




**LES DÉFIS DE LA
GESTION DES EFFECTIFS
ET DU WORKFORCE
MANAGEMENT
DANS LA GESTION DES
CANAUX DIGITAUX**



COMMENT LA NATURE NON SÉQUENTIELLE ET NON CONTIGUË DU NUMÉRIQUE MODIFIE LE CENTRE DE CONTACTS?

Les canaux de communication utilisés par les organisations pour traiter les interactions et les transactions n'ont jamais été aussi variés qu'aujourd'hui.

L'adoption des canaux digitaux, de l'e-mail au chat en passant par les SMS et réseaux sociaux, a explosé l'année dernière, imposant de nouvelles exigences aux équipes de support et d'assistance, de service client ou commercial; [McKinsey](#) estime que le rythme d'adoption des canaux numériques s'est accéléré d'environ cinq ans en seulement huit semaines, alors que la pandémie a poussé les employés à travailler à distance et a bouleversé les modèles économiques dans l'ensemble des secteurs.

Les canaux numériques sont devenus indispensables pour servir les clients et répondre à leurs attentes, qui évoluent rapidement.

Leur prolifération s'est accompagnée de nouveaux enjeux de taille pour la gestion des effectifs.

Les anciennes méthodes consistant à collecter des données, à calculer les besoins en personnel et à établir des plannings (puis à tout recommencer lorsque les conditions changent) ne suffisent plus lorsqu'il s'agit des canaux digitaux.

Aujourd'hui, le travail ne se déroule pas nécessairement, comme par le passé, de manière séquentielle dans un flux continu de tâches gérées par un seul employé. Il se caractérise plutôt par une série d'interactions simultanées, d'interruptions, et bien plus encore.

Le digital change tout.

Voici ce que vous devez prendre en compte pour que vos processus de gestion des effectifs les plus courants - à savoir l'intégrité et l'acquisition des données, le calcul des besoins en personnel, l'optimisation des horaires et la gestion des changements - fonctionnent efficacement.

LES DÉFIS POSÉS PAR LES CONTACTS À RÉPONSE IMMÉDIATE ET DIFFÉRÉE

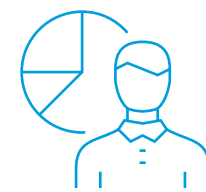
Aujourd'hui, les employés doivent gérer à la fois des contacts à réponse immédiate, comme le téléphone et le chat, et des contacts à réponse différée, comme l'e-mail et les réseaux sociaux. De nombreux systèmes et processus de gestion des effectifs supposent que les agents qui ne traitent pas des contacts à réponse immédiate sont occupés à des tâches différées, jusqu'à un niveau d'occupation maximum déterminé.

Établir un équilibre entre les contacts à réponse immédiate et à réponse différée sur les canaux digitaux présente les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

Comment suivre vos objectifs de service pour les tâches différées ? Ce sera différent de la façon dont vous rendez compte du niveau de service pour les contacts à réponse immédiate. Ce qui a un impact sur les rapports de données historiques.



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment calculer des besoins précis et fiables pour chaque type de contact. Dans les centres de contact qui utilisent la polyvalence ou qui ont plusieurs interactions simultanées, il peut être compliqué d'utiliser Erlang ou un ajustement d'Erlang pour tenir compte de l'efficacité des compétences multiples ou d'adopter une approche axée sur la charge de travail lorsque l'on traite des contacts à réponse différée.



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment traiter les employés polyvalents et comprendre la façon dont leur temps va être réparti entre les différents flux de contacts. Lorsque les flux de contacts sont simultanés et non contigus, l'optimisation des horaires devient encore plus complexe.



GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard et mettre à jour des prévisions au fur et à mesure que la journée avance et que vos ressources ne répondent pas à la demande en raison d'absences ou d'un volume plus important que prévu.



LES DÉFIS POSÉS PAR LA PRÉVISION DU TRAVAIL DIFFÉRÉ EN FONCTION DE LA CAPACITÉ

Avec un canal digital tel que l'e-mail, les contacts sont souvent différés. Par exemple, si vous donnez un délai de 24 heures à vos agents pour traiter un e-mail, ceci a des conséquences sur les prévisions. Et lorsque le personnel est réparti sur plusieurs canaux, avec des tâches entrantes comme les chats ou les appels téléphoniques, cela peut avoir un effet significatif sur la façon dont le travail est propagé par la suite.

La prévision du travail différé en fonction de la capacité sur les canaux digitaux présente les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment planifier les tâches qui vont s'étaler dans le temps, en envisageant la capacité du personnel par intervalle plutôt que de la répartir de façon linéaire.



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment optimiser le temps des employés polyvalents et l'allouer à chaque flux de travail.



GESTION DU CHANGEMENT

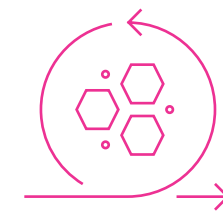
Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources pour s'adapter aux pics et aux creux des demandes que vos employés doivent traiter.



LES DÉFIS POSÉS PAR INTERACTIONS SIMULTANÉES: LA CONCURRENCE DES SESSIONS INTRA ET MULTI-CANAUX

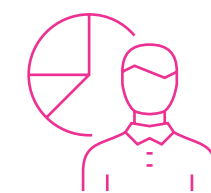
Lorsqu'il y a plusieurs interactions en simultané ou des interactions qui se chevauchent, il devient beaucoup plus complexe de connaître la durée moyenne de traitement (DMT) et son utilisation. Votre système de gestion des effectifs doit également être en mesure de comprendre comment chaque employé se comporte lorsqu'il traite plusieurs interactions simultanément ; en effet, tous les agents n'ont pas la même capacité de travail.

Les interactions simultanées sur les canaux digitaux présentent les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

Comment interpréter la DMT (Durée Moyenne de Traitement) et gérer les utilisations et les messages pendant l'interactions (le temps d'arrêt ou d'attente pour le client et l'employé).



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment les objectifs d'occupation maximale, de rapidité de prise en charge et rapidité de traitement influent sur les besoins en personnel.



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment interpréter les limites de traitement polyvalents ou la quantité de tâches maximales que chaque employé peut fournir par rapport au volume total de tâches traitées.



GESTION DU CHANGEMENT

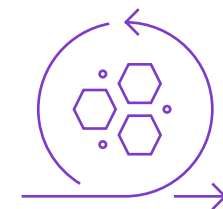
Comment gérer le retard, mettre à jour les prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, compte tenu de la nature des interactions simultanées.



LES DÉFIS POSÉS PAR LES INTERACTIONS INTERRUPTIBLES: PRIORITÉS D'INTERRUPTION DES CANAUX

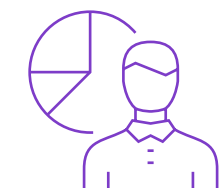
Souvent, certains canaux digitaux sont plus efficaces que d'autres pour fournir le service demandé par les clients, et de nombreuses entreprises hiérarchisent les flux de tâches en conséquence. Ce sont en général les canaux de réponse immédiate (comme le téléphone et le chat) qui retiennent le plus vite l'attention, en interrompant le travail des agents sur les canaux d'interaction moins prioritaires. Les organisations doivent être en mesure de hiérarchiser non seulement les interactions sur les canaux, mais aussi la manière dont un canal peut être interrompu.

Les priorités d'interruption des canaux digitaux présentent les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

Comment définir l'interruptibilité, et la façon dont les interruptions affectent la DMT pour différents types d'interactions : cela dépend en partie du type de DMT rapporté historiquement (DMT totale écoulée ou DMT en cours).



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment calculer les besoins en personnel, en tenant compte de l'intégrité et de l'acquisition des données.



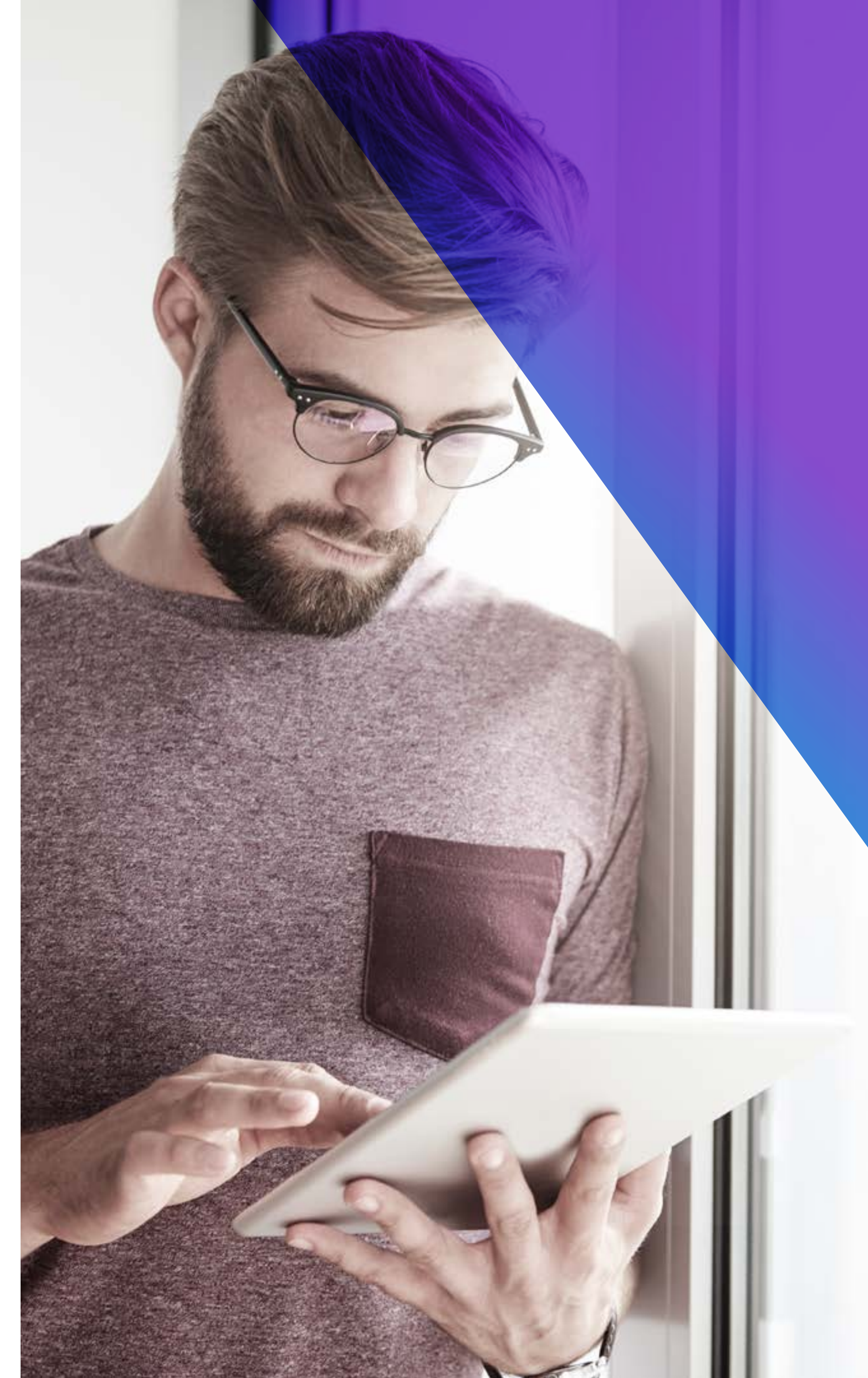
OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment interpréter l'interruptibilité des tâches lors de la planification des employés.



GESTION DU CHANGEMENT

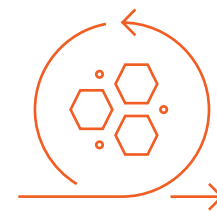
Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, compte tenu des priorités définies pour vos canaux.



LES DÉFIS POSÉS PAR LES INTERACTIONS ASYNCHRONES LONGUES

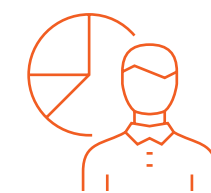
Si certains types d'interactions digitales supposent une réponse immédiate, d'autres sont souvent ponctuées par de longs laps de temps, par exemple lorsque le client s'éloigne de son ordinateur avant de lire la réponse de l'agent qui lui demande des informations complémentaires. En effet, une conversation peut s'étendre sur plusieurs jours. La manière dont vous définissez la DMT et dont vous traitez les données comprises dans la gestion des effectifs a des répercussions importantes sur la dotation en personnel et la planification.

Les interactions asynchrones sur les canaux numériques présentent les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

Comment définir la DMT pour les interactions asynchrones longues?
Comment prendre en compte les décalages dans une interaction client? Votre approche aura des résultats très différents sur le calcul des besoins en effectifs et la planification.



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

La façon dont vos interactions sont définies (notamment la DMT) affecte les niveaux de dotation en personnel que vous calculez.



OPTIMISATION DES HORAIRE

Comment la longueur de la DMT des interactions asynchrones affecte-t-elle le décompte et la vision du temps passée sur l'interaction? Ces interactions sont-elles rassemblées en un seul flux de travail ou décomposées en "points de contact" individuels qui peuvent ou non être confiés à différents employés?



GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, compte tenu de la façon dont vous gérez les interactions asynchrones longues.



LES DÉFIS POSÉS PAR L'ESCALADE DES INTÉRACTIONS

L'escalade des interactions est étroitement liée aux interactions asynchrones longues dans la mesure où elles augmentent la complexité du calcul de la DMT. Prenons le cas d'une interaction qui commence par un chat, qui est transformée en appel téléphonique par l'employé, pour terminer par un e-mail. Selon vos processus et vos politiques, l'agent peut soit accompagner le client en poursuivant la conversation sur chaque nouveau canal, soit renvoyer le client vers la file d'attente générale destinée aux demandes d'assistance.

L'escalade des interactions sur les canaux numériques présente les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

L'escalade des interactions pose des défis majeurs pour l'intégrité des données et leur processus d'acquisition. Vous pouvez, par exemple, suivre la durée moyenne de l'interaction pour toute la série d'échanges dans le cadre d'une interaction "de bout en bout". Comment sont traitées l'escalade de chat vers des appels ? La façon dont vous concaténeriez et interpréteriez le temps aura des résultats très différents sur la dotation en effectif et la planification.



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment calculer les effectifs, en fonction de votre gestion des données et des ressources.



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment optimiser les horaires, en fonction de votre gestion des données et des ressources.



GESTION DU CHANGEMENT

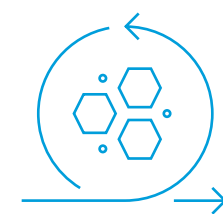
Comment gérer le retard, mettre à jour vos prévisions intrajournalières et analyser les changements dans vos capacités de traitement, en fonction de la façon dont vous gérez les interactions élevées.



LES DÉFIS POSÉS PAR LES LIMITES DE LA CHARGE COGNITIVE DES EMPLOYÉS

La charge cognitive fait référence aux capacités individuelles des employés à jongler avec les contacts et les responsabilités; certains sont capables d'effectuer plusieurs tâches et de gérer en même temps un nombre donné d'interactions, tandis que d'autres seraient déjà débordés. La surcharge de travail peut entraîner de la frustration et entraîner une mauvaise prise de décision. D'une manière générale, plus un employé est sollicité, plus il a du mal à passer d'un canal à un autre et d'une conversation à un autre. Même si celui-ci est théoriquement capable de gérer le travail jusqu'à un certain niveau, vous commencez à constater une baisse de rendement et d'efficacité.

Les limites de la charge cognitive sur les canaux numériques présentent les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



INTÉGRITÉ ET ACQUISITION DES DONNÉES

Comment fixer des limites entre les canaux et suivre les données de performance relatives à la charge des employés. La charge cognitive englobe la charge par type de contact, la capacité maximale par employé (total global et par type de contact) et les algorithmes. Ces algorithmes garantissent que les charges "faibles" ne prennent pas le pas sur les charges "élevées". Les charges cognitives définissent de manière dynamique la charge par type de contact et ajustent automatiquement la capacité des employés



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment procéder à l'ajustement des limites de la charge cognitive pour répondre aux besoins de base en personnel.



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment ajuster les limites de la charge cognitive à la contribution individuelle des employés lors de la création des horaires.



GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, en fonction de la façon dont vous gérez les limites de charge cognitive des employés.



LES DÉFIS POSÉS PAR LES TRAITEMENTS PAR BLOCS DE TÂCHES

De nombreux éléments entrent en jeu lorsque l'on parle de gestion des tâches, ou de gestion des périodes de temps; par exemple, lorsqu'on demande à un employé de consacrer du temps exclusivement à la gestion d'un canal social en particulier. Comment gérer correctement les périodes de temps, leur durée, leur répartition et leur attribution? Et comment le faire de façon équitable?

Les limites du temps consacré aux tâches sur les canaux numériques présentent les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment optimiser les contraintes maximales et minimales en matière de temps de travail tout en assurant l'équité.



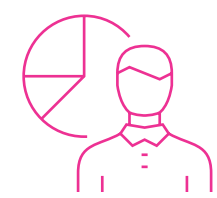
GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, compte tenu de la façon dont les limites de temps consacré aux tâches sont gérées dans votre organisation.

LES DÉFIS POSÉS PAR UNE DMT PLUS LONGUE QUE L'INTERVALLE STATISTIQUE

Le temps de travail, notamment la DMT, dépasse parfois votre intervalle de planification. Il peut s'agir d'un simple intervalle de 15 minutes et d'un contact dont la résolution devrait prendre 30 minutes; vous ne pouvez pas simplement multiplier la DMT par un (contact) pour obtenir la charge de travail, car deux personnes travaillant simultanément dans cet intervalle de 15 minutes ne peuvent pas traiter le même contact et donc le traiter plus rapidement. La charge de travail doit être reportée à l'intervalle suivant.

Le report de charge de travail sur les canaux digitaux présente les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



CALCUL DES BESOINS EN PERSONNEL

Comment établir un nouveau paradigme pour le report de tâches.



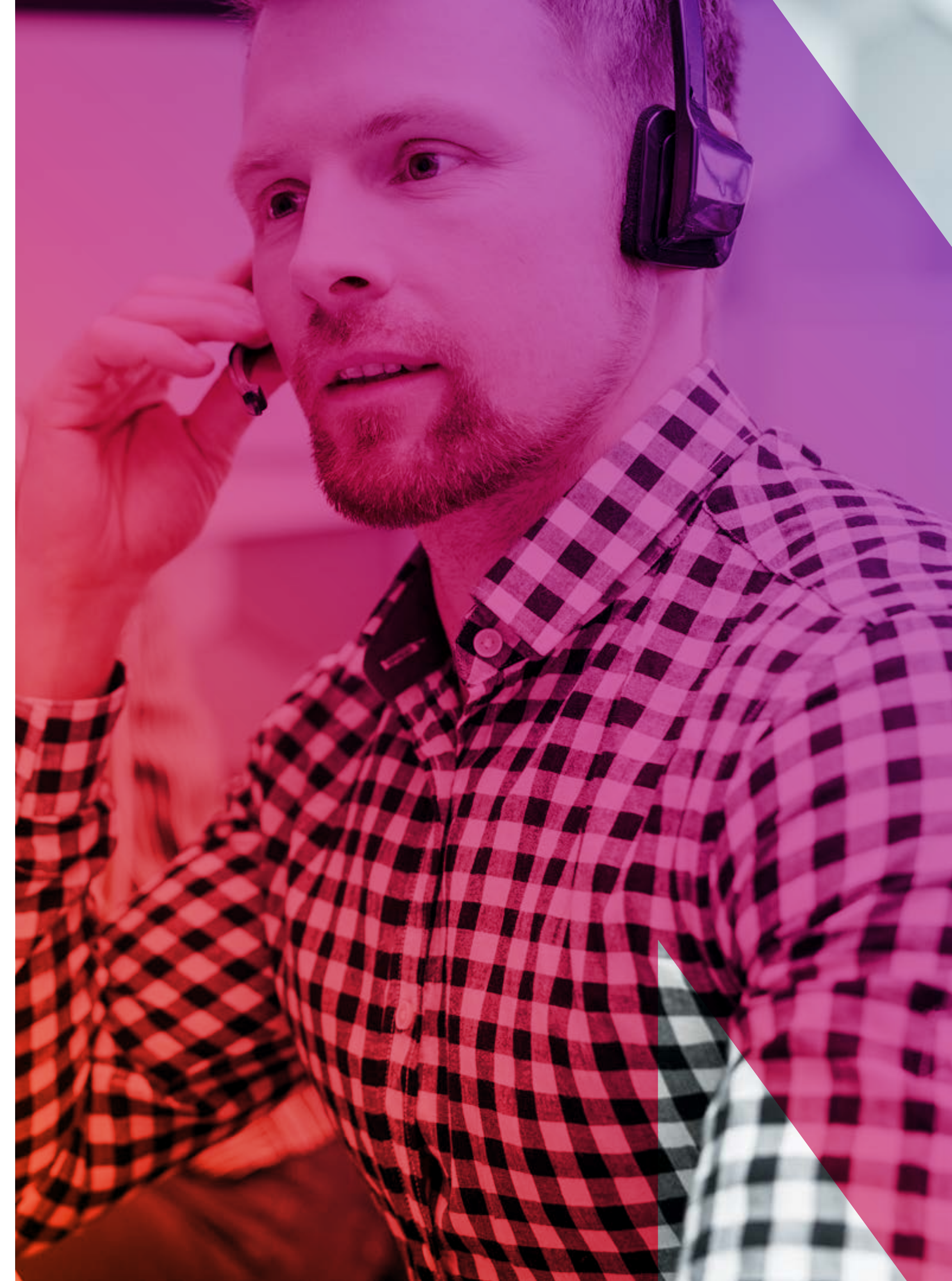
OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment optimiser les horaires des employés engagés dans une activité qui s'étend sur plusieurs intervalles tout en assurant le suivi de ceux qui sont engagés, et de ceux qui ne le sont pas, dans une activité pour Les intervalles précédents.



GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard, mettre à jour des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, lorsque les DMT dépassent l'intervalle statistique.





LES DÉFIS POSÉS PAR L'AUTOSÉLECTION DES TÂCHES PAR LES EMPLOYÉS

En général, la distribution automatique des appels repose sur le principe de la transmission du travail aux employés en flux poussé : elle contrôle le travail qui arrive, la longueur de la file d'attente, les objectifs de service et les règles de routage, et associe le meilleur employé à la tâche à accomplir. Dans certaines organisations, cependant, les employés sont autorisés à choisir le type de contacts sur lesquels ils vont travailler pendant leur plage horaire. Pour une planification efficace dans ce type d'environnement, il faut une intelligence artificielle (IA) capable d'interpréter et de prévoir le comportement des employés.

L'autosélection des tâches par l'employé sur les canaux numériques présente les défis suivants dans les processus clés de gestion des effectifs:



OPTIMISATION DES HORAIRES

Comment exploiter l'IA pour comprendre et anticiper les tâches qu'un employé donné va choisir et l'utiliser pour générer des horaires en conséquence.



GESTION DU CHANGEMENT

Comment gérer le retard, des prévisions intrajournalières et analyser les changements dans la capacité des ressources, lorsque les employés sont en mesure de sélectionner eux-mêmes les tâches à accomplir.

LA GESTION DES EFFECTIFS ET DU WORFORCE MANAGEMENT DANS LA GESTION DES CANAUX DIGITAUX

Les canaux digitaux offrent une multitude de possibilités aux organisations des secteurs de la vente, du Service Client et de l'assistance technique pour mieux répondre aux besoins de leurs clients, et souvent de manière beaucoup plus rentable que les canaux non digitaux. Cependant, ils introduisent en même temps une nouvelle gamme de complexité dans la façon dont vous traitez l'intégrité des données et leur acquisition, le calcul des besoins en personnel, l'optimisation des horaires et la gestion du changement.

En comprenant comment chacun de ces processus de gestion des effectifs est affecté par les caractéristiques uniques des canaux digitaux (contacts à réponse immédiate ou différée, travail différé, interactions simultanées, etc.) vous pouvez orienter votre entreprise de manière à répondre aux besoins de vos clients et à franchir les frontières du numérique