

Le guide du planificateur

Les meilleures pratiques et les outils en matière de planification d'effectifs

Contenu de la présentation

- ▶ 1. Mandat
 - 1.1. Collaborateurs
 - 1.2. Contexte du mandat
- ▶ 2. Planification des effectifs
 - 2.1. Caractéristiques de la planification d'effectifs des CRC
 - ✓ 2.1.1. Planification annuelle (long terme)
 - ✓ 2.1.2. Planification mensuelle (moyen terme)
 - ✓ 2.1.3. Planification hebdomadaire (court terme)
 - ✓ 2.1.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)
 - 2.2. Enjeux de la planification d'effectifs
 - 2.3. Rôles et responsabilités des planificateurs d'effectifs
 - 2.4. Constitution de l'équipe de planification des effectifs
- ▶ 3. Meilleures pratiques
 - 3.1. Planification annuelle (long terme)
 - ✓ 3.1.1. Processus de planification des vacances annuelles
 - 3.2. Planification mensuelle (moyen terme)
 - ✓ 3.2.1. Envois massifs
 - 3.3. Planification hebdomadaire (court terme)
 - ✓ 3.3.1. Planification de masse
 - 3.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)

Contenu de la présentation (suite)

- ▶ 3. Meilleures pratiques (suite)
 - 3.5. Gestion des horaires
 - ✓ 3.5.1. Logiciels et outils de planification
 - ✓ 3.5.2. Plans d'intervention téléphonique lors des pics d'appels imprévus
 - 3.6. Cibles de performance
 - 3.7. Gestion des congés de maladie
 - 3.8. Impacts des programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) sur la planification
 - ✓ 3.8.1. Aménagement du temps de travail
 - 3.9. Tâches des chefs d'équipe
 - ✓ 3.9.1. Coaching
- ▶ 4. Nouvelles tendances
 - 4.1. Télétravail
 - 4.2. Médias sociaux
 - 4.3. File d'attente virtuelle (« Virtual Hold »)
 - 4.4. Clavardage (« Click to Chat »)
 - 4.5. Résolution au premier contact
- ▶ 5. Conclusion
- ▶ Références bibliographiques

« Une planification efficace des effectifs permet à l'organisation d'être proactive plutôt que réactive. »

1. Mandat

1.1. Collaborateurs

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
- ❖ *Guy Desjardins*, Régie de l'assurance maladie du Québec
- ❖ *Frédéric Fontaine*, Revenu Québec
- ❖ *Serge Boutin*, Retraite Québec RRQ SAE, auparavant la Régie des rentes du Québec
- ❖ *Pierre Grimbert*, Société de l'assurance automobile du Québec
- ❖ *Andréanne Bellemare*, Centre d'expertise des grands organismes

Mandat (suite)

1.2. Contexte du mandat

- ▶ Création du sous-comité en 2010 par les membres du groupe d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle afin de briser l'isolement des planificateurs d'effectifs de leurs organismes;
- ▶ Nécessité de produire un rapport servant de guide de référence sur les meilleures pratiques et les outils en matière de planification des effectifs dans un contexte gouvernemental;
- ▶ Production d'un bien livrable (le guide du planificateur) dans le but de partager les pratiques et les outils en planification d'effectifs des grands organismes et de guider les planificateurs d'effectifs dans leurs prises de décisions;

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.

2. Planification des effectifs

2.1. Caractéristiques de la planification d'effectifs en CRC

- ▶ 2.1.1. Planification annuelle (long terme)
Regroupe toutes les activités à grand déploiement du CRC, telles que les embauches et les cycles de coaching.
- ▶ 2.1.2. Planification mensuelle (moyen terme)
Consiste à actualiser la prévision annuelle tous les mois.
- ▶ 2.1.3. Planification hebdomadaire (court terme)
Sert à concevoir les horaires des préposés.
- ▶ 2.1.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)
Consiste 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.

2.2 Enjeux de la planification d'effectifs

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) en respectant les règles sociales à un optimum économique. (DigiWay Consulting, 2003)

6

2. Planification des effectifs (suite)

2.3. Rôles et responsabilités des planificateurs d'effectifs

- ▶ Analyser les tâches des employés du CRC pour déterminer les compétences nécessaires;
- ▶ Faire correspondre les stratégies aux besoins et à la planification de l'organisme;
- ▶ Prévoir les besoins en effectifs et les comparer avec les disponibilités de ces derniers; (CEGO, 2014)
- ▶ 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; (Conseilrh.ca)
- ▶ Etc.

2.4. Constitution de l'équipe de planification des effectifs

Toutes les équipes de planification des effectifs ne sont pas constituées de la même manière et ne comportent pas le même nombre de membres, mais leurs fonctions sont semblables d'une équipe à l'autre. Leur taille dépend implicitement de la taille du CRC de leur organisme (voir [l'annexe 2](#) du guide du planificateur).

3. Meilleures pratiques

3.1. Planification annuelle (long terme)

Bonnes pratiques :

- Alimenter le logiciel de planification avec des données les plus précises possible;
- Avoir des statistiques de qualité, accessibles et bien entreposées, sur les événements imprévus survenus afin de ne pas considérer ces journées comme étant représentatives lors d'une planification future;
- 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;
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

➤ 3.1.1. Processus de planification des vacances annuelles

Bonnes pratiques :

- Attribuer au minimum 2 semaines complètes et consécutives au cours de l'été à tous les préposés;
- Lors des vacances estivales, traiter les demandes quotidiennes comme des demandes hebdomadaires;
- Avoir une main-d'œuvre composée en partie d'étudiants aide à combler les absences durant l'été;
- Aviser les préposés que les demandes de plus de 2 semaines peuvent être refusées durant les mois de juin, juillet et août pour permettre à tous les préposés de prendre leurs vacances durant cette période;
- Effectuer le processus d'attribution des vacances annuelles en conformité avec les modalités prévues à la convention collective des fonctionnaires du gouvernement du Québec;
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.2. Planification mensuelle (moyen terme)

Bonnes pratiques :

- Disposer d'un maximum d'informations sur tous les envois faits par l'organisme aux citoyens;
- Bénéficier rapidement des informations sur les changements à venir ou sur les nouvelles orientations de l'organisation;
- 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;
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

➤ 3.2.1. Envois massifs

Il est important que l'équipe de planification des effectifs de chacun des organismes soit avisée 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. Si tel est le cas, l'organisme ne devrait pas avoir recours aux bonnes pratiques sur le sujet.

Bonnes pratiques :

- Retrait immédiat des activités hors ligne (inventaires, courriers, etc.) lors d'un envoi massif de courrier;
- Activation d'une capsule dans la RVI informant les citoyens d'un temps d'attente anormalement long;
- Retrait des coachings ponctuels et individuels donnés par les chefs d'équipe;
- Sollicitation des chefs d'équipe pour se connecter sur la ligne préposée;
- Retrait de toutes les activités autres que le téléphone inscrites aux horaires des préposés (formations, réunions, etc.);
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.3. Planification hebdomadaire (court terme)

Bonnes pratiques :

- 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.

➤ 3.3.1. Planification de masse

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.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.4. Gestion en temps réel (intra quotidienne)

Bonnes pratiques :

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

3. Meilleures pratiques (suite)

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.

Bonnes pratiques :

- Avoir une personne attitrée à temps plein à la planification des effectifs pour chaque tranche d'environ 50 préposés;
- Prévoir entre 1,3 et 1,8 ETP pour combler la charge planifiée d'un seul ETP, en raison de toutes les activités hors ligne;
- Attribuer les horaires selon les besoins opérationnels du centre d'appels, l'ancienneté des préposés au sein de l'organisme et leurs compétences;
- Planifier les horaires en fonction de leur variabilité;
- Prévoir un logiciel de planification des effectifs pour les organismes ayant 50 préposés et plus;
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

➤ 3.5.1. Logiciels et outils de planification

- 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 effectifs. (Services Triad inc., 2013)
- Un tel logiciel 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 jour. (The Call Center School, 2002)

Les différents organismes cités dans le rapport n'utilisent pas tous le même logiciel de planification des effectifs et certains n'en utilisent pas du tout (voir [l'annexe 3](#) du guide du planificateur).

➤ 3.5.1.1. Loi d'Erlang C

La loi d'Erlang C est une loi de probabilité continue qui 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 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. Meilleures pratiques (suite)

➤ 3.5.2. Plan d'intervention téléphonique lors des pics d'appels imprévus

Bonnes pratiques :

- Retrait des activités hors ligne et des autres tâches;
- Activation de la capsule dans la RVI pour informer 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 supers agents afin qu'ils répondent à des appels aux heures les plus problématiques de la journée;
- 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 appels aux personnes provenant d'un autre service;
- Refuser toute demande de prolongation d'heure de dîner;
- Annuler les appels sortants;
- Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.6. Cibles de performance

L'un des enjeux importants de l'équipe de planification des effectifs est la capacité de prévoir les différents facteurs d'achalandage et de tenir compte des cibles de performance dans toutes les étapes du processus de planification des effectifs. (Revenu Québec, 2014)

Concernant les cibles de performance répertoriées à même les grands organismes, un tableau comparant les données provenant de l'équipe de planification des effectifs de chacun d'eux se trouve dans l'annexe 4 du guide du planificateur.

Bonne pratique :

- Le taux d'occupation sur les files téléphonique 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).

3. Meilleures pratiques (suite)

3.7. Gestion des congés de maladie

Bonnes pratiques :

- 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;
- Restreindre les départs hâtifs pour assurer un nombre de ressources suffisant pour offrir des services de qualité à la clientèle;
- Assurer une certaine vigilance pour des situations d'absences qui semblent récurrentes en alertant les gestionnaires;
- Etc.

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 situation de manque d'effectifs et doit se mobiliser afin de faire face à cette situation.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.8. Impacts des programmes d'aménagement et réduction du temps de travail sur la planification (ARTT)

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.

Impacts des ARTT :

- ▶ Difficulté de faire des groupes de formation en raison de ce type d'absence;
- ▶ Annulation d'activités en cas de débordement d'appels ponctuels;
- ▶ Moins de préposés libérés pour les tâches administratives les jours où il y a plusieurs ARTT;
- ▶ Etc.

Solutions proposées :

- ✓ Suspendre les programmes durant la période des vacances estivales;
- ✓ Ne pas les autoriser lors de la journée la plus occupée (ex. le lundi);
- ✓ Offrir les programmes en quantité limitée selon le jour de la semaine;
- ✓ Etc.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.8.1. Aménagement du temps de travail

➤ 3.8.1.1. Horaire sectoriel



Un tableau comparant les données en matière d'horaire sectoriel provenant de l'équipe de planification des effectifs de chacun des grands organismes se trouve à [l'annexe 5](#) du guide.

➤ 3.8.1.2. Départs hâtifs, arrivées tardives et modification des heures de dîner

Les départs hâtifs permettent, dans la mesure de l'atteinte du niveau de service souhaité, de libérer du personnel avant la fin de leur quart de travail en utilisant les banques d'heures accumulées à des moments qui n'affectent pas le niveau de service et de favoriser la satisfaction du personnel. (SAAQ, 2006) Les arrivées tardives permettent plutôt aux préposés d'arriver plus tard que l'heure prévue à leur horaire, et ce, pour diverses raisons. Les préposés peuvent également demander de devancer, de retarder ou de prolonger leur période de dîner. Un tableau détaillant ces modalités se trouve à [l'annexe 6](#) du guide du planificateur.

3. Meilleures pratiques (suite)

3.9. Tâches des chefs d'équipe

- ▶ Offrir de l'assistance aux préposés sur les lignes téléphoniques;
- ▶ Effectuer de l'écoute téléphonique afin de contrôler la qualité des appels;
- ▶ Exercer un leadership mobilisateur auprès des préposés;
- ▶ Préparer et animer les rencontres d'équipe;
- ▶ Donner des formations;
- ▶ Effectuer les suivis administratifs (vérification de l'assiduité, des permis d'absence, etc.);
- ▶ Etc.

➤ 3.9.1. Coaching

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 (ARC). De plus, 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.

4. Nouvelles tendances

L'évolution des technologies connaît une nette croissance et les gestionnaires de CRC doivent suivre les nouvelles tendances de manière à pouvoir optimiser l'efficacité de leurs opérations et le degré de satisfaction des citoyens. Ces nouvelles tendances ont, bien évidemment, des répercussions sur le processus de planification des effectifs, d'où l'intérêt de les aborder dans le guide du planificateur. 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

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 télécommunication. (OQLF, 2002)

4. Nouvelles tendances (suite)

4.2. Médias sociaux

Selon l'enquête *Les citoyens d'abord 6*, 28 % des gens préféreraient utiliser les nouvelles technologies plutôt que les moyens de communication traditionnels pour obtenir des services gouvernementaux. (ISAC, 2012)

Pour tout savoir sur les médias sociaux dans les grands organismes, se référer aux [figures 8 et 9](#) et à [l'annexe 7](#) du guide du planificateur.

4.3. File d'attente virtuelle (« Virtual Hold »)

Le fonctionnement est 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 il le rappelle, de façon automatique, au numéro qu'il a lui-même déterminé. (Bell Canada, 2013)

4. Nouvelles tendances (suite)

4.4. Clavardage (« Click to Chat »)

Le clavardage consiste à mettre en relation le citoyen et le préposé virtuellement, via l'ouverture d'une fenêtre de messagerie instantanée (CCMBenchmark, 2013) et permet aux citoyens d'avoir une conversation écrite, interactive et en temps réel avec un préposé, par clavier interposé. (Le Trésaurus, 2015)

4.5. Résolution au premier contact

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 contact. (Services Triad inc., 2013)

5. Conclusion

- ▶ Les citoyens ont désormais accès à de nombreux modes de prestation de services; il n'y a jamais eu autant de façons d'entrer en contact avec le gouvernement;
- ▶ Le téléphone demeure l'un des modes de prestation les plus utilisés (avec le site Web);
- ▶ Pour améliorer les services offerts aux citoyens, les planificateurs d'effectifs doivent prévoir à l'horaire suffisamment de préposés pour répondre aux appels;
- ▶ Les organismes misent sur leur équipe de planification afin d'atteindre les cibles de performance établies;
- ▶ Le guide du planificateur a été rédigé en tenant compte de la réalité propre aux grands organismes de la fonction publique, qui est différente de celle des entreprises privées;
- ▶ Le guide du planificateur se veut un point de départ pour les organismes qui souhaitent évaluer leurs méthodes et voir dans quelles mesures celles-ci peuvent être optimisées, toujours 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-queuingolutions.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%20CRC/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>, Page consultée le 18 février 2015.

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>, Page consultée le 17 février 2015.

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>, Page consultée le 18 février 2015.

Références bibliographiques (suite)

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.

Références bibliographiques (suite)

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=traffidrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_B2_cv_1476666_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.

Références bibliographiques (suite)

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, 74p.

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.

Références bibliographiques (suite)

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.