacts, les règles de dotation en personnel, le temps moyen de traitement des contacts et, finalement, le temps consacré aux tâches hors ligne⁴³. Ainsi, afin de s'assurer d'une bonne flexibilité quant à la planification des horaires, voici quelques pratiques reconnues :

- La tendance actuelle veut que le nombre total d'effectifs à temps plein⁴⁴ (ETP) attirés à la planification des effectifs soit d'un pour 50 préposés⁴⁵;
- En plus des activités de renseignements, la planification des horaires inclut toutes les activités hors ligne du préposé (congés et vacances planifiés, coaching, formations, rencontres, pauses, dîners, etc.). Compte tenu de ces variables, il faut prévoir au moins 1,3 à 1,8 ETP pour combler la charge planifiée d'un seul ETP⁴⁶;
- Les principaux critères pour l'attribution des horaires sont, en ordre de priorité, les besoins opérationnels du centre, l'ancienneté des préposés au sein de l'entreprise et leurs compétences⁴⁷;
- Planifier les horaires en fonction de leur variabilité (ex. : pour des horaires qui varient au moins une fois dans la semaine, les planifier au moins trois semaines à l'avance);
- L'usage des plans de contingence⁴⁸ doit être possible afin de gérer des situations imprévues (surplus d'absences, volumes d'appels, etc.);
- Mise en place d'un comité composé d'un membre de l'équipe de planification et d'un ou de plusieurs gestionnaires du centre de relation clientèle afin de revoir le processus des quarts de travail;

⁴³ Services Triad inc., *op. cit.*, p.31.

⁴⁴ Le terme « équivalent temps plein » correspond à la façon de mesurer les niveaux de personnel requis indépendamment du statut temps plein ou temps partiel. Il représente le nombre total d'heures prévues pour le traitement des contacts effectués par les agents divisé par le nombre total d'heures dans une semaine de travail complète. Les heures travaillées par plusieurs agents à temps partiel peuvent totaliser celles d'un équivalent temps plein. (Services Triad inc.)

⁴⁵ Services Triad inc., *Étude de balisage, op. cit.*, p.9.

⁴⁶ Services Triad inc., *op. cit.*, p.32.

⁴⁷ Services Triad inc., *Étude de balisage, op. cit.*, p.24.

⁴⁸ Un plan de contingence est un type de plan préventif, prédictif et réactif. Il présente une structure stratégique et opérative qui aide à contrôler une situation d'urgence et à minimiser ses conséquences négatives (temps d'arrêt, etc.). Il propose tout un ensemble de procédures possibles au fonctionnement normal d'une organisation, lorsque l'une de ses fonctions habituelles est affectée par une contingence interne ou externe. (<http://lesdefinitions.fr/plan-de-contingence>)

- Un logiciel de planification des effectifs peut devenir une option intéressante pour les CRC de 50 préposés et plus en offrant des bénéfices sur l'optimisation de la répartition des effectifs⁴⁹.

3.5.1. LOGICIELS ET OUTILS DE PLANIFICATION

Les plus petits centres de relations clientèle peuvent avoir des besoins de gestion des effectifs moins complexes et donc, se retrouver avec moins de contraintes à considérer dans l'analyse et la prévision des horaires de leurs employés. Cependant, les centres dotés de logiciels spécifiquement conçus pour la planification des effectifs ont certainement un avantage sur l'efficacité en comparaison avec ceux qui n'en ont pas. En effet, il faut savoir que les logiciels de planification des effectifs peuvent générer des prévisions de charge de travail, calculer les besoins en termes de personnel, organiser et suivre les horaires en temps réel ainsi que suivre la performance individuelle et de groupe⁵⁰. En général, le logiciel de planification permet aussi de voir l'occupation réelle de chaque préposé connecté à un moment précis ainsi que la durée de chaque état⁵¹.

De plus, un logiciel de planification des effectifs automatisé amène généralement, comme son nom l'indique, une automatisation des tâches de gestion des effectifs ainsi que des améliorations significatives telles qu'une planification plus efficace entraînant des économies et une réduction des effectifs en surplus. Aussi, l'utilisation d'un tel logiciel entraîne naturellement une réduction des coûts de la main-d'œuvre, une optimisation des horaires de travail, une amélioration de la performance des effectifs, une amélioration de l'adhérence à l'horaire, une meilleure gestion des niveaux de service, une réduction du taux d'abandon des appels, une amélioration de la satisfaction des employés et, finalement, une meilleure expérience client⁵².

Tout cela est possible grâce aux fonctions de base d'un logiciel de planification. En effet, ce dernier prévoit le plus précisément possible le volume d'appels entrants, calcule le nombre de ressources nécessaires, produit les horaires des préposés et suit la performance du CRC au jour le jour⁵³. À titre informatif, les différents organismes cités dans ce rapport n'utilisent pas tous le même logiciel de planification des effectifs et certains n'en utilisent pas du tout.

⁴⁹ Services Triad inc., *op. cit.*, p.33.

⁵⁰ Services Triad inc., *Rapport final, op. cit.*, p.23.

⁵¹ Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (2011) *Outils et logiciels de gestion des effectifs (planification)*, PowerPoint produit pour le CEGO, p.4.

⁵² SSA Solutions (2013), *op. cit.*

⁵³ The Call Center School, *op. cit.*

Figure 5 : Outils de planification des effectifs les plus utilisés en 2009 dans différents CRC⁵⁴



3.5.1.1. LOI D'ERLANG C

Si l'on tient pour acquis qu'un centre de relations clientèle doit être accessible autant en termes d'heures d'ouverture que de délai d'attente, et que les taux d'appels abandonnés et rejetés font partie des indicateurs les plus importants pour le pilotage d'un CRC, de quelle manière peut-on planifier le plus exactement possible les ressources nécessaires? À l'aide de la loi mathématique d'Erlang C, qui permet de bien dimensionner un CRC⁵⁵. Celle-ci, qui est en fait une loi de probabilité continue, définit la relation entre le niveau de service souhaité et les effectifs requis, et ce, pour un certain trafic sur les lignes téléphoniques (le nombre et la durée des appels). Cette loi apporte aussi des résultats quant à :

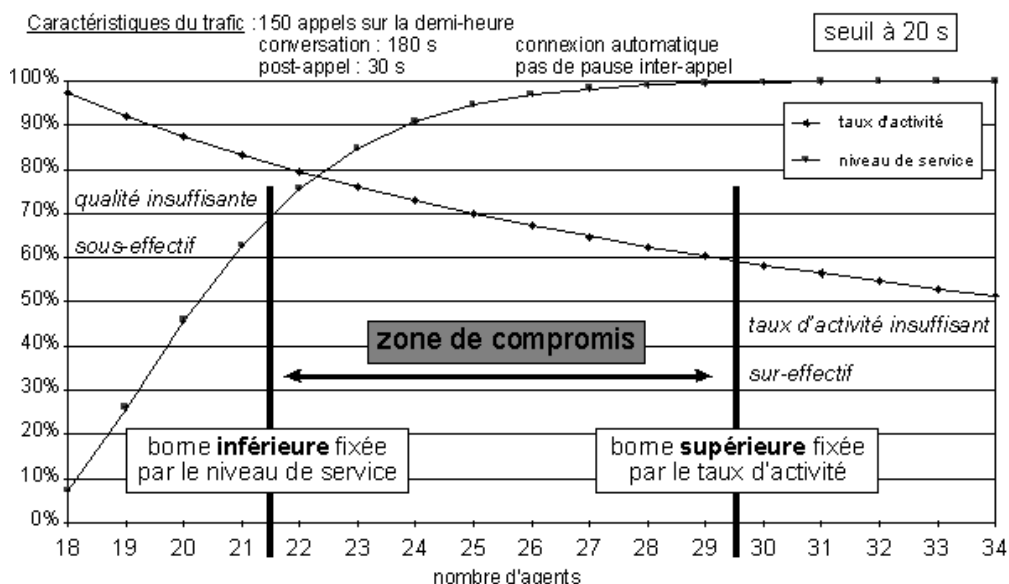
- La durée moyenne d'attente;
- Le taux d'activité des préposés;
- Le temps d'attente des appels qui n'obtiennent pas de réponse immédiate;
- Les taux d'appels qui subiront une attente⁵⁶.

⁵⁴ Services Triad inc., *Rapport final*, op. cit., p.22.

⁵⁵ Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Loi d'Erlang C*, Québec, p.1. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/loi%20derlang%20c.pdf>.

⁵⁶ DigiWay Consulting, op. cit.

Figure 6 : Exemple d'application de la loi d'Erlang C⁵⁷



Comme le démontre le graphique ci-dessus, la zone de compromis correspond au nombre idéal de préposés, par rapport au niveau de service et au taux d'occupation de ceux-ci. En fait, la loi d'Erlang C doit sa popularité à sa simplicité, car un seul calcul est nécessaire afin de déterminer le nombre optimal d'effectifs. Cela étant dit, cette qualité constitue également le principal défaut de la loi d'Erlang C, car cette formule « implique une série de suppositions qui conduisent à une trop forte simplification de la réalité⁵⁸ ». De plus, cette loi ne prend pas en considération les compétences des préposés, ce qui est toutefois nécessaire. En d'autres mots, cette formule peut être utilisée dans certains cas, mais elle ne doit pas être le seul moyen dont un CRC dispose pour planifier ses effectifs.

3.5.2. PLANS D'INTERVENTION TÉLÉPHONIQUE LORS DES PICS D'APPELS IMPRÉVUS

Pour qu'un plan d'intervention téléphonique soit mis en place dans un CRC, un débordement d'appels et un non-respect des cibles organisationnelles doivent être observés. Ces cibles tiennent compte de plusieurs facteurs comme le taux d'occupation, le nombre de préposés en ligne, le nombre de clients en attente, le délai maximum de réponse dans les 5 dernières minutes, le niveau de service et le nombre de clients naviguant dans la RVI. À partir du moment où les cibles de performance de l'organisme ne sont plus atteintes, la qualité du service à la clientèle est affectée. Or, un CRC qui dispose d'un plan d'intervention bien structuré voit ses chances de résorber l'achalandage téléphonique s'accroître de façon considérable. Il appartient à l'équipe de planification des effectifs d'établir ce plan d'intervention en y recueillant les mesures à adopter ou encore celles qui peuvent être recommandées au gestionnaire responsable lorsque la situation l'exige.

⁵⁷ DigiWay Consulting, *op. cit.*

⁵⁸ Centres d'appels***Call Centers, *Loi Erlang C*, Disponible à : <http://owliancetunis.unblog.fr/loi-erlang-c/>.

Afin de s'assurer que le plan d'intervention soit le plus efficace possible, il est primordial d'établir différents paliers de mesures à mettre en œuvre. Selon le nombre d'appels en file d'attente enregistrés en temps réel grâce aux différents indicateurs, l'activation des différents paliers dure le temps requis à la résorption de la situation qui l'a enclenchée. Voici des mesures pratiques que peuvent adopter ou encore recommander les équipes de planification des effectifs des grands organismes lorsqu'un surplus d'appels important est constaté :

- Retrait des activités hors ligne et des autres tâches;
- Activation de la capsule dans la RVI informant les clients d'un temps d'attente anormalement long;
- Analyse de la planification et de l'état des files d'attente sur les contacts non téléphoniques afin de prioriser les appels momentanément;
- Faire appel aux moniteurs de qualité ou aux super agents afin qu'ils répondent à des appels aux heures les plus problématiques de la journée;
- Faire un appel à tous afin d'écourter le plus possible le temps de traitement des interactions sans nuire au service à la clientèle;
- Faire un appel à tous afin que l'adhérence à l'horaire soit respectée le plus possible;
- Offrir du temps supplémentaire aux ressources qui se portent volontaires;
- Faire appel aux préposés à temps partiel pour qu'ils entrent travailler même s'ils ne sont pas planifiés à l'horaire;
- Faire appel aux préposés à temps plein qui sont en congé pour leur proposer de travailler;
- Annuler les formations, si possible, ou les rencontres prévues qui monopolisent les ressources;
- Faire appel à des personnes qui ne sont pas prévues sur les services téléphoniques pour la journée;
- Faire appel aux personnes provenant d'un autre service;
- Réduire les heures de dîner;
- Annuler les appels sortants.

À chaque intervalle de 15 minutes, il est nécessaire de vérifier quel est le délai d'attente afin de pouvoir adapter les mesures en conséquence de ce qui a été planifié dans le plan d'intervention. Pour augmenter leur performance, les CRC « identifient un gestionnaire qui sera responsable de la gestion en temps réel pour une période donnée et qui sera de garde en tout temps pour transiger avec les recommandations de l'équipe de planification lorsqu'il y a des décisions de gestion à prendre⁵⁹ » par rapport au plan d'intervention téléphonique. Cette pratique permet d'assurer une gestion uniforme. Cependant, il est important de réaliser que la planification des effectifs est un outil et non pas une fin en soi. Par conséquent, les mesures proposées ci-dessus ne sont pas toujours applicables en raison des contraintes organisationnelles vécues par certains organismes. Néanmoins, pour chaque organisme, effectuer un suivi avec des rencontres régulières entre l'équipe de planification des effectifs et les gestionnaires est primordial pour discuter des ajustements et des pistes d'amélioration à mettre en œuvre.

⁵⁹ Services Triad inc., *op. cit.*, p.33.

3.6. CIBLES DE PERFORMANCE

Les CRC ont la particularité d'utiliser plusieurs outils technologiques qui leur permettent de mesurer un grand nombre d'indicateurs de performance. Ces indicateurs peuvent s'avérer très utiles dans la mesure où ils contribuent à la bonne planification des besoins futurs en main-d'œuvre et les budgets qui s'y rattachent⁶⁰. Les données fournies par les indicateurs de performance ainsi que les écarts de performance du CRC par rapport aux prévisions doivent être accompagnés d'analyses sur toutes les zones problématiques. Des plans doivent être créés, testés et mis en œuvre afin de résoudre chaque enjeu.

Ainsi, voici quelques indicateurs de performance ainsi que leurs cibles, répertoriés dans l'industrie des CRC et auxquels peuvent se référer les grands organismes⁶¹ :

- La qualité du service (QS) est évaluée aux 15 minutes avec un écart permis de +/- 20 % sur 10 % de la journée. Il est important de prendre en considération la taille des unités, car une absence n'aura pas le même impact dans un petit que dans un grand CRC;
- Une étude de Services Triad réalisée en 2012 montre qu'un plus grand nombre de CRC utilisent en moyenne une QS de 80 % des appels répondus en 50 secondes;
- Le taux d'occupation sur les files téléphoniques ne doit pas être ni trop élevé ni trop bas (si supérieur à 85 % = facteur d'épuisement professionnel et si moins de 75 % = facteur de démobilisation important).

Concernant le dernier point, il est important de préciser que le taux d'occupation est une résultante de la planification et que les seuils d'épuisement et de démobilisation peuvent varier en fonction de la taille de la file d'attente. Ainsi, il se peut qu'un taux d'occupation de moins de 75 % ou de plus de 85 % soit adéquat pour un CRC.

Les cibles de performance sont établies en fonction des exigences des clients et des données historiques réelles⁶². En effet, les données sur le nombre d'appels et sur les autres contacts reçus doivent être extraites annuellement des systèmes de planification des effectifs, des statistiques provenant des systèmes téléphoniques ou d'autres outils de compilation. Ces données doivent donc être conservées dans les banques de données afin de pouvoir être utilisées ultérieurement et ainsi, permettre d'obtenir des courbes historiques d'appels et de contacts qui mettront en relation différentes périodes de l'année.

À la lumière des renseignements fournis par les courbes d'appels, des taux de croissance et des tendances peuvent être dégagés et des projections sur l'achalandage futur peuvent être faites. Les cibles de performance peuvent ainsi être ajustées en conséquence des données recensées. Plusieurs autres facteurs extérieurs au CRC peuvent affecter l'achalandage. Tel que mentionné plus haut, ces facteurs renvoient aux ajouts ou aux retraites de services aux citoyens traités par le CRC, aux changements législatifs, aux campagnes promotionnelles, aux envois postaux massifs aux citoyens, à

⁶⁰ Services Triad inc., *op. cit.*, p.7.

⁶¹ *Ibid.*, p.9.

⁶² *Ibid.*, p.32.

l'automatisation de services simples par la RVI ou le Web, aux implantations informatiques ou aux modifications des outils informatiques des employés, etc.

En ce sens, l'un des enjeux importants de l'équipe de planification des effectifs est la capacité de prévoir ces facteurs⁶³ et de tenir compte des cibles de performance dans toutes les étapes du processus de planification des effectifs⁶⁴.

3.7. GESTION DES CONGÉS DE MALADIE

Dans les CRC, un taux d'absentéisme supérieur à 10 % est considéré comme étant problématique et demande la mise en place d'actions concrètes par les organisations faisant face à un tel problème⁶⁵. À cet effet, le sujet des congés de maladie doit être abordé puisque les données des dernières années recensées par le Secrétariat du Conseil du trésor tendent à démontrer que cette situation est préoccupante. En effet, le taux d'absentéisme pour maladie a atteint, en 2009, un taux de 4,90 % pour l'ensemble de la fonction publique, ce qui représente 12,79 jours perdus par employé pour des motifs de santé⁶⁶. Différentes mesures doivent alors être mises en place par les CRC pour pallier cette perte non planifiée d'effectifs et ainsi, réussir à attribuer les ressources nécessaires pour assurer un service à la clientèle de qualité :

- Scénariser la qualité du service selon les volumes d'absences de congés de maladie (basés sur des observations empiriques et historiques), afin d'en évaluer les impacts et de cibler les seuils critiques qui nécessiteront les changements opérationnels;
- Appliquer systématiquement des règles telles que la nécessité de fournir un billet du médecin après un nombre de jours d'absence définis;
- Demander l'opinion de spécialistes RH externes lors d'un abus de privilège d'absence⁶⁷;
- Embaucher des préposés à temps partiel afin de combler les différentes plages horaires laissées libres par les employés en congés de maladie (prioriser des étudiants et des retraités, car ceux-ci préfèrent des horaires flexibles en fonction de leurs besoins);
- Restreindre les départs hâtifs pour ainsi assurer un nombre de ressources suffisant permettant d'assurer des services de qualité à la clientèle;
- Assurer une certaine vigilance pour des situations d'absences qui semblent récurrentes en alertant les gestionnaires.

Les meilleures pratiques de gestion afin de réduire le taux d'absentéisme doivent être en lien avec une application rigoureuse de la politique de rémunération et le traitement équitable par les gestionnaires face aux ressources⁶⁸. Par conséquent, il est souhaitable que le CRC se dote d'outils et

⁶³ Services Triad inc., *op. cit.*, p.10.

⁶⁴ Revenu Québec, *Processus de planification des effectifs*, *op. cit.*, p.12.

⁶⁵ Services Triad inc., *op. cit.*, p.28.

⁶⁶ Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2011) *Suivi de gestion pour l'année civile 2009*, Direction de l'assurance traitement et de la santé et sécurité du travail, Québec, p.7.

⁶⁷ Services Triad inc., *op. cit.*, p.28.

⁶⁸ Services Triad inc., *op. cit.*, p.28.

de processus nécessaires au suivi équitable pour tous les employés en première ligne, peu importe leur poste et leur statut (permanent ou temporaire). Naturellement, toute absence imprévue n'est pas forcément un congé de maladie. Toutefois, pour l'équipe de planification des effectifs, le résultat est le même : le CRC se retrouve en manque d'effectifs et doit se mobiliser afin de faire face à cette situation.

3.8. IMPACTS DES PROGRAMMES D'AMÉNAGEMENT ET RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT) SUR LA PLANIFICATION

Le régime d'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT), ou indissociablement l'aménagement du temps de travail (ATT), consiste à autoriser des modalités ou des horaires de travail qui diffèrent de la semaine et de la journée de travail dites normales⁶⁹. L'employeur permet alors aux employés, ou à un certain nombre d'entre eux, de « choisir un horaire de travail différent pour pouvoir mieux satisfaire aux besoins de leur vie personnelle ou familiale⁷⁰ » le tout en respect des besoins opérationnels de l'organisation. La mise en place des ARTT démontre donc la volonté d'offrir aux employés une plus grande flexibilité dans la gestion de leur horaire de travail.

Ces programmes se veulent aussi un excellent facteur d'attraction du personnel et de rétention de celui-ci. De plus, ceux-ci favorisent l'assiduité des préposés, car ces derniers peuvent jouir de plus de jours de congé. Néanmoins, malgré tous les bénéfices engendrés par les programmes d'aménagement et réduction du temps de travail, leur mise en place nécessite des ajustements pour l'équipe de planification des effectifs, notamment lors de la conception et de la gestion des horaires. En effet, celle-ci doit prendre en considération les impacts qu'auront les programmes d'ARTT sur la planification notamment par rapport à :

- La complexification des hypothèses de travail pour la planification à long terme afin de déterminer les ETC requis pour chacun des mois;
- La difficulté de faire des groupes de formation en raison de ce type d'absence;
- L'annulation d'activités en cas de débordement d'appels ponctuels;
- La libération de moins de préposés pour les tâches administratives les jours où il y a plusieurs ARTT;
- La diminution des effectifs lorsque les ARTT sont alloués durant les vacances d'été;
- L'augmentation des remplacements pour les préposés maîtrisant plusieurs canaux de communication.

Cependant, certaines pratiques peuvent être mises en place afin de minimiser les impacts des programmes d'ARTT sur la planification dans une perspective de maintien de la qualité du service à la clientèle :

- Suspendre les programmes durant la période des vacances estivales;

⁶⁹ Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) (2002) *Conditions de travail souples*, Dernière mise à jour le 8 août 2008, Disponible à : <http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/flexible.html>.

⁷⁰ Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (2007) *Projet - Régime d'aménagement du temps de travail*, Direction des relations avec la clientèle régime d'aménagement de temps de travail, Québec, p.3.

- Ne pas les autoriser lors de la journée la plus occupée (ex. : le lundi);
- Comptabiliser les ARTT dans le calendrier de congés;
- Offrir les programmes en quantité limitée selon le jour de la semaine;
- Prévoir des ententes à durée fixe.

3.8.1. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Dépendamment du contexte organisationnel, les CRC offrent diverses mesures de flexibilité pour l'aménagement du temps de travail du personnel. Les diverses possibilités de flexibilité d'horaire doivent respecter les modalités prévues à la convention collective⁷¹. Les prochains paragraphes présentent les possibilités recensées par le sous-comité en termes d'aménagement de travail.

3.8.1.1. HORAIRE SECTORIEL

La plupart des organismes offrent des mesures de flexibilité quant aux horaires de travail. On entend par mesure de flexibilité certains accommodements dont peuvent profiter les préposés. Ces mesures de flexibilités sont négociées entre les parties patronales et syndicales de chaque organisme et inscrites dans une entente d'horaire sectoriel. Dépendamment des modalités négociées, les préposés ont la possibilité de s'accumuler un certain nombre d'heures, qui pourront ensuite être utilisées sous différentes formes. Le choix des modalités appartient aux organisations et dépend des objectifs recherchés.

Certaines organisations ont choisi d'offrir un horaire de travail fixe, mais permettent aux préposés de soumettre des demandes d'arrivées tardives, de modifications de dîner et de départs hâtifs. Les réponses aux demandes soumises par les préposés dépendent alors de la couverture des besoins. D'autres organismes offrent un horaire fixe, mais qui contient plutôt des plages dites variables offertes en rotation.

3.8.1.2. DÉPARTS HÂTIFS, ARRIVÉES TARDIVES ET MODIFICATION DES HEURES DE DÎNER

Bien que les préposés aux renseignements aient des horaires à respecter, il leur est possible de demander un changement d'horaire pour écourter leur journée. Ce privilège, que l'on nomme départ hâtif, « permet, dans la mesure de l'atteinte du niveau de service souhaité, de libérer du personnel avant la fin de leur quart de travail. [Il] permet dans un premier temps au personnel d'utiliser les banques d'heures accumulées à des moments qui n'affectent pas le niveau de service et, dans un deuxième temps, de favoriser la satisfaction du personnel⁷² ». Toutefois, si un préposé quitte le travail plus tôt et sans que ce soit prévu (par exemple pour maladie), il s'agit d'un départ anticipé et non d'un départ

⁷¹ Convention collective de travail des fonctionnaires 2010-2015, article 8-30.01, p.89.

⁷² Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (2006) *Document interne - Guide des départs hâtifs*, Service de l'assurance Qualité, Direction des Relations avec la Clientèle.

hâtif.

De plus, pour la majorité des organismes offrant ce privilège, les demandes de départs hâtifs doivent être effectuées à partir d'une certaine heure dans la journée, par exemple 9 h 05 ou 10 h. En ce sens, toute demande envoyée avant cette heure ne sera pas prise en compte par l'équipe de planification et son auteur devra en faire parvenir une nouvelle, se retrouvant en dernière place au moment du nouvel envoi. Cette procédure permet aux préposés qui commencent à travailler à 9 h d'avoir autant de chances que ceux qui commencent à 8 h d'obtenir l'autorisation de partir plus tôt.

Suivant la même logique que celle des départs hâtifs, les arrivées tardives représentent un autre privilège qui, cette fois-ci, permet plutôt aux préposés d'arriver plus tard que l'heure prévue à leur horaire, et ce, pour diverses raisons. Évidemment, ne peut arriver plus tard qui veut. Les demandes d'arrivées tardives doivent généralement être effectuées la veille, en début de journée, et doivent être préalablement autorisées. Lorsqu'une telle demande survient, l'équipe de planification doit évaluer les prévisions pour le lendemain matin ainsi que la condition des effectifs. Par la suite, celle-ci évalue la possibilité pour le gestionnaire d'autoriser la demande selon si elle convient ou non en fonction des besoins de l'organisation et en fait la recommandation au gestionnaire. Le préposé ayant fait une telle demande devra recevoir sa réponse dans un délai raisonnable.

Que ce soit dans le cas d'une arrivée tardive ou d'un départ hâtif, le préposé qui jouit de ce privilège ne peut en aucun cas le combiner à sa période de pause. Par exemple, si sa pause est prévue pour 15 h 30 et que le préposé désire partir plus tôt, il n'aura tout simplement pas de pause puisqu'il ne peut quitter son lieu de travail alors qu'il est en pause. Par contre, si sa pause est à 15 h 15 et qu'il désire partir le plus tôt possible, c'est-à-dire 15 h 30, il devra rester sur les lieux de travail ou de pause jusqu'à 15 h 30. En d'autres mots, un préposé ne peut utiliser ses périodes de pause pour arriver plus tard ou pour partir plus tôt⁷³.

Par ailleurs, les préposés peuvent également soumettre des demandes de modifications de dîners. À cet effet, ils peuvent demander de devancer ou de retarder leur période de repas, ou ils peuvent utiliser leur temps cumulé afin de prolonger leur heure de dîner, s'ils le désirent. Pour ce faire, les plages permises peuvent atteindre un maximum de 2 h comprises entre 11 h et 14 h 15, dépendamment des organismes.

Évidemment, ces pratiques sont plus difficilement applicables chez certains organismes et peuvent entraîner un degré de complexité supérieur dans la planification des activités. Néanmoins, elles peuvent susciter une réflexion sur les mesures d'assouplissement des horaires qui sont déjà mises en place et qui ont du succès tant du point de vue de la gestion que de l'appréciation des employés.

3.9. TÂCHES DES CHEFS D'ÉQUIPE

L'une des principales tâches des chefs d'équipe (ou des agents de relation client (ARC)), outre le coaching, est d'assister les préposés lorsque ceux-ci répondent à un appel qui demande des connaissances plus poussées. En effet, « tout comme les préposés aux renseignements répondent

⁷³ Commission de la santé et de la sécurité du travail, *Guide de la gestion et de la planification des effectifs*, op. cit., p.18.

aux questions des citoyens, les chefs d'équipe répondent aux questions complexes des préposés⁷⁴ ». Les chefs d'équipe ont la responsabilité d'accompagner les membres de leur équipe dans l'exercice de leurs tâches de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de connaissances, de performances et de comportements orientés vers un service à la clientèle de qualité.

En plus d'offrir de l'assistance sur les lignes téléphoniques, les chefs d'équipe effectuent un contrôle de la qualité des appels par le biais de l'écoute téléphonique, exercent un leadership mobilisateur auprès des préposés, préparent et animent les rencontres d'équipe, font part des plaintes des clients aux préposés, font du coaching individuel, effectuent les suivis administratifs (vérification de l'assiduité, des permis d'absence, des formulaires de gains déclaratoires, etc.) ainsi que plusieurs autres tâches variées. Dans la majorité des cas, ce sont aussi les chefs d'équipe qui s'occupent de faire le pont entre les préposés et les gestionnaires.

3.9.1. COACHING

Selon Services Triad inc., « le coaching est l'ensemble des actions qui sont posées par un gestionnaire [et un chef d'équipe], en collaboration avec l'employé, pour que la performance de ce dernier soit améliorée. Il est très souvent soutenu par un plan de développement personnel⁷⁵ ». Tous les CRC réalisent des travaux de coaching à différents niveaux et les grands organismes ne font pas exception à la règle.

Peu importe que ce soit par le chef d'équipe ou encore par l'agent relation client, le coaching doit être réalisé par un individu qui dispose des principales qualités suivantes :

- Bonne connaissance de la clientèle, [de la réglementation et des procédures];
- Connaissances nécessaires à l'utilisation des outils informatiques et techniques;
- Compétences en coaching et en gestion des conditions de travail des employés;
- Maîtrise des indicateurs de performance et bonne capacité d'analyse;
- Bon sens de l'écoute, bon communicateur et motivateur⁷⁶

Pour obtenir des résultats optimums, le coaching devrait, dans un monde idéal, être réalisé tous les mois sous la forme d'une rencontre d'une durée approximative d'une heure entre le gestionnaire ou le chef d'équipe et son employé⁷⁷. Ce genre de rencontre doit être planifié à l'horaire et son contenu doit être connu des deux parties et préparé à l'avance. En effet, il est très important que la séance de coaching soit inscrite dans l'horaire avant qu'elle n'ait lieu, de manière à ce que les planificateurs d'effectifs puissent pallier ce manque de ressources de manière efficace et proactive. De plus, il est possible de déplacer cette rencontre plus tard dans le mois, mais celle-ci ne doit jamais être annulée, car elle s'avère nécessaire pour le bon fonctionnement du CRC. En ce sens, voici quelques avantages

⁷⁴ Nignan, Modeste (2012) Rapport de stage de l'ENAP pour la SAAQ, *L'optimisation des processus de travail à la planification des effectifs (PDE)*, Québec, p.52.

⁷⁵ Services Triad inc., *op. cit.*, p.23.

⁷⁶ *Ibid.*, p.24.

⁷⁷ Services Triad inc., *op. cit.*, p.25.

que l'on peut retirer d'un coaching efficace⁷⁸ :

- Une progression globale du CRC est constatée lorsqu'on améliore les résultats de 10 % des ressources les moins performantes et qu'on valorise les résultats des ressources qui performant;
- Les préposés améliorent leurs performances lorsque ces dernières sont suivies et expliquées;
- Les problématiques sont traitées et le risque de perception d'injustice baisse;
- La mobilisation des ressources performantes augmente lorsque les gestionnaires et leurs chefs d'équipe se rendent disponibles pour elles. Cela a un effet d'entraînement positif;
- En suivant les résultats de manière assidue, les gestionnaires et leurs chefs d'équipe peuvent identifier et gérer de manière proactive les problématiques globales : formation, procédures, processus, relations inter services, etc.

Toutefois, il est possible que la performance du préposé ne s'améliore pas ou que le comportement qu'on désire changer demeure intact. Dans une telle situation, l'intervention du chef d'équipe et du gestionnaire évoluera vers des mesures en lien avec les politiques et les procédures établies par l'organisme (présence du syndicat). La documentation recueillie sur le préposé en question pourra être utilisée lors de cette étape en vue de la préparation d'un dossier avec les ressources humaines⁷⁹.

4. NOUVELLES TENDANCES

Les centres de relations clientèle des organismes gouvernementaux sont, en quelque sorte, des petites entités qui se doivent d'évoluer avec le temps, de manière à répondre efficacement à la demande. En ce sens, l'évolution des technologies que l'on retrouve dans les CRC connaît une nette croissance. En effet, leur apparition ainsi que leur adaptation à la clientèle se font maintenant beaucoup plus rapidement qu'avant. Les gestionnaires des CRC doivent donc suivre régulièrement et avec intérêt les tendances en matière de nouvelles technologies de gestion des relations avec la clientèle afin d'évaluer la possibilité que celles-ci puissent optimiser l'efficacité de leurs opérations ainsi que le degré de satisfaction de leurs employés et des citoyens. Par ailleurs, il est à noter qu'actuellement, aucune expérience en lien avec ces nouvelles tendances n'a eu lieu au sein des organismes membres du CEGO, mais que celles-ci pourraient, si elles venaient à être adoptées, permettre aux grands organismes d'améliorer la qualité de leurs services.

4.1. TÉLÉTRAVAIL

Comme mentionné dans ce rapport, les équipes de planification des effectifs dans les différents organismes doivent jongler avec de plus en plus de modes de prestation de services différents, ce qui représente un défi de taille. De plus, il y a aussi la nécessité pour celles-ci de gérer des modèles de

⁷⁸ Services Triad inc., *op. cit.*, p.25.

⁷⁹ *Ibid.*

travail et des types d'employés de plus en plus variés tels que les préposés en télétravail⁸⁰. Cette nouvelle tendance, qui a vu le jour grâce aux nouvelles technologies, consiste, pour l'employé qui en bénéficie, à « ne plus être présent en permanence dans son entreprise ou son organisme, à exercer son activité (entièrement ou en partie) ailleurs, généralement à la maison, en se servant d'outils informatiques et de télécommunication⁸¹ ».

En effet, le télétravail s'est rapidement développé grâce à l'arrivée d'Internet et aujourd'hui, la téléphonie IP ainsi que les réseaux privés virtuels (VPN) permettent aux entreprises et à leurs employés de se connecter à distance en toute sécurité et d'avoir accès au serveur de l'organisme de manière à ce que les appels des citoyens soient directement transférés du système téléphonique de l'organisme à leur résidence⁸². Travailler à partir de la maison peut donc être une option intéressante dans le sens où cela constitue un avantage important dans le choix d'un emploi, contribue au bien-être des employés et facilite leur conciliation travail-famille⁸³. Par contre, le télétravail demeure un privilège que l'organisme octroie aux préposés et doit donc faire l'objet de règles bien précises concernant la sélection et le retrait de celui-ci⁸⁴.

Naturellement, le télétravail aide aussi grandement l'organisation qui l'offre à améliorer son taux d'adhérence à l'horaire, à réduire son taux d'absentéisme, à atteindre ses objectifs de service, à améliorer sa capacité d'attraction et de rétention du personnel, etc. Bien entendu, il existe aussi des inconvénients au télétravail pour les préposés aux renseignements dans les centres d'appels ainsi que pour les organismes qui l'offrent. Par exemple, le télétravail nécessite que l'employé s'équipe de manière à pouvoir se connecter sans embûche au serveur de son employeur et qu'il se dote d'un espace de travail ergonomique et aménagé de manière à favoriser son efficacité. Évidemment, tout cela ne se fait pas sans frais. Par ailleurs, l'inconvénient souvent rapporté par plusieurs télétravailleurs quant à la difficulté pour eux de respecter leur horaire et de rester concentré sur leurs tâches ne s'applique pas tellement aux préposés en raison de la nature de leur travail.

4.2. MÉDIAS SOCIAUX

Les organismes utilisent les médias sociaux afin d'interagir avec la population ou, du moins, afin de lui transmettre des informations. En effet, dans « un contexte de mondialisation et de multiplication des outils de communication, plus de 70 % des grandes organisations ont mis en place des équipes

⁸⁰ SSA Solutions (2013), *op. cit.*

⁸¹ Office québécois de la langue française (OQLF) (2002) *Télétravail*, Gouvernement du Québec, Dernière mise à jour le 27 février 2013, Disponible à : http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/teletravail.html.

⁸² Gril, Emmanuelle (2010) *Tout savoir sur le télétravail*, Coup de pouce, Disponible à : <http://www.coupdepouce.com/bien-dans-ma-tete/travail/tout-savoir-sur-le-teletravail/a/32423>.

⁸³ Dubé, Isabelle (2014) *Le télétravail, une arme contre la congestion routière*, La Presse, Montréal, Disponible à : <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201410/05/01-4806561-le-teletravail-une-arme-contre-la-congestion-routiere.php>.

⁸⁴ Services Triad inc., *op. cit.*, p.41.

spécialisées dans les médias sociaux⁸⁵ ». L'utilisation intelligente de ces outils de communication en vue d'améliorer l'expérience client devient un enjeu de survie pour plusieurs organisations. En effet, l'instantanéité des communications dans les réseaux sociaux fait en sorte que les grandes organisations ne peuvent plus faire abstraction de ces outils.

Si une organisation n'est pas très active sur les réseaux sociaux, elle se doit au minimum de rester vigilante quant aux commentaires qui y sont véhiculés à son sujet, car il arrive fréquemment que les gens se tournent vers ce type de médias pour exprimer leur enthousiasme quant à un service qu'ils ont reçu de l'un ou l'autre des organismes gouvernementaux. Par contre, le contraire est aussi vrai et généralement même plus répandu. Il peut donc devenir intéressant pour un organisme de se réserver une personne ou une équipe pour gérer ce qui se passe sur les réseaux sociaux.

« La conception et la planification traditionnelles des centres de contacts se concentrent sur l'efficacité et les moyens d'orienter les interactions avec les clients vers le libre-service⁸⁶ ». De ce fait, l'usage proactif des médias sociaux a permis à de nombreux CRC de diminuer leur nombre d'appels entrants en informant la population à l'aide de messages annonçant une situation particulière telle qu'une panne de système, une promotion ou un communiqué de presse⁸⁷. Pour l'équipe de planification des effectifs, il peut donc être très avantageux de savoir manier l'art des médias sociaux, afin de parvenir à informer la population sur des sujets d'ordre général qui, en temps normal, auraient suscité de nombreux appels.

En outre, les médias sociaux sont un outil de communication qui complète à merveille les autres médias de service à la clientèle. Par le fait même, ceux-ci renforcent la nécessité d'une stratégie multicanale. Toutefois, il peut être plus complexe pour les gestionnaires dans les CRC de prendre en charge les interactions provenant des médias sociaux parce que celles-ci ne représentent qu'une infime proportion par rapport aux interactions vocales⁸⁸. De plus, d'un organisme à l'autre, les médias sociaux ne sont pas tous gérés de la même manière ni par le même département. Il revient à chacun de voir quelle formule lui convient le mieux.

Selon l'enquête *Les citoyens d'abord 6* (2012), 28 % des gens préféreraient utiliser les nouvelles technologies plutôt que les moyens de communication traditionnels pour obtenir des services gouvernementaux⁸⁹. Ceci s'explique certainement par le fait que les gens désirent obtenir rapidement les réponses à leurs questions, plutôt que de devoir attendre de longues minutes au bout du fil. En ce sens, pour les préposés, il ne s'agit plus simplement de répondre au téléphone; il faut aussi savoir manier l'art du courriel, du clavardage et des réseaux sociaux⁹⁰.

Figure 7 : Probabilité d'utilisation des nouvelles technologies pour recevoir des renseignements

⁸⁵ Services Triad inc., *op. cit.*, p.56.

⁸⁶ Forrester Consulting (2011) *Rapport sur les préférences des clients en matière de centres de contacts*, Cambridge, p.6.

⁸⁷ Services Triad inc., *op. cit.*, p.57.

⁸⁸ Forrester Consulting, *op. cit.*, p.3.

⁸⁹ Institut des services axés sur les citoyens, *op. cit.*, p.157.

⁹⁰ Lambert-Chan, Marie (2014) *Les médias sociaux changent la donne*, La Presse, Montréal, Disponible à : http://affaires.lapresse.ca/cv/centres-dappels/201412/17/01-4828933-les-medias-sociaux-changent-la-donne.php?utm_categorieinterne=traffidriviers&utm_contenuinterne=cyberpresse_B2_cv_1476666_accuei | POS1.

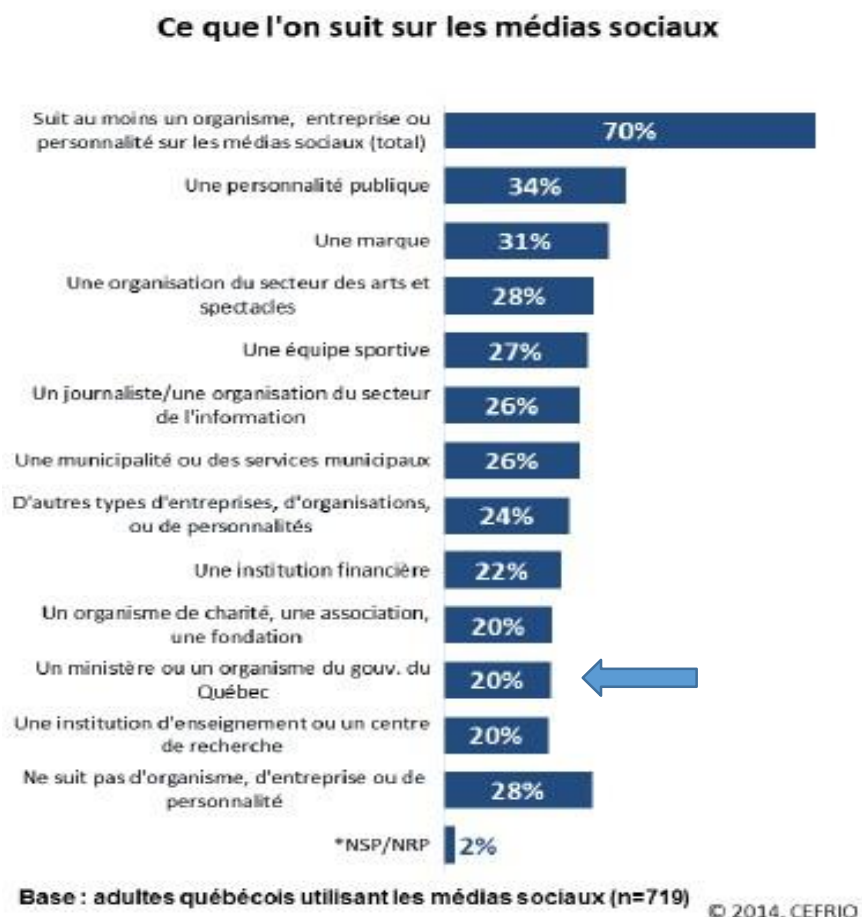
gouvernementaux ou pour effectuer une transaction avec le gouvernement⁹¹

Quelle est la probabilité que vous utilisiez ces outils technologiques pour obtenir des renseignements ou pour effectuer une transaction avec le gouvernement?	Très probable	Assez probable	Peu probable	Improbable
Les paiements en ligne ou les services bancaires en ligne	59	28	6	7
Les dispositifs mobiles (ex : les applications mobiles)	32	38	14	16
La messagerie texte (p. ex. SMS)	18	29	21	32
Les blogues ou babillards électroniques	7	22	31	40
Twitter	9	16	28	47
Facebook	10	14	24	52
YouTube	6	17	25	52

⁹¹ Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2012) *Les citoyens d'abord 6*, Toronto, p.157.

De plus, comme le démontre le graphique suivant, environ 2 personnes sur 10 suivent au moins un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec par l'intermédiaire des réseaux sociaux, c'est-à-dire que 20 % des gens aiment se tenir au courant de ce qui se passe au gouvernement sur le Web.

Figure 9 : Ce que l'on suit sur les médias sociaux⁹²



4.3. FILE D'ATTENTE VIRTUELLE (VIRTUAL HOLD)

Une nouvelle tendance qui gagne en popularité chez les citoyens est la file d'attente virtuelle, ou « *Virtual Hold* ». Celle-ci est très intéressante dans le sens où elle donne du pouvoir au citoyen et améliore grandement son expérience client. En effet, puisque les gens sont soucieux d'obtenir rapidement des réponses à leurs questions, qu'ils n'apprécient pas devoir attendre de longues minutes avant de parler à un préposé et qu'ils préfèrent le téléphone aux autres modes de prestation, la file d'attente virtuelle semble être la solution miracle. En ce sens, la file d'attente virtuelle permet au citoyen

⁹² CEFRIO (2014) *Les médias sociaux, au cœur du quotidien des Québécois*, Volume 5, Numéro 1, 12p. Disponible à : <http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2014-MediasSociaux-Versionfinale.pdf>.

qui trouve le temps d'attente trop long pour parler à un préposé de simplement raccrocher, tout en gardant sa priorité d'appel. Pour qu'une telle chose soit possible, il faut bien entendu que l'organisme qui reçoit l'appel soit doté d'une file d'attente virtuelle et que le citoyen ait laissé son numéro de téléphone.

Le fonctionnement est somme toute assez simple : le système informe le citoyen du délai d'attente en vigueur au moment de l'appel, lui demande à quel numéro de téléphone il désire être joint lorsque son tour sera venu et lui donne ensuite la permission de raccrocher. Ce système fonctionne comme si le citoyen attendait toujours en ligne, c'est-à-dire qu'il conserve sa place dans la file d'attente et le système le rappelle, de façon automatique, au numéro qu'il a lui-même déterminé⁹³. L'appelant peut ainsi vaquer à d'autres occupations, ce qui contribue grandement à réduire la frustration habituellement engendrée lors des longues périodes d'attente téléphonique. En fin de compte, il n'aura pas l'impression d'avoir perdu du temps précieux et aura ainsi une meilleure attitude à l'égard du préposé qui le rappellera⁹⁴.

La technologie de la file d'attente virtuelle permet également au citoyen de planifier un rappel, c'est-à-dire que si le délai d'attente prévu entre en conflit avec une autre activité à son horaire, il peut fournir son numéro de téléphone et mentionner à quel moment il serait plus opportun de communiquer avec lui. Le système le rappellera donc de façon automatique au moment présélectionné par le citoyen⁹⁵. Comme les périodes d'attente téléphonique représentent une source de frustration pour la majorité des gens, cette technologie a le potentiel d'améliorer la satisfaction de ceux-ci à l'égard du service reçu.

En résumé, la file d'attente virtuelle permet de « gérer plus d'appels avec le même nombre [d'agents], tout en réduisant la répétition d'appels et le temps [d'agent]⁹⁶ ». Cette fonctionnalité est donc d'une grande aide pour l'équipe de planification des effectifs aux prises avec un manque de ressources lors des périodes de pointe⁹⁷.

4.4. CLAVARDAGE (CLICK TO CHAT)

Parmi les nouvelles tendances, il en existe une qui se développe rapidement, aux côtés des réseaux sociaux. Il s'agit du clavardage, ou « *Click to Chat* », qui consiste à mettre en relation le citoyen et le préposé virtuellement, via l'ouverture d'une fenêtre de messagerie instantanée⁹⁸. En effet, cette nouvelle tendance permet aux citoyens d'avoir une conversation écrite, interactive et en temps réel avec un préposé, par clavier interposé⁹⁹. Toutefois, au même titre que le téléphone, les préposés sont seulement disponibles à répondre aux demandes de clavardage pendant les heures d'ouverture du

⁹³ Bell Canada (2013) *Mise en file d'attente virtuelle*, Disponible à :

http://www.bell.ca/enterprise/EntPrd_contact-centre-virtual-queuingolutions.page?language=fr®ion=ON.

⁹⁴ Virtual Hold Technology (2013) *Virtual Hold Technology Callback*, Disponible à :

<http://www.virtualhold.com/virtualhold.html>.

⁹⁵ Bell Canada, *op. cit.*

⁹⁶ Tahon, Vincent (2009) *L'attente virtuelle* (« Virtual Hold »), Bell Canada, p.7.

⁹⁷ Services Triad inc., *op. cit.*, p.56.

⁹⁸ CCMBenchmark (2013) *Click to Chat : un nouvel outil d'e-relation client*, Disponible à :

<http://www.ccmbenchmark.com/institut/blog/click-to-chat-relation-client/>.

⁹⁹ Le Thésaurus (2015) *Clavardage*, Gouvernement du Québec, Dernière mise à jour le 3 février 2015, Disponible à : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=2613>.

centre de relations clientèle.

Bien que peu populaire au sein des organismes gouvernementaux, ce mode de prestation est toutefois presque toujours disponible chez des entreprises privées telles que Bell, Vidéotron ou encore Telus. Ce moyen de communication est, avec le téléphone, beaucoup plus performant que le courriel, par exemple, car la réponse donnée par le préposé est immédiate, ce qui est généralement très apprécié des citoyens. En effet, selon TourMag.com (2013), le taux de satisfaction de ceux qui utilisent le clavardage est de 85 %, contre 75 % pour le téléphone¹⁰⁰.

Le clavardage permet aussi de laisser automatiquement des traces écrites au dossier du citoyen. Il vient également ajouter une corde aux arcs des préposés, qui se retrouvent avec un mode de prestation supplémentaire à maîtriser. Le clavardage, s'il est adopté par un CRC, ne doit pas être vu comme du traitement de dossiers, mais bien comme si le préposé était au téléphone avec un citoyen, puisque le tout est fait en direct. Donc, pour l'équipe de planification des effectifs, il y a 2 options possibles. Dans la première, elle planifie à l'horaire le nombre de préposés nécessaires pour répondre aux appels, comme à l'habitude, mais aussi pour répondre aux questions reçues à l'aide de l'outil de clavardage. Dans la seconde, elle planifie à l'horaire des préposés qui se consacreront uniquement au clavardage et d'autres, au téléphone.

4.5. RÉOLUTION AU PREMIER CONTACT (*FIRST CALL RESOLUTION*)

La résolution au premier contact (ou *First Call Resolution (FCR)*) est une norme assez courante afin d'évaluer la performance d'un centre d'appels¹⁰¹. Pour réussir à résoudre les problèmes des citoyens dès leur premier contact avec l'un des CRC des grands organismes, il faut en premier lieu que les préposés soient en mesure de bien analyser leurs besoins. Pour cela, certains outils d'aide à l'analyse des appels sont disponibles afin de faciliter la mise en place de processus qui améliorent le taux de résolution dès le premier contact¹⁰². En effet, ces outils détectent les personnes qui appellent fréquemment et enregistrent des informations qui permettent d'identifier des pistes d'amélioration des compétences des préposés. Ainsi, grâce à son numéro de téléphone, l'appelant est immédiatement identifié et orienté vers les préposés les plus qualifiés pour lui fournir une réponse efficace¹⁰³.

On parle bien de résolution au premier contact et non au premier appel, car un appel peut bien souvent avoir été précédé d'un courriel ou d'une visite sur le site Web. Il est donc très important d'être en mesure de relier entre eux tous les modes de prestation utilisés par un citoyen afin de communiquer avec un organisme gouvernemental, de manière à détenir le plus de renseignements possible au dossier de celui-ci. Quelques entreprises utilisent aussi la messagerie texte afin d'envoyer un sondage

¹⁰⁰ TourMag.com (2013) *III. – Le click-to-chat, de l'interaction client à la conversion*, Disponible à : http://www.tourmag.com/III-Le-click-to-chat-de-l-interaction-client-a-la-conversion_a61168_3.html.

¹⁰¹ Coheris (2012) *Service client : 6 règles pour évaluer efficacement son taux de résolution*, France, Disponible à : <http://www.coheris.com/relation-client-data/metiers/service-client/service-client-6-regles-pour-evaluer-efficacement-son-taux-de-resolution/>.

¹⁰² Services Triad inc., *op. cit.*, p.58.

¹⁰³ RelationClientmag.fr (2009) *Performance : quels indicateurs choisir?*, Numéro 79, Disponible à : <http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/Performance-quels-indicateurs-choisir--29077-1.htm>.

de satisfaction aux gens quant à la résolution ou non de leurs problèmes à la suite d'un appel au service à la clientèle¹⁰⁴. Les avantages de la résolution au premier contact sont fort nombreux. En effet, les citoyens qui obtiennent les réponses à leurs questions du premier coup ne rappellent généralement pas, ce qui fait diminuer l'achalandage inutile sur les lignes. Concernant les répercussions sur les équipes de planification des effectifs, celles-ci sont plutôt minimales compte tenu du fait que les téléphones continuent de sonner, mais qu'ils le font seulement un peu moins. Le taux d'occupation des préposés atteint toutefois un niveau plus adéquat.

4. CONCLUSION

Comme il l'a été mentionné dans le présent rapport, les citoyens ont désormais accès à de nombreux modes de prestation de services lorsqu'ils désirent faire affaire avec les organismes gouvernementaux. Actuellement, le téléphone se retrouve parmi les modes les plus utilisés, mais d'autres canaux de communication augmentent rapidement en popularité, si bien qu'il devient nécessaire pour les équipes de planification des effectifs des grands organismes de les prendre en considération dans le processus de planification.

Ainsi, dans le but d'améliorer les services offerts aux citoyens, il importe de s'assurer que la grande majorité des appels soient répondus dans un délai convenable et que les citoyens obtiennent satisfaction sans que leurs appels ne soient transférés, ou le moins souvent possible. Pour ce faire, les équipes de planification des effectifs se doivent d'être en mesure de calculer, le plus précisément possible, le taux d'achalandage sur les lignes téléphoniques, mais aussi sur les autres canaux de communication, de manière à pouvoir planifier à l'horaire le bon nombre de ressources pour répondre à la charge de travail, et ce, chaque jour ouvrable. Pour y parvenir, il existe quelques solutions permettant aux organismes de détenir des informations sur tous les modes de prestation utilisés par un citoyen et, de cette manière, de planifier efficacement les ressources en conséquence.

Lorsque l'on s'arrête pour regarder l'ampleur qu'a pris, au fil des années, le processus de planification des effectifs, il est facile de voir que toutes les mesures mises en place dans les centres d'appels gouvernementaux prouvent l'engagement des équipes de planification d'effectifs ainsi que leur volonté d'augmenter la productivité de leur organisme respectif. En somme, il faut retenir que l'atteinte d'un équilibre optimal en planification des effectifs doit tenir compte d'une collaboration maximale entre tous les secteurs de l'organisme dont les activités sont susceptibles d'avoir des conséquences sur le volume d'appels qui sera généré par les citoyens. En effet, puisque la demande de la part des citoyens est variable dans le temps, les équipes de planification des effectifs des grands organismes doivent être prolifiques et se doter d'une souplesse organisationnelle qui ne peut être possible qu'en tenant compte de toutes les parties prenantes, soit les employés, les gestionnaires, le syndicat s'il y a lieu, etc.

En terminant, il est important de préciser que ce rapport n'a pas la prétention d'être exhaustif et que d'autres bonnes pratiques et nouvelles tendances auraient pu y être abordées. De plus, celui-ci a été rédigé en tenant compte de la réalité propre aux grands organismes de la fonction publique québécoise, qui est bien différente de celle des entreprises privées, par exemple. Évidemment, ces mêmes

¹⁰⁴ Esendex (2014) *Mesurer la satisfaction de ses clients par SMS*, France, Disponible à : <http://www.esendex.fr/blog/post/mesurer-satisfaction-clients-sms/>.

organismes ont chacun leurs particularités qui doivent être prises en compte lors du processus de planification des effectifs. Ce rapport se veut donc un point de départ pour les organisations qui souhaitent évaluer leurs méthodes et voir dans quelles mesures celles-ci peuvent être optimisées dans le but d'améliorer les services offerts aux citoyens.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bell Canada (2013) *Mise en file d'attente virtuelle*, Disponible à : http://www.bell.ca/entreprise/EntPrd_contact-centre-virtual-queuingsolutions.page?language=fr®ion=ON, Page consultée le 27 janvier 2015.
- Bergevin, Réal et Allen Wyatt (2005) *Contact Center for Dummies*, Hoboken, Wiley Publishing inc., 80p.
- CCMBenchmark (2013) *Click to Chat : un nouvel outil d'e-relation client*, Disponible à : <http://www.ccmbenchmark.com/institut/blog/click-to-chat-relation-client/>, Page consultée le 12 février 2015.
- CEFRIO (2014) *Le gouvernement en ligne au Québec*, Disponible à : <http://www.cefrio.qc.ca/netendances/gouvernement-ligne-quebec/activites-realisees-ligne-gouvernement/>, Page consultée le 11 mai 2015.
- CEFRIO (2014) *Les médias sociaux, au cœur du quotidien des Québécois*, Volume 5, Numéro 1, 12p. Disponible à : <http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2014-MediasSociaux-Versionfinale.pdf>.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) (2002) *Conditions de travail souples*, Dernière mise à jour le 8 août 2008, Disponible à : <http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/flexible.html>, Page consulté le 9 décembre 2014.
- Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2013) *Système de réponse vocale interactive – RVI – Les meilleures pratiques*, Québec, 39p. Disponible à : http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CR C/Rapport%20RVI%202013_VersionFinale_Site%20web.pdf.
- Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Centres de relations clientèle – Meilleures pratiques – Processus d'affaires*, Québec, Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/?page=element&nIDElement=2076>, Page consultée le 8 décembre 2014.
- Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Équipe de planification et de pilotage*, Québec, 1p. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/equipe%20de%20planification%20et%20de%20pilotage.pdf>.
- Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Loi d'Erlang C*, Québec, 1p. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/loi%20derlang%20c.pdf>.
- Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) (2014) *Planification de masse*, Québec, 1p. Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/R%C3%A9pertoire%20-%20CRC/Meilleures%20pratiques/Processus%20d'affaires/planification%20de%20masse.pdf>.
- Centres d'appels***Call Centers, *Loi Erlang C*, Disponible à : <http://owliancetunis.unblog.fr/loi-erlang-c/>, Page consultée le 15 décembre 2014.

Coheris (2012) *Service client : 6 règles pour évaluer efficacement son taux de résolution*, France, Disponible à : <http://www.coheris.com/relation-client-data/metiers/service-client/service-client-6-regles-pour-evaluer-efficacement-son-taux-de-resolution/>, Page consultée le 20 février 2015.

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) (2012) *Planificateurs*, PowerPoint produit pour le CEGO, Québec, 22p.

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (2011) *Outils et logiciels de gestion des effectifs (planification)*, PowerPoint produit pour le CEGO, 23p.

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (2014) *Guide de la gestion et de la planification des effectifs*, 42p.

Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) (2014) *Guide des pratiques exemplaires en planification des effectifs pour l'industrie de l'autobus*, Ontario, 23p. Disponible à : <http://www.gourousdelautobus.ca/media/pdf/workforce-planning-faq-fr.pdf>.

Conseilrh.ca, *Introduction à la planification stratégique RH*, Disponible à : <http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm>, Page consultée le 11 décembre 2014.

Contact Center Resources (2008) *Workforce Management for Non-Workforce Managers*, 21p.

DigiWay Consulting (2003) *Réussir la planification des effectifs dans votre Centre d'appels*, Extraits du séminaire SeCa 2003, France, 28p. Disponible à : <http://www.digiway.fr/pdf/seminaire%20Planification.pdf>.

DigiWay Consulting, *Planifier efficacement l'effectif : une condition de succès de votre Centre d'appels*, France, Disponible à : <http://www.digiway.fr/html/art1.htm>, Page consultée le 27 novembre 2014.

Dubé, Isabelle (2014) *Le télétravail, une arme contre la congestion routière*, La Presse, Montréal, Disponible à : <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201410/05/01-4806561-le-teletravail-une-arme-contre-la-congestion-routiere.php>, Page consultée le 18 décembre 2014.

École nationale d'administration publique (ENAP) (2014) *Tendances émergentes et pratiques innovantes en matière de service à la clientèle*, Présenté au CEGO par S. Bernard et M. Jacob, Québec, 62p.

Esendex (2014) *Mesurer la satisfaction de ses clients par SMS*, France, Disponible à : <http://www.esendex.fr/blog/post/mesurer-satisfaction-clients-sms/>, Page consultée le 18 mars 2015.

Forrester Consulting (2011) *Rapport sur les préférences des clients en matière de centres de contacts*, Cambridge, 16p.

Fournier, Marie-Ève (2014) *Bien servir un futur client*, La Presse, Montréal, Disponible à : <http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201410/24/01-4812409-bien-servir-un-futur-client.php>, Page consultée le 17 décembre 2014.

Gril, Emmanuelle (2010) *Tout savoir sur le télétravail*, Coup de pouce, Disponible à : <http://www.coupdepouce.com/bien-dans-ma-tete/travail/tout-savoir-sur-le-teletravail/a/32423>, Page consultée le 18 décembre 2014.

HEC Paris (2011) *Centres d'appels : une méthode robuste pour optimiser les effectifs*, Paris, Disponible à : <http://www.hec.fr/Knowledge/Strategie-et-Management/Organisations/Centres-d-appels-une-methode-robuste-pour-optimiser-les-effectifs>, Page consultée le 12 décembre 2014.

Holy-Dis (2011) Livre blanc, *Planification optimisée des activités et des RH en centre d'appels*, France, 32p.

Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2008) *Les citoyens d'abord 5*, Toronto, 118p.

Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2012) *Les citoyens d'abord 6*, Toronto, 167p.

Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), Recherche, *Les citoyens d'abord 6*, Dernière mise à jour le 18 mars 2014, Disponible à : <http://www.iccs-isac.org/research/citizens-first/citizens-first-6/?lang=fr>, Page consultée le 5 décembre 2014.

La Jaune et la Rouge (2002) *Quels bénéfices tirer de la planification des ressources humaines?*, Numéro 579, Disponible à : <http://www.lajauneetlarouge.com/article/quels-benefices-tirer-de-la-planification-des-ressources-humaines>, Page consultée le 17 décembre 2014.

Lambert-Chan, Marie (2014) *Les médias sociaux changent la donne*, La Presse, Montréal, Disponible à : http://affaires.lapresse.ca/cv/centres-d-appels/201412/17/01-4828933-les-medias-sociaux-changent-la-donne.php?utm_categorieinterne=traffiddrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse B2_cv_147666_6_accueil_POS1, Page consultée le 17 décembre 2014.

Le Thésaurus (2015) *Clavardage*, Gouvernement du Québec, Dernière mise à jour le 3 février 2015, Disponible à : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=2613>, Page consultée le 9 février 2015.

Nignan, Modeste (2012) Rapport de stage de l'ENAP pour la SAAQ, *L'optimisation des processus de travail à la planification des effectifs (PDE)*, Québec, 93p.

Office québécois de la langue française (OQLF) (2002) *Télétravail*, Gouvernement du Québec, Dernière mise à jour le 27 février 2013, Disponible à : http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/teletravail.html, Page consultée le 18 décembre 2014.

Portail Québec (2015) *Répertoire des médias sociaux utilisés par les ministères et organismes*, Gouvernement du Québec, Disponible à : <http://www.gouv.qc.ca/FR/VotreGouvernement/Pages/repertoire-medias-sociaux-ministeres-organismes.aspx>, Page consultée le 9 février 2015.

Régie des rentes du Québec (RRQ) (2014) *Directive départs hâtifs et demande de changement d'heure de dîner – Préposés aux renseignements et agents de rentes spécialistes*, 6p.

Régie des rentes du Québec (RRQ) (2003) *Directive horaire flexible – Préposés aux renseignements et agents de rentes spécialistes*, 9p.

Régie des rentes du Québec (RRQ) (2011) *Le télétravail pour les préposés aux renseignements de la Régie des rentes du Québec*, PowerPoint produit pour le CEGO, 25p.

RelationClientmag.fr (2009) *Performance : quels indicateurs choisir?*, Numéro 79, Disponible à : <http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/Performance-quels-indicateurs-choisir--29077-1.htm>, Page consultée le 27 mars 2015.

- Revenu Québec (2012) *La planification et la gestion active*, PowerPoint produit pour le CEGO, 50p.
- Revenu Québec (2013) *Atelier de travail – Gestion active*, PowerPoint, 52p.
- Revenu Québec (2013) *Cadre de référence de la gestion active*, 12p.
- Revenu Québec (2013) *Formation en planification des effectifs*, PowerPoint, 44p.
- Revenu Québec (2014) *Processus de planification des effectifs*, Power Point, 43p.
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (2011) *Suivi de gestion pour l'année civile 2009*, Direction de l'assurance traitement et de la santé et sécurité du travail, Québec, 71p.
- Services Triad inc. (2009) Rapport final, *Les défis de la planification des effectifs*, Montréal, 51p.
- Services Triad inc. (2013) *Document de réflexion sur une orientation évolutive d'un CRC efficace*, Rapport produit pour le CEGO, Montréal, Les éditions Transcontinental, 75p.
- Services Triad inc. (2013) Étude de balisage, *Les défis de la planification des effectifs*, Montréal, 47p.
- Sitedemploi.com, *Planificateur des effectifs, centres de contacts clients*, Disponible à : <http://www.sitedemploi.com/fr-ca/emploi/planificateur-des-effectifs-centres-de-contacts-clients/>, Page consultée le 8 janvier 2015.
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (2006) *Document interne - Guide des départs hâtifs*, Service de l'assurance Qualité, Direction des Relations avec la Clientèle.
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (2007) *Projet - Régime d'aménagement du temps de travail*, Direction des relations avec la clientèle régime d'aménagement de temps de travail, Québec, 10p.
- Sous-comité codéveloppement pour les planificateurs (2013-2014) *Portraits comparatifs sur les bonnes pratiques en matière de planification d'effectifs*, CEGO, Québec.
- SSA Solutions (2015) *Effectuer un virage vers un centre multi-contacts : un changement essentiel pour votre entreprise*, Infolettre juin 2015, Montréal, Disponible à : <http://ssasolutions.com/wp-content/uploads/2015/06/Effectuer-un-virage-vers-un-centre-multi-contacts.pdf>.
- SSA Solutions (2013) *Obtenez-vous la meilleure performance possible de votre logiciel de planification des effectifs?*, Montréal, Disponible à : <http://www.ssasolutions.com/2013/06/18/obtenez-vous-la-meilleure-performance-possible-de-votre-logiciel-de-planification-des-effectifs/>, Page consultée le 2 décembre 2014.
- SSA Solutions (2015) *Votre équipe de planification des effectifs peut avoir un impact positif sur le comportement des agents*, février 2015, Montréal, Disponible à : <http://ssasolutions.com/wp-content/uploads/2015/07/Équipe-planification-des-effectifs-peut-avoir-un-impact-positif.pdf>.
- Tahon, Vincent (2009) *L'attente virtuelle (« Virtual Hold »)*, Bell Canada, 15p.

TECHNOCompétences (2013) *Guide de gestion des ressources humaines*, Montréal, 157p. Disponible à : http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/grh/Guide_GRH_VFR.pdf.

The Call Center School (2002) *Automating Workforce Management – A Guide to Acquisition and Implementation*, États-Unis, 4p.

TourMag.com (2013) *III. – Le click-to-chat, de l'interaction client à la conversion*, Disponible à : http://www.tourmag.com/III-Le-click-to-chat-de-l-interaction-client-a-la-conversion_a61168_3.html, Page consultée le 12 février 2015.

Vermorel, Joannès (2008) *Calculer les effectifs de centres d'appels avec excel*, Lokad, Paris, Disponible à : <http://www.lokad.com/fr/calculer-effectifs-centre-appels-avec-excel>, Page consultée le 17 décembre 2014.

Virtual Hold Technology (2013) *Virtual Hold Technology Callback*, Disponible à : <http://www.virtualhold.com/virtualhold.html>, Page consultée le 27 janvier 2015.