

# WORKFORCE MANAGEMENT PLANIFIEZ L'ATTENDU ET L'INATTENDU



# SOMMAIRE



|  |   |
|--|---|
| Planifier l'attendu et l'inattendu .....   | 3 |
| Les canaux digitaux posent de nouveaux défis .....   | 3 |
| L'efficacité s'avère difficile à prévoir et à gérer .....  | 4 |
| Les indicateurs clés de performance doivent être repensés .....                                    | 5 |
| Tout le monde est d'accord :<br>Excel ne suffit pas et les outils WFM traditionnels non plus ..... | 5 |

## Planifier l'attendu et l'inattendu

S'il y a une chose que nous avons apprise au cours des dernières années, c'est bien que les entreprises doivent se préparer à l'inattendu et être suffisamment agiles pour réagir de manière proactive ou réactive, selon les circonstances. Cette réalité touche les Centres de Contact de multiples façons, d'autant plus que les entreprises interagissent avec leurs clients sur des canaux (digitaux) toujours plus nombreux. Pour cela, ces dernières doivent non seulement comprendre comment gérer ces ressources à l'avenir, mais également comment les planifier, modéliser l'impact des indicateurs clés de performance (KPI) en changeant les variables de la réduction des effectifs, des niveaux de service, du temps moyen de réponse et de la durée moyenne de traitement. Elles doivent également savoir comment créer des plans d'embauche et des budgets plus efficaces, pour ainsi réduire les coûts et augmenter les revenus.

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui doivent être en mesure de prendre des décisions concrètes grâce à des analyses rapides de scénarios. Selon Frost & Sullivan, ces nouveaux impératifs opérationnels, bien que complexes, créent des possibilités de changement très intéressantes.

## Les canaux digitaux posent de nouveaux défis

Force est de constater que les entreprises changent la façon dont elles interagissent avec leurs clients. Elles se tournent en grande partie vers le digital, en passant par le chat, le texte, les réseaux sociaux et même les canaux vidéo. Cette évolution présente de nombreux avantages et est considérée comme un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent rencontrer leurs clients là où ils se trouvent, sur n'importe quel canal et n'importe quel appareil. Mais elle pose également des défis, notamment en matière de gestion des effectifs (WFM).

Même les entreprises qui, autrefois, mettaient du temps à s'adapter aux canaux digitaux, investissent désormais dans ces médias. Pour beaucoup, cela implique de commencer par des bots intelligents. « La priorité absolue est de déployer des bots pour faciliter la prise en charge et l'assimilation d'informations très techniques afin que nos clients puissent vivre une expérience réussie », a déclaré Jason Martin, directeur de la gestion des effectifs chez ADP, lors d'une récente discussion avec Frost & Sullivan. Mais cette priorité est rapidement suivie par la nécessité de recruter le personnel adéquat. Jason Martin poursuit : « Le recrutement d'un nombre suffisant de personnes capables d'interagir de cette manière, de chatter avec les gens, est un défi. Nous devons continuer à affiner ce processus à une échelle très technique, puis trouver les ressources disponibles ; ce sera un sujet récurrent, pour les appels entrants et sortants, dans un avenir proche. »

### **M. Martin a également fait remarquer que les canaux digitaux ne sont pas tous identiques :**

Depuis plus de six mois, nous mettons en place ce que l'on appelle notre force technique virtuelle. Et je dirais que le plus grand défi est le SMS. Nous n'avons pas eu beaucoup de succès dans notre déploiement des textos, mais c'est un canal que nous aimerions utiliser. Nous avons fait des essais avec notre SVI, en demandant aux gens s'ils voulaient discuter avec nous par texto. Nous avons constaté que le taux d'adoption était très faible et que la plupart des gens passaient au canal vocal. Nous avons donc mis cette expérience de côté pour nous concentrer sur le chat et le canal vidéo, mais nous allons bientôt y revenir.



## L'efficacité s'avère difficile à prévoir et à gérer

Lorsque les entreprises déploient des canaux digitaux, elles espèrent peut-être que les clients les adopteront sans réserve. Mais ce n'est pas forcément le cas, et ce pour de nombreuses raisons, comme les préférences de l'utilisateur, ou encore le contexte de la prise de contact. Comme l'a fait remarquer Jacob Hughes, directeur de la planification et de la stratégie du lieu de travail chez Expedia, certaines interactions sont plus compliquées que d'autres : « Ce qui ressort, c'est qu'il n'y a pas de solution universelle. Si par exemple vous êtes bloqué à l'aéroport parce que les horaires de votre correspondance ont changé, vous n'avez probablement pas envie de vous connecter à l'application ou au site web mobile pour essayer de discuter par chat avec un bot ou même un agent. » Dans ce type de situation, les clients veulent une réponse immédiate qui passe par un appel vocal en direct.

Cette déconnexion peut entraîner des problèmes de concomitance, ainsi qu'une surcharge en personnel, qui seront difficiles à gérer avec les paradigmes traditionnels du WFM. « Déterminer la bonne concomitance a été un défi pour nous », explique le directeur de la planification des ressources et de l'optimisation des effectifs d'une entreprise hôtelière internationale. Il conclut :

**Ils vont taper dans cette zone de texte, puis s'éloigner de ce bureau, non ? Nous avons réglé la concomitance sur deux, mais elle reste plutôt au niveau 1.1, 1.2, 1.3. Et étant donné notre situation actuelle, nous sommes en sureffectif parce que nous avons surestimé le nombre de clients que nous contactons. Alors que nous fonctionnons en réalité avec un ratio de 1 pour 1.**

« Les données représentent une part importante du défi : comment déterminer les données les plus pertinentes à utiliser pour établir des prévisions ? Quelle est la durée moyenne de traitement exacte pour prévoir ses besoins au départ ? [Tout] a fondamentalement changé parce que le WFM a été construit sur les paradigmes de la téléphonie. Et maintenant, on a affaire à des interactions asynchrones dans de nombreux cas où la durée moyenne de traitement est plus longue que l'intervalle 'stat'. Et cela crée des défis supplémentaires. »

**-Paul Chance, Directeur Innovation WFM chez NICE**

# Les indicateurs clés de performance (KPIs) doivent être repensés

À mesure que les entreprises passent à un modèle qui met l'accent sur de nouveaux modes d'interaction avec les clients, elles doivent envisager des façons innovantes de mesurer les performances. Hughes résume ce point :

Une partie du défi posé par la durée de traitement est que les gens essaient de comparer des pommes et des oranges. Tout le monde tente d'assimiler les canaux digitaux à celui de la voix. Mais nous avons considéré que le chat ne prenait pas en compte la durée totale de traitement, car s'il s'agit d'une synchronisation, qui peut s'étendre sur plusieurs intervalles. Nous avons dû changer notre façon d'aborder la prévision de la durée de traitement et la décomposer en ses sous-composantes, et cela nous a énormément aidés. Je pense que notre niveau de service en ce moment dans le chat correspond à une réponse à 90 % des contacts en 30 secondes.

Tout le monde est d'accord : Excel ne suffit pas et les outils WFM traditionnels non plus !

L'un des défis posés par le WFM est d'obtenir les bonnes données, puis d'avoir les outils et les algorithmes adaptés pour les analyser correctement. Cela s'est avéré difficile pour de nombreuses entreprises qui utilisent encore Excel pour effectuer le travail laborieux d'analyse des données et qui confient à leur logiciel WFM des tâches plus simples. En effet, la plupart des outils WFM ont été créés il y a plusieurs dizaines d'années, à l'aide d'anciens modèles mathématiques qui n'ont tout simplement pas été conçus pour les entrées omnicanales et juste-à-temps d'aujourd'hui.

« Nous disposons d'un outil de WFM, que nous utilisons pour une grande partie de nos prévisions d'activité », indique M. Martin. « Mais nous utilisons également Excel pour la modélisation des projets, et nous devons parler de sujets comme les taux de réponse. Nous utilisons également certains produits Google. Environ 90 % de nos activités se font dans un outil de prévision automatisé, incluant un système de gestion des effectifs, et environ 10 % dans la modélisation et Excel. »

« On a essayé un outil de WFM. Et on a rencontré quelques difficultés. Surtout après la pandémie, on a rencontré des défis importants en termes d'ajout de variables, d'ajout de nouvelles données pour répercuter l'impact des promotions, et ainsi de suite. Et franchement, de manière générale, l'outil de gestion des effectifs n'est pas très facile ni rapide à utiliser. »

Frost & Sullivan recommande de trouver une solution de WFM qui offre une collecte et une analyse des données de premier ordre, afin que les responsables et les employés disposent d'un outil unique pour l'ensemble de leurs besoins en matière de planification et de gestion des horaires, sur la base de données concrètes qui évoluent constamment en fonction de facteurs macro et micro.

Pour en savoir plus sur l'amélioration de la gestion des effectifs, consultez le lien NICE ici.

Cet article a été rédigé à partir d'une discussion au sein d'un groupe de réflexion virtuel organisé par Frost & Sullivan, The Growth Pipeline Company™.

F R O S T  S U L L I V A N

La croissance est un voyage. Nous sommes là pour vous guider.

Depuis plus de soixante ans, Frost & Sullivan fournit des informations exploitables aux entreprises, aux gouvernements et aux investisseurs, générant ainsi un flux d'opportunités de croissance innovantes qui leur permettent de maximiser leur potentiel économique, de naviguer dans les mégatendances émergentes et de façonner un avenir reposant sur une croissance durable.

Nous contacter : commencer la discussion

Make experiences *flow*

## A propos de NICE

NICE (Nasdaq : NICE (Nasdaq : NICE) est le leader mondial des solutions logicielles d'entreprise sur site et dans le cloud permettant aux organisations de prendre de meilleures décisions grâce l'analyse avancée de données structurées et non structurées. Les solutions NICE permettent aux organisations de toutes tailles d'optimiser l'expérience client, de garantir la conformité, de lutter contre la fraude et de protéger les citoyens. Les solutions NICE sont déjà utilisées par plus de 22 000 organisations réparties dans plus de 150 pays, dont 80 entreprises Fortune 100.

[www.nice.com](http://www.nice.com) 