



### . Services

abonnez-vous

[newsletter](#)

[annuaire](#)

---

### . Rubriques

[actualité](#)

[dépêches](#)

[b.a-ba](#)

[emploi](#)

---

### . Contacts

[publicité](#)

[rédaction](#)

[direction](#)

▼ PUBLICITE



Conseils

## Comment bien dimensionner un centre d'appels ?

mercredi 7 avril 2004

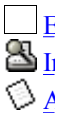
**Dimensionner un Centre de contacts est un exercice délicat à conduire. L'absence d'historique de flux existants (contacts téléphoniques, emails,..) conduit le chef de projet à construire un modèle de dimensionnement théorique du Centre, sur la base d'hypothèses qui seront ou non validées par l'expérimentation et la pratique.**

*Par Eric Dauteloup, Senior Manager chez Acemis Conseil*

**Les données structurantes** Pour dimensionner une telle structure, le chef de projet s'appuie sur des informations initiales, issues des pratiques terrain ou qu'il aura modélisées.

Les hypothèses de base couvrent deux axes complémentaires :

- Les données relatives à chaque activité du Centre de contacts ou canal de relation avec les clients : volumétrie et distribution estimées des flux, nature des activités (temps réel ou asynchrone), plages de service et objectifs de qualité, durées de traitement et productivité des personnels ;
- Les données structurelles du Centre de contacts : la convention collective et l'organisation du travail, la part de temps consacrée à la formation continue des collaborateurs, les taux d'encadrement et de support.



Prenons l'exemple d'un centre qui assure une activité téléphonique et email :

- Les volumes d'appels entrants sont à rapporter à des tranches adaptées (la journée, l'heure, la demi-heure,...) ; l'effectif nécessaire est calculé selon un modèle statistique (exemple fréquemment retenu : la loi d'Erlang) pour assurer une qualité de service conforme aux objectifs de la structure ;
- Pour les appels sortants, on prend notamment en compte le temps de préparation de l'appel, le temps de numérotation (si le centre n'utilise pas un modèle de numérotation prédictif), la durée de conversation, le temps de traitement post-appel et, le cas échéant, la temporisation (temps nécessaire à « la récupération » entre deux appels) ;
- L'évaluation des ressources nécessaires pour la réponse aux écrits (emails, courriers) est souvent plus simple (rapporter la volumétrie au temps de traitement moyen) ; il faut toutefois évaluer les types d'écrits attendus et leurs caractéristiques clés (compétences nécessaires à leur traitement, temps moyen à consacrer à la réponse).

**Les calculs** La modélisation retenue repose sur une sélection des paramètres pris en compte pour réaliser un dimensionnement de la structure. Ainsi, certaines approches passent par un lissage des volumes, ignorant les phénomènes de fluctuations des flux (« bosses volumétriques », « creux de charge ») au sein de différentes plages de service, liées aux habitudes des clients. Certains font le choix d'un modèle simplifié : le nombre d'appels estimé, rapporté au nombre d'heures d'ouverture et à l'efficacité par heure et par agent. Mais, là encore, la simplicité réduit la pertinence du calcul : dans l'horaire de travail hebdomadaire d'un agent (par exemple 35 heures, suivant la législation générale en France), il est important d'évaluer la part du temps « efficace » en regard des activités de formation et support. Quelle que soit la méthode retenue, elle doit prendre en compte les objectifs et la « vraie vie » de la structure, sans oublier de dimensionner l'ensemble des activités de management et de support aux activités. En effet, leur non prise en compte risque de poser de vrais problèmes aux exploitants confrontés à leurs plans d'effectifs !

**En conclusion** Le dimensionnement d'un Centre d'Appels est rarement figé dans le temps :

- Les habitudes des clients évoluent, d'où des altérations des courbes de flux susceptibles de modifier les modèles d'exploitation ;
- Les activités de la structure peuvent être modifiées durablement (exemple : le centre gère de nouveaux médias comme les mails ou le courrier) ;
- Les pratiques et l'organisation ont un impact direct sur

- l'efficacité opérationnelle (les durées de conversations changent avec la nature des questions à traiter, de nouveaux outils peuvent permettre de gagner du temps, les modes d'affectation des contacts aux compétences font évoluer le besoin de ressources...) ;
- Les variations exceptionnelles de flux (exemple : une crise de l'entreprise génère un flot exceptionnel d'appels non prévus) sont susceptibles de démontrer les limites d'une approche trop « technocratique » du dimensionnement

Le dimensionnement initial d'un centre de contacts est donc un point de départ à la mise en place d'un processus de prévision et planification. Ce processus doit être supporté par une organisation, des compétences et des outils adaptés à la taille et aux enjeux de la structure. Les résultats opérationnels viennent alimenter l'historique des flux, et le processus identifie également les événements susceptibles d'altérer les prévisions (exemple : une campagne de publicité de masse induit des appels complémentaires sur le centre de contacts).

Le pilotage de ce processus permet de confronter les hypothèses et objectifs initiaux à la réalité constatée. Intégré au système de pilotage du Centre de Contacts, il est sans doute la clé de l'efficacité de la structure, garantissant un dimensionnement adapté au service de ses clients.