

# EXPÉRIENCES PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Rentabilité d'entreprise, épanouissement  
des employés, qualité de service :  
**un équilibre vertueux est-il atteignable au quotidien ?**



8 experts partagent leurs approches  
et leurs enjeux liés à la planification.

Avant-propos .....	page 5
Introduction .....	page 6
Expériences Planification Stratégique .....	page 8
Eric Dadian .....	page 8
Président - AFRC	
Mireille Desfontaines .....	page 10
Directeur Général - SI.DO.RE, enseigne E. LECLERC	
Silvère Patarin .....	page 12
Chargé d'actions de Développement Réseaux - MAIF	
Philippe Meyer .....	page 14
Directeur des Opérations - Quick	
Philippe Deboës .....	page 16
Responsable département relation client - Réunion	
Cédric Tam et Stéfan Perales .....	page 18
Responsable Planification et Statistiques et Chef de projet - arvato	
Loïc Dupe .....	page 20
Chef de projet & Leader de l'offre conseil - IMA Technologies	
Stéphane Chambareau .....	page 22
Responsable Marketing & Communication, Marketing produits WFM - Holy-Dis	



« Accélération numérique », « Tous connectés », « Nouveaux usages digitaux »... Au quotidien, l'activité de nombreuses entreprises se retrouve bouleversée depuis plusieurs années. Les univers de la relation client et du commerce, sous toutes leurs formes, sont bien souvent en première ligne de ces transformations. La vitesse des changements donne le tournis et il devient difficile de suivre le rythme, de synthétiser, de s'orienter, de se projeter... Toutefois, anticiper reste toujours le meilleur moyen pour optimiser son activité et pour s'adapter avec suffisamment de souplesse quand tout est plus complexe et va plus vite.

La planification stratégique, au service de l'équilibre entre enjeux de rentabilité, service client et attention portée à ses collaborateurs, est un thème cher au cœur de Holy-Dis. Elle est plus que jamais au centre du jeu. En ce sens, échanger avec des acteurs français sur l'évolution de leurs métiers et sur leur façon d'aborder ce sujet nous a paru être une étape incontournable. Dans un monde à haute vitesse, prendre le temps de regarder autour de soi et d'enrichir ses réflexions est nécessaire. Si chaque entreprise a ses propres spécificités, les défis économiques, sociaux et organisationnels sont par nature transversaux : confronter ses expériences et points de vue avec ceux d'autres sociétés permettra sans aucun doute à chacun d'avancer dans sa propre quête d'équilibre.



**Bruno Delhaye**  
Président-Directeur  
Général - Holy-Dis

Fin 2012, une étude du Groupe Temkin, cabinet de consultants spécialisé dans l'expérience client, résumait le phénomène en soulignant que les entreprises qui enregistrent une relation client de qualité sont constituées aux trois quarts de collaborateurs qui s'estiment engagés dans leur activité, là où moins d'un tiers d'entre eux l'était dans le cas d'entreprises qui peinent avec leur relation client.

Bien-être au travail, mais aussi rentabilité et qualité de service, ces trois facteurs, sous des appellations variées selon les entreprises, forment une équation à la fois complexe et fragile. Bien trop souvent, il ne paraît possible d'augmenter deux d'entre eux qu'au détriment du troisième... dans le meilleur des cas. Si le sujet de la rentabilité d'une entreprise est un critère évident de sa pérennité, l'attention portée aux deux autres est parfois moins centrale. Ainsi, l'impact économique du bien-être au travail s'impose comme sujet médiatique depuis quelques années seulement. Récemment, il s'est par exemple immiscé dans le sujet polémique de la durée du temps de travail chez nos voisins d'outre-Manche. En juillet 2014, le Pr. John Ashton, l'un des co-directeurs à la santé publique du National Health Service (NHS) du Royaume-Uni, a défendu dans le quotidien *The Guardian* l'idée d'une semaine de travail de 4 jours pour diminuer les coûts du stress professionnel<sup>(1)</sup> pour les entreprises, alors que le gouvernement britannique annonçait de son côté vouloir favoriser la flexibilité des contrats pour les entreprises. Une confrontation particulièrement médiatisée.

### Défaut d'anticipation

Ce type de débat est la conséquence de changements nombreux et profonds qui affectent de fait toutes les entreprises, quel que soit leur pays d'origine ou leur secteur d'activité. Les technologies numériques et tous leurs corollaires, de la mobilité aux médias sociaux, influent à la fois sur la relation que les entreprises entretiennent avec leurs clients, sur leur organisation interne et sur le rapport qu'elles ont avec leurs salariés. A l'ère où mondes physique

et web convergent, « le temps devient plus court » comme le fait justement remarquer Eric Dadian, président de l'AFRC, en ouverture des interviews qui constituent ce recueil. Pour les entreprises, cela signifie que le besoin d'adaptation, d'anticipation se fait mécaniquement plus aigu. BPI France<sup>(2)</sup> a par exemple publié récemment une étude menée auprès de 24 000 PME françaises qui souligne que près d'un dirigeant sur trois fait des erreurs d'anticipation sur son activité : les plus pessimistes gâchent ainsi de nombreuses opportunités et négligent des investissements clefs, là où les plus optimistes se trouvent régulièrement confrontés à de fortes tensions économiques quand l'activité ne suit pas.

Pour de nombreuses activités, dans les centres de contact en relation client, dans la grande distribution ou même la restauration, viser juste en termes de prévisions est critique. Rester figé dans des pratiques traditionnelles est risqué. Cette anticipation influe directement sur les capacités de planification de l'entreprise pour que le bon nombre d'employés, parmi ceux dotés des compétences adéquates pour répondre à une situation, soit disponible sur les bonnes tranches horaires. Toutefois, cette équation, qui doit prendre



en compte les spécificités de chaque métier, n'est pas qu'une question mathématique : le facteur humain y est prépondérant. Tirer le meilleur de ses collaborateurs a en effet pour but de permettre à l'entreprise d'entrer dans un cercle vertueux. L'engagement des salariés et leur sens du service est ainsi l'une des sources d'une relation client réussie, comme le rappelle justement l'étude du Groupe Temkin.

### Le défi de l'engagement

Mieux, l'engagement des salariés est aussi une clef de la pérennité des effectifs : selon l'enquête annuelle sur le sujet menée par Kelly Services, spécialiste en conseil RH et outsourcing, 40% des salariés qui changent d'emploi le font pour avoir un meilleur développement professionnel et 35% pour un meilleur équilibre avec leur vie personnelle.

Cependant, en France, seuls 29% des salariés estiment qu'ils sont engagés vis-à-vis de leurs employeurs. A titre de comparaison, ce chiffre atteint 45% au Danemark. Un défi conséquent donc, alors que la stabilité des effectifs est source d'une bonne transmission de l'expérience, des savoirs métiers et des bonnes pratiques qui vont avoir un

impact direct à la fois sur la qualité de service délivrée par l'entreprise et sur sa rentabilité.

Les témoignages qui constituent ce carnet donnent toutefois des pistes quant à la variété des enjeux particuliers auxquels sont confrontés les entreprises et leurs dirigeants. Chacun d'entre eux doit composer, entre autres, avec sa propre « *path dependency* », le chemin parcouru jusqu'à présent, le poids de la culture d'entreprise et du quotidien. Les spécialistes de la relation client doivent faire face à un individu devenu expert, mobile, omnicanal, là où les enseignes « *brick-and-mortar* » sont obligées de prendre en compte la convergence avec l'univers numérique. Depuis une décennie, les outils qui permettent de gérer adroitement l'accumulation de facteurs complexes pour mettre en place une planification intelligente s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise, ont beaucoup évolué pour répondre aux nouveaux enjeux législatifs, sociaux et économiques. Reste aux entreprises à les adapter à leur philosophie et à les utiliser comme facilitateur pour gérer les changements qui leur permettront de s'adapter aux réalités actuelles du travail et des attentes des individus, à la fois clients et collaborateurs.



**Dorian Marcellin**  
Journaliste

(1) En 2013, en France, les accidents, maladies et l'absentéisme au travail coûteraient 60 milliards aux entreprises, d'après le baromètre DEKRA Industrial. Le cabinet Aloreem évalue pour sa part que la lutte contre les risques psychosociaux doit permettre de faire gagner jusqu'à 660 000 euros à un site de 100 salariés.

(2) La Banque Publique d'Investissement, créée en 2012, participe au financement et au développement des entreprises, en appui des politiques publiques de l'Etat. Elle regroupe différents organismes tels qu'OSEO, CDC Entreprises, le FSI et FSI Régions.



« Ceux qui n'anticipent pas vont vite disparaître, car le digital rend le temps plus court »

Eric Dadian  
Président - AFRC

A la tête de l'Association Française de la Relation Client, Eric Dadian revient pour nous sur la nécessité de transformation des entreprises à l'ère où le numérique change en profondeur leurs activités.

**Accélération numérique, nouveaux usages... comment résumeriez-vous ce à quoi sont confrontées les entreprises aujourd'hui ?**

A l'AFRC, nous parlons de « révolution client ». Le changement de paradigme place la relation client au cœur des stratégies des entreprises : c'est maintenant le consommateur qui décide quand, comment et sur quels supports, il souhaite entrer en interaction avec l'entreprise, notamment grâce au numérique et à la mobilité.

**La relation client change, mais est-ce que cela ne va pas plus loin ?**

Les conséquences sont nombreuses. Pour les entreprises, cela veut dire savoir s'adapter ; avec de nouvelles compétences, de nouvelles organisations... Cela va en obliger certaines à être sur le pied de guerre 24h/24, à développer des approches multilingues, sur tous les canaux, simplifier les parcours client et augmenter l'expertise de leurs employés. C'est une opportunité, à condition d'avoir à disposition des personnes capables de tirer parti de la masse de connaissance et de technologies accessibles à l'entreprise.

**Cependant, pour gérer les demandes, l'entreprise n'a pas forcément besoin des mêmes compétences,**

**aux mêmes horaires, alors qu'en parallèle, elle doit rester ultra-réactive...**

Il est possible d'innover pour faire face. Un e-commerçant comme Zappos\* s'appuie ainsi sur des auto-entrepreneurs en télétravail. Cela signifie aller chercher à l'extérieur des expertises très précises selon les besoins identifiés, en fonction des circonstances, avec une excellente réactivité.

**Cela peut-il fonctionner au sein même de l'entreprise ?**

Tout à fait. Une évolution rapide va avoir lieu pour que l'entreprise connaisse mieux les compétences auxquelles elle a accès en interne. Il faut une tour de contrôle qui permettra d'aller chercher les bonnes personnes au bon moment... Et ce, au-delà des silos, en sélectionnant des expertises commerciales, RH ou encore informatiques, comme un véritable chef d'orchestre. De grandes marques tentent d'ores et déjà l'expérience de ces « Directions Clients étendues ».

**C'est une remise en cause culturelle. La technologie sert-elle ou dessert-elle ces approches ?**

Il n'y a pas de contraintes technologiques. Les outils existent. Maintenant, il faut arrêter de faire s'affronter entre eux les différents acteurs de l'entreprise. C'est aberrant si l'on veut faire mieux, de façon plus réactive et assurer la qualité de service.

**Une excellente qualité de service client ne risque-t-elle pas de se faire au détriment du confort de ses propres employés ?**

Je pense qu'il existe de bons contre-exemples. Prenons cette très grande marque américaine qui a

créé des hubs de contacts partout dans le monde. Sa stratégie est affirmée : le client est roi. Pour autant, les salariés sont remarquablement bien traités. Ils sont bien payés, ils sont invités à des événements sportifs, ils ont de nombreuses compensations, les conditions de travail sont bonnes... L'exigence vis-à-vis du service offert au client n'est pas un problème pour les salariés, à condition d'y voir un ROI plutôt qu'un centre de coûts. C'est un investissement qui doit permettre de gagner de nouveaux marchés ! Cela va permettre de dégager des budgets traditionnellement consacrés à la publicité vers des sources de valeur plus innovantes. Les salariés font partie de ces sources de valeur.

**Est-ce que de tels changements peuvent être rentables à court terme ?**

Il faut garder des indicateurs simples en tête : 20% des clients changent d'opinion en regardant une publicité à la télévision. Ce chiffre atteint 80% quand ils consultent les avis de leurs pairs sur une marque. Dans cette optique, même à court terme, mieux vaut assurer la qualité du service, car les vieilles méthodes pour survendre sont contre-productives si les clients finissent par critiquer l'entreprise. Pour tous les types de produits et services, l'engagement client est la clef.

**Est-il si simple de fédérer ses employés pour générer cet engagement client ?**

Une marque a une grande capacité d'identification, y compris en interne. Sa culture, ses valeurs, peuvent créer un engagement fort. Dans un monde transparent et ouvert, il ne sera de toute façon bientôt plus possible de tricher, ni avec les clients, ni avec les salariés. A l'AFRC, face à cette dynamique, nous avons développé en 2004 une norme « NF Service » à destination des consommateurs, qui permet de juger la qualité de service perçue sur l'ensemble des canaux de contacts, mais nous avons également mis en place un label de responsabilité sociale. Celui-ci évalue la façon dont les salariés sont formés, quels sont leurs conditions de travail, leurs salaires, leur

intégration... Ces deux outils sont symétriques ; il y a une vraie convergence.

**A quel point est-il possible de planifier le bon équilibre entre service délivré, travail des employés et rentabilité ?**

Je pense qu'il faut anticiper un maximum. Ceux qui ne le font pas vont vite disparaître, car le digital rend le temps plus court. Pour y parvenir, on quittera sans doute petit à petit les approches tayloristes, les processus figés à outrance ou les scripts en centre de contact. Cela se fera au profit de plus d'autonomie et de souplesse. Des modes de télétravail innovants vont par exemple se développer pour soulager certaines tensions de nos sociétés.

**Pour qui le défi d'adaptation va-t-il être le plus difficile ?**

Pour tous les acteurs, la priorité doit être de ne pas opposer les différents canaux de contact. A ce titre, même les plus traditionnels peuvent innover. Une expérience comme la « zone café » de la Société Générale montre bien que le face à face répond encore à de véritables attentes, s'il sait fournir une expérience différente. Les centres de contact doivent eux aussi évoluer fortement vers plus d'autonomie, de liberté... Tout le monde a sa chance, à condition de trouver les bons équilibres. L'entreprise doit être à l'écoute et customer-centric. Si cela veut dire changer d'outils, d'organisation ou encore de manière d'engager ses salariés, alors il ne faut pas hésiter.

\*Zappos.com est un magasin online de vêtements et chaussures, basé à Las Vegas et racheté par Amazon en 2009 pour 847 millions de dollars.

## AFRC

**Date de création :** 1998

**Autres chiffres clés :** 2300 membres (Directeur et responsable relation client, directeurs marketing, DG, PDG...) représentant 300 entreprises, 22 secteurs d'activités et 300 000 emplois de la relation client.

## E. LECLERC



« Chaque année, nous passons de 100 à 200 collaborateurs pour l'été »

**Mireille Desfontaines**  
Directeur Général - SI.DO.RE, enseigne E. LECLERC

**A la direction générale d'un magasin E. Leclerc sur l'Île de Ré, Mireille Desfontaines détaille les impératifs spécifiques à la grande distribution et ses principaux points d'attention en matière de planification.**

#### Quel est le périmètre de votre activité ?

Notre magasin de 2650 m<sup>2</sup>, basé à Saint-Martin de Ré depuis 20 ans, a la particularité d'être fortement impacté par l'attractivité touristique. En effet, si l'Île de Ré compte 18 000 habitants en hiver, elle accueille près de 140 000 personnes durant la période estivale. Pour cette raison, nous passons de 100 à 200 salariés au cours de l'année.

#### Que signifie pour vous ce changement, concrètement ?

Plus de réactivité et d'adaptation sont nécessaires. Nous travaillons sur notre prévisionnel, mais des événements aléatoires peuvent le mettre à rude épreuve. Ainsi, cet été, un dimanche a connu des conditions climatiques exécrables. Les clients sont venus faire leur course en famille, à 5 plutôt qu'à 2. Nous avons donc dû gérer une affluence hors-norme. Toutefois, la gestion des flux est critique pour la ligne de caisses : notre priorité est qu'il n'y ait pas d'attente client. C'est une question de satisfaction mais également un impératif pour éviter la saturation du magasin et du parking.

#### Comment gérez-vous cela ?

Nous devons calculer précisément le nombre de

caisses dont nous avons besoin mais aussi nous assurer que lors des journées les plus importantes, les employés les plus performants soient présents. Nous mesurons ainsi la vitesse de passage des articles par les hôtesse de caisse. Ces statistiques sont incontournables en période estivale. Les caisses LS (Libre Service) ainsi que le SCANN Achat viennent compléter la fluidité du passage en caisse, tout en offrant le libre choix au consommateur !

#### Ces impératifs risquent-ils d'impacter le « bien-être » au travail de vos salariés ? Avec quelles conséquences ?

Les statistiques sont utiles mais il ne s'agit pas de mettre la pression sur les individus en « exigeant » de la rapidité, cela aurait l'effet contraire à celui désiré.

#### Le passage de 100 à 200 salariés chaque année n'altère-t-il pas ces conditions de travail ?

Cela nécessite beaucoup de rigueur pour conserver un environnement de travail qui favorise la qualité de service. L'expérience et l'accompagnement du personnel permanent auprès des équipes saisonnières contribuent au bon déroulement d'une saison. Anticiper au maximum pour moins subir, règle essentielle pour ne pas se laisser chahuter.

#### Comment cela ?

Le manager va procéder au recrutement sur un profil souhaité. Il accompagne, encadre, forme aux outils de commande ses recrues. Le dimensionnement de l'entreprise (locaux, équipement des réserves...) contribue à des conditions optimales pour répondre à cette croissance d'activité.

L'accessibilité à notre outil de planification assure aux managers la garantie de l'application, de la législation, une bonne lisibilité dans la présentation, une utilisation simple, sur la base d'un CA prévisionnel établi par la direction.

#### Est-ce que vous avez toujours fonctionné ainsi ?

L'outil de planification était dans un premier temps dédié au service des caisses... Très rapidement nous avons donné l'accessibilité à tous nos responsables, et c'est bien l'intégralité du magasin qui est gérée par notre outil. Une autre étape arrivera peut-être demain : réaliser une interface avec notre logiciel de paie.

**Beaucoup de tendances animent la distribution : drive, click & collect... Comment cela vous impacte-t-il ?**

Nous aurions aimé être un « flagship » sur ces sujets, mais nos spécificités saisonnières nous imposent une organisation très particulière : en hiver, il serait plus pertinent d'avoir un drive rattaché directement au magasin, alors qu'en période d'afflux touristique, l'été, un drive « déporté » serait nécessaire. De telles décisions impliqueront forcément une planification très particulière, très précise. Heureusement, il y a suffisamment d'expérience autour de nous pour aider dans nos choix de demain !

#### SAS SIDORE, ENSEIGNE E. LECLERC

**Date de création :** 1995

**CA :** Non communiqué

**Effectifs :** 100 permanents et une centaine de « saisonniers » supplémentaires chaque année.





## « Nous accordons beaucoup d'importance à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle »

Silvère Patarin

Chargé d'actions de Développement Réseaux - MAIF

La MAIF gère 19 centres de contact pour répondre aux demandes sur ses contrats. Retour sur les enjeux d'anticipation, d'harmonisation de pratiques et de préservation du climat social, auxquels la mutuelle est attachée.

### Comment la MAIF organise-t-elle sa gestion des contacts pour la partie « Conseil Vente à Distance » ?

L'ensemble des appels est dirigé vers un serveur vocal en langage naturel, qui les répartit entre nos 19 Centres de Contact constitués de 7 Centres d'Accueil Téléphoniques des Sociétaires (CATS) et 12 Centres de Contact Sociétaires (CCS) et nos Délégations. Les CATS et CCS représentent près de 800 conseillers sociétaires à distance.

### Qu'est-ce qui différencie ces deux types de centres de contact ?

La mission de tous les conseillers sociétaires à distance est la même : le conseil-vente, la souscription des contrats, des prises de rendez-vous en délégation ou avec nos militants MAIF... Les CATS et les CCS prennent avant tout en charge le canal téléphonique, ils permettent aussi d'avoir une approche multicanal, avec une gestion des flux asynchrones comme les courriers (y compris dématérialisés), les e-mails, mais également le chat, le *call-back*, etc.

### Comment vos conseillers abordent-ils cette approche multicanal ?

Le traitement des flux « froids » se fait sur des

créneaux horaires spécifiques, en fonction du taux d'accueil téléphonique. Cela permet d'éviter à un conseiller de changer en permanence entre e-mail, téléphone, *chat*... Cette méthode est efficace pour avoir une variable d'ajustement utile. De plus, ces flux diversifient l'activité de nos conseillers, ce qu'ils apprécient grandement. Notre logiciel CRM\* nous permet quant à lui d'historiser facilement tous les contacts entrants et d'assurer la cohérence de l'ensemble.

### Avez-vous eu des défis à relever pour mieux anticiper vos besoins sur l'ensemble des centres ?

En 2008, nous avons décidé de centraliser la planification mono-site de nos 7 CATS. Un audit de nos pratiques a souligné des disparités entre certains plannings très souples et d'autres rigides. Cela pouvait créer des tensions. L'harmonisation visait à soumettre tout le monde aux mêmes règles. A la MAIF, nous veillons en effet particulièrement à préserver le climat social. En centralisant, nous avons favorisé l'équité sans compromettre la souplesse. Avoir une vision globale a permis une meilleure couverture mais également une meilleure gestion des absences. En effet, nos centres sont répartis dans tous les coins de l'Hexagone. Nous avons donc de forts enjeux de coordination, ne serait-ce qu'en termes de congés scolaires.

### Que signifie cette volonté de « préserver le climat social » dans le cadre de la planification ?

En tant que mutuelle, l'humain est l'une de nos priorités. Nous accordons ainsi beaucoup

d'importance à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Nos conseillers ont des attentes fortes vis-à-vis de notre organisation. Quand nous avons centralisé la planification des CATS et des CCS, je suis allé à leur rencontre, pour insister sur le fait que nous souhaitions avoir une démarche juste et équitable.

### Sans omettre l'impact sur la qualité de service délivrée ?

Bien sûr, la qualité de service apportée à nos sociétaires est une priorité pour la MAIF, nous devons veiller à atteindre nos objectifs tout en veillant au bien-être de nos conseillers. Un exemple : les conseillers en CATS travaillent 4 jours par semaine avec une amplitude hebdomadaire qui va du lundi au samedi. Il est évident que la compilation des jours de repos pour faire des longs week-ends est au centre de l'attention... d'où la nécessité d'une bonne compréhension des attentes. En effet, il est facile de forcer l'alternance entre jour travaillé et de repos, ce qui est toujours désagréable. De plus, il y a un impact pour les managers : ceux-ci peuvent enfin se concentrer sur leur cœur de métier, qui n'est pas la planification.

### Quels résultats avez-vous pu noter ?

Tout est plus rapide. Auparavant, la planification prenait jusqu'à 5 jours et les managers pouvaient tomber dans le piège de dire « oui » à toutes les demandes d'aménagement. Ils sont maintenant plus détachés de cette pression. Les changements de calendrier sont bien entendu toujours possibles mais prennent un caractère exceptionnel. Ce que nous avons fait comprendre, c'est que la planification centrale n'a pas pour vocation à imposer sa vision, mais doit plutôt être un guide. A notre niveau, nous avons bien conscience que derrière ces plannings, il y a des réalités humaines et que si le conseiller décrit une situation qui nécessite des aménagements à son manager, ce dernier doit jouer pleinement son rôle.

### A-t-il fallu procéder de la même manière après 2010 pour vos Centres de Contact Sociétaires ?

La principale différence était qu'un autre outil de planification a été utilisé, car l'entreprise venait de s'équiper d'un nouveau logiciel de gestion des temps. Nous avons donc aligné les deux solutions. Par ailleurs, notre principal enjeu avec les CCS vient de la nature différente des contrats des conseillers. Il s'agit cette fois-ci de contrats de 5 jours, sur une durée de travail hebdomadaire de 36h45, où seules 33 ou 34 heures peuvent être planifiées. Le temps restant est librement programmé par le conseiller sur sa semaine.

### Comment gérez-vous ce degré d'autonomie ?

Pour éviter les effets de chevauchement, nous nous appuyons sur une analyse du comportement de nos collaborateurs. Nous savons assez précisément comment ils consomment ces horaires variables, ce qui nous permet d'anticiper intelligemment. Par exemple, nous savons qu'un conseiller planifié à 9h30 arrivera sans doute aux alentours de 8h. Nous tenons compte de cette donnée. Bien entendu, c'est une prévision, mais nous minorons ainsi considérablement les aléas des horaires libres. Cela nous guide dans la conception des plannings et nous permet de respecter l'autonomie des employés sans compromettre l'efficacité de l'entreprise et la qualité du service.

\*Customer Relationship Management / Gestion de la Relation Client

## GROUPE MAIF

Date de création : 1934

Chiffre d'affaires à fin 2012 : 3,042 milliards d'euros

Effectifs : 7000 personnes

Autres chiffres clefs : 3,4 millions de sociétaires dont 149 000 associations et collectivités

## QUICK



« Les contraintes de nos métiers sont fixées dès le départ. A nos salariés de voir s'ils sont disposés à travailler avec nous, en tenant compte de ces enjeux »

**Philippe Meyer**  
Directeur des Opérations - Quick

Philippe Meyer supervise 7 restaurants en franchise Quick, soit plus de 250 salariés. Il décrypte ses enjeux de fidélisation des employés, de planification et, bien sûr, de rentabilité, dans un contexte hyperconcurrentiel.

**Selon vous, par quel côté prendre la question de l'équilibre entre rentabilité de vos entreprises, qualité du service délivré et bien-être de vos salariés ?**

Ce que je recherche en tant que dirigeant, c'est la rentabilité maximum de mes affaires, impossible de dire le contraire. Après, il est certain que le sujet est complexe. L'une de mes problématiques est la gestion d'un turn-over important alors que la performance de nos équipes vient de leur ancienneté. L'acquisition de « l'expérience client » est fondamentale. Dans un univers multi-concurrentiel où le hamburger s'est totalement démocratisé, au-delà de la seule restauration rapide, nous n'avons pas le choix : il nous faut être hyperperformants. Cela ne peut être le cas qu'avec de l'expérience, des formations pour les équipes et de bonnes habitudes de travail. L'intérêt purement économique pour l'entreprise ne peut se construire sans un intérêt pour le salarié.

**A quel point l'enjeu de fidélisation de vos employés est-il important dans ce contexte ?**

Le turn-over est un perpétuel recommencement : c'est une perte de rentabilité, de temps, de technicité... En moyenne nous renouvelons

70% de notre effectif dans l'année. Un petit noyau d'employés, ainsi que les cadres et les agents de maîtrise, constituent, eux, une base pérenne pour notre activité. Cette situation est évidemment liée aux populations que nous employons : principalement des étudiants. Ces personnes se dirigent rapidement vers d'autres activités quand elles achèvent leurs études.

**Existe-t-il malgré tout des moyens de les fidéliser ?**

Il est possible de faire carrière chez Quick. Les postes avec possibilité d'évolutions sont séduisants et constituent un bon argument. Un autre avantage pour les personnes qui ont une affinité avec le métier de la restauration, c'est que nous proposons à terme plus de stabilité. Il y a une qualité de vie reconnue pour les postes de managers, contrairement à des postes équivalents dans des enseignes plus traditionnelles.

**Quels principaux écueils avez-vous noté pour atteindre un équilibre appréciable entre rentabilité, fidélisation de vos employés et qualité de service ?**

Quand un concurrent vient s'installer de manière frontale vis-à-vis de l'un de vos restaurants, c'est une complexité supplémentaire à gérer. Cela veut dire réduire la voilure, demander plus d'engagement du personnel, être plus vigilant sur tous les aspects de gestion pour ne pas commettre d'erreurs... Cela n'est jamais agréable, mais c'est une réalité que connaissent beaucoup d'entreprises.

**Quelles sont vos armes pour affronter ce genre de situation ?**

Le fait d'être performant nous permet de mieux répondre à l'agressivité concurrentielle. Nos salariés jouent donc un rôle majeur à ce niveau. Il faut avoir une qualité opérationnelle excellente pour ne pas être voué à mourir : plus de réactivité, de propreté, de sens du service et de qualité des produits.

**Les horaires et l'organisation du travail sont-ils un enjeu ?**

Nous essayons de fournir le maximum d'informations et de stabilité pour permettre une organisation transparente et prévisible. Les contraintes de nos métiers sont fixées dès le départ : nous ne voulons prendre personne au dépourvu. En ce sens, ce n'est pas à nous de nous adapter aux salariés, mais bien à eux de voir s'ils sont disposés à travailler avec nous et à tenir compte de ces enjeux. Si un aménagement est possible, nous en tiendrons compte, mais ce n'est pas toujours le cas.

**Quelle place tient la planification dans votre stratégie ?**

Dans notre activité, la planification est centrale. Elle nous permet d'avoir une visibilité très nette à moyen terme, sur un mois, mais également de prévoir dans une certaine mesure à plus long terme. Pour cela, il faut avoir une bonne idée des compétences des salariés. Celles-ci sont liées à l'ancienneté, à la connaissance du métier mais aussi à la polyvalence. Cette dernière nous offre la souplesse nécessaire pour répondre à nos problématiques quotidiennes. Bien entendu, c'est aussi à nous de leur donner les moyens de répondre à notre attente. Nous en revenons aux formations et au rôle des managers de déceler chez les employés, les appétences, les caractères et la capacité d'adaptation.

**Cela vous permet-il d'éviter les mauvaises surprises ?**

Il y a toujours le risque d'être confronté à une situation de dernière minute qui remet en cause

tout ce qui est planifié depuis longtemps. Nous avons donc une tendance à toujours sur-planifier, en fonction des taux d'absentéisme mesurés. Cependant, aujourd'hui, nous sommes confrontés à une législation plutôt restrictive, qui s'est durcie depuis une décennie. Nous devons en tenir compte avec la plus grande précision et jongler avec de nombreux éléments pour savoir qui nous pouvons faire travailler et comment.

**La technologie peut-elle aider à mieux gérer ces aspects ?**

Notre logiciel de planification nous permet en effet de ne rien laisser passer mais nous devons également nous appuyer sur notre expérience et sur la qualité de nos prévisionnels. La technologie nous offre avant tout un gain de temps concret, à condition de bénéficier d'un paramétrage précis, en fonction de nos enjeux métier, et ce dès le départ. Le logiciel nous dira quand nous sommes hors des clous. A nous ensuite de choisir ce que nous voulons faire. L'objectif est évidemment d'anticiper de façon plus efficace. Sur le long terme, il faut être encore plus pointu. Notre activité évolue tellement vite, qu'il est de toute façon délicat d'espérer avoir des prévisions à plus de 6 mois, même avec le bon outil. Il y a quinze ans, la stabilité du marché nous permettait sans doute de voir plus loin, mais plus maintenant. Nous devons être plus souples que jamais.

## SOCIÉTÉS SEC-LE-MOULIN ET RICHELIEU HOCHÉ — FRANCHISES QUICK

**Chiffre d'affaires 2013 :** 15 M€

**Effectifs :** 260 personnes

**Groupe Quick :** Fondé en 1970 en Belgique et devenu société française en 2007, le Groupe Quick compte près de 19 000 employés et 500 restaurants (dont 80% en franchise), présents dans 7 pays.



« La qualité de service et la satisfaction client sont les axes qui influent le plus sur mes choix »

**Philippe Deboës**  
Responsable département relation client - Réunica

Organisme national de protection sociale et de retraite complémentaire pour salariés et entrepreneurs, Réunica gère en interne sa relation client vis-à-vis des particuliers. Philippe Deboës, responsable de ce département, explique comment il tire le meilleur parti d'une flexibilité malgré tout réduite.

#### Quelles sont vos missions auprès de Réunica ?

Le département relation client gère les contacts avec les clients particuliers, par téléphone, e-mail et en face à face. Il représente 111 personnes en CDI, dont 86 conseillers de clientèle. Au-delà, je peux monter jusqu'à 109 conseillers, en fonction des périodes d'activité. D'où l'importance d'une planification fine qui réponde à cette variabilité.

#### Est-ce que le fait d'être un groupe paritaire de protection sociale change quelque chose ?

Je ne pense pas. Pour le client, cela doit être transparent : il est hors de question que nous soyons perçus comme potentiellement moins performants parce que nous ne sommes pas une compagnie d'assurance soutenue par un actionnaire. Au contraire, la qualité de service et la satisfaction client sont les axes qui influent le plus sur mes choix. Quand je dois trancher sur un sujet, une question revient toujours : quel va être l'impact, au final, pour le client ? Il est définitivement le juge de paix.

#### Et concernant les attentes de vos collaborateurs ?

En tant qu'organisme paritaire, nous sommes effectivement dans une optique où nous ne pouvons pas sacrifier le bien-être de nos employés. Nos conseillers sont ceux qui vont être au contact du client, qui vont assurer la relation humaine... Ils seront aussi les premiers à pâtir d'une mauvaise planification et des réactions de clients qui auront eu un temps d'attente plus important que la normale. Nous mettons donc l'accent sur la qualité de l'accompagnement et de l'encadrement que nous leur proposons. D'autant plus que nos métiers demandent de l'expertise : il faut plus de deux semaines pour réaliser la formation initiale aux enjeux de la prévoyance santé ou de la retraite complémentaire. Nous devons anticiper cet accompagnement pour qu'il n'impacte pas le taux de réponse vis-à-vis des clients. C'est un équilibre à planifier soigneusement.

#### Qu'en est-il du sujet de la rentabilité ?

Nous n'utilisons pas ce terme, car nous ne nous positionnons pas comme un centre de profits chez Réunica. Toutefois, le but est d'éviter d'être pour autant un simple centre de coûts. La planification nous permet de dimensionner au mieux les ressources ou de planifier des activités supplémentaires telles que le rappel client ou des actions de promotion de nos services. Plus de 80% de nos conseillers sont en CDI ; notre flexibilité vient donc en grande partie des 0 à 20% de CDD sur lesquels nous pouvons nous appuyer en sus. Ceci en sachant que l'activité à l'année, elle, va varier de plus de 20% entre un mois creux et un mois très intense. La

problématique du sous-effectif/sureffectif est donc très forte. Et cela, c'est un véritable sujet d'équilibre économique à anticiper, au-delà de la question de la rentabilité.

#### Que signifie « anticiper » pour atteindre cet équilibre, pour vous ?

Avant tout, bien positionner nos conseillers et les renforts CDD sur les périodes où l'on en a vraiment besoin. Nous commençons à travailler sur le sujet 18 mois à l'avance. Pendant l'été 2014, au moment de la réalisation des budgets, nous prévoyons toute l'activité 2015. Mais cette anticipation va faire l'objet de mises à jour jusqu'au jour J. Cela sous-entend d'avoir un processus itératif qui permet de vérifier régulièrement la prévision et de lutter contre les dégradations de service. Nous sommes certifiés ISO et donc toujours dans une démarche d'amélioration permanente.

#### Quels sont vos leviers quand l'anticipation ne suffit pas ?

Il y a déjà les périodes de temps dites « improductives », même si le terme est impropre. Il s'agit du temps où les conseillers ne sont pas en contact direct avec les clients. Tout ce qui y est fait est pourtant tout à fait nécessaire à notre bon fonctionnement, mais ces périodes nous permettent aussi d'arbitrer pour donner parfois la priorité aux réponses clients par rapport aux autres tâches. Il faut cependant savoir mettre les formes quand ces choix impactent le quotidien d'un conseiller. Il est important de donner du sens aux décisions, surtout si une tâche est soudainement annulée. Si je ne devais garder qu'une règle à suivre, ce serait de ne pas attendre la dernière minute pour changer de cap. Une semaine de délai permet à tous, managers comme conseillers, de mieux appréhender les impacts et laisse le temps pour la pédagogie.

#### Et du côté technologique ?

J'ai une bonne visibilité sur tout ce qui est prévu et planifié grâce notamment à l'outil dont nous sommes équipés. Il nous fournit des éléments factuels qui

vont nous permettre d'avoir le recul et de prendre les bonnes décisions. Nous utilisons beaucoup Excel en complément. La solution de planification nous fournit par ailleurs des plannings précis qui tiennent compte de toutes nos contraintes, y compris celles que nous avons choisi d'ajouter en fonction de situations particulières. Sur notre site de Tours, qui est un peu éloigné de la ville elle-même, nous gérons par exemple le covoiturage : les horaires des conseillers qui viennent et repartent ensemble sont aménagés en conséquence par l'outil.

#### Vous préparez-vous à des évolutions dans votre métier ?

En 7 ans, nous nous sommes déjà beaucoup améliorés. D'un pilotage à vue, nous sommes passés à une véritable planification structurée et opérationnelle. Nous avons aussi beaucoup développé le self-care, avec une FAQ et un espace client, qui a nécessité des formations ad-hoc pour nos conseillers. Nous allons bientôt mettre en place des rendez-vous en face-à-face virtuel, avec visio-conférence, ainsi que du *chat*. Il y a toujours une part d'inconnu quand on ajoute de tels canaux. Nous allons donc y aller progressivement, en nous assurant que notre capacité de gestion et nos taux de réponses ne s'en trouvent pas affectés. Si cela veut dire changer d'outils, d'organisation ou encore de manière d'engager ses salariés, alors il ne faut pas hésiter.

### GROUPE RÉUNICA

Réunica est un groupe paritaire de protection sociale à but non lucratif, constitué de plusieurs institutions et mutuelles.

**Date de création :** Après 60 ans d'expérience dans la protection sociale, le groupe est devenu Réunica en 2002

**Effectifs :** 2700 personnes

**Autres chiffres clefs :** Le groupe compte plus d'1,2 million d'assurés pour un chiffre d'affaires de 633 millions d'euros en 2013 (assurance de personnes). Il revendique également plus d'1,7 million d'allocataires en retraite.



« Chercher à couvrir les plages horaires demandées par le client ne veut pas dire les imposer brutalement dans les agendas »

Cédric Tam et Stéfán Perales

Responsable Planification et Statistiques et Chef de projet - arvato

Cédric Tam et Stéfán Perales expliquent comment ils abordent la question de la planification au quotidien chez le spécialiste des prestations externalisées servant la relation client. Avec l'optimisation comme maître-mot.

#### Quels sont les enjeux de planification chez arvato ?

**Cédric Tam :** Sur chacune des 15 sociétés de centre de contacts de la division arvato en France, dont les plus grandes regroupent jusqu'à 600 téléconseillers, nous avons un service planification et statistiques. Leur problématique fondamentale est clairement l'équilibre entre la réussite économique de l'entreprise, la satisfaction des clients donneurs d'ordres et celle des employés.

**Stéfán Perales :** Nous devons assurer des amplitudes horaires qui vont par exemple de 8h à minuit, sept jours sur sept. Nous ne pouvons donc pas éviter que des chargés de clientèle travaillent le soir... mais à l'inverse nous devons être vigilants à ne pas provoquer de désagréments parmi ces derniers en nous focalisant uniquement sur les besoins de nos clients donneurs d'ordres.

#### Comment gérez-vous cette recherche d'équilibre ?

**CT :** Il faut toujours partir du besoin du client ; mais chercher à couvrir les plages horaires demandées ne veut pas dire les imposer brutalement dans les agendas. Si nous reprenons l'exemple des horaires en soirée, nous commençons par privilégier les « volontaires du soir » s'il y en a, puis nous créons des modèles horaires qui répartissent au mieux la

charge pour les autres et qui assurent une équité dans les soirs travaillés. De même, la plupart des conseillers clientèles n'apprécient pas d'avoir de trop longues coupures-repas mais elles sont souvent très utiles pour assurer les couvertures en extrémité de journée (pics d'appels le matin et le soir) sans générer de disponibilité en milieu de journée (creux d'appels). Pour autant, nous recherchons à limiter la durée de ces coupures-repas et, dans le même temps, la disponibilité en planifiant des formations, des tâches de back-office, des débriefings...

**SP :** Nous organisons des groupes de travail avec les conseillers afin de leur présenter non seulement les besoins de nos clients mais également les moyens mis et à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs mutuellement et en collaboration. Sur la base des demandes et préférences émises lors des groupes de travail, nous modélisons ces dernières afin d'effectuer des simulations dans notre solution de planification et ainsi mesurer l'impact et la possibilité de prise en compte des paramètres souhaités. Cet outil de planification permet de prendre en compte de nombreux aménagements et contraintes via un paramétrage précis qui ne pourrait qu'être intégré à travers un traitement « manuel ».

#### Est-ce que cela veut dire que vous pouvez descendre jusqu'au niveau de détail individuel ?

**CT :** Les sociétés de la division arvato en France sont autonomes, ainsi chacune a sa propre manière de faire. Certaines « ouvrent » complètement les demandes d'aménagement, en les acceptant par défaut. C'est une forme de planification « à l'individu »

qui fonctionne lorsqu'il y a une autorégulation naturelle. Mais la recette n'est pas toujours valable.

**SP :** Notre outil de planification permet avant tout de rechercher le compromis optimal, en mixant les trois environnements que sont la santé économique de l'entreprise, les demandes des conseillers clientèles et les attentes des clients. Il permet de tenir compte de réalités individuelles comme les aménagements de médecine du travail, l'utilisation du covoiturage, etc.

#### Mais quelle souplesse avez-vous pour vous adapter à de nouvelles problématiques ?

**CT :** Nous nous appuyons au maximum sur des retours d'expériences et nous remontons également les best practices des utilisateurs de l'outil. Cela permet d'apporter des modifications techniques pour nous adapter aux contraintes actuelles et futures. Dans cette dynamique, nous avons au minimum 4 nouvelles versions de la solution par an.

**SP :** Certaines sociétés de la division arvato en France ont ainsi lancé l'utilisation d'un module « collaborateur » associé à notre outil de planification : une bourse d'échange interactive ainsi qu'une interface de demandes ponctuelles d'aménagements permettant aux conseillers de mieux gérer leur équilibre entre vie privée et professionnelle. C'est une approche collaborative efficace qui leur permet de s'échanger des horaires, sans risquer d'impacter l'adhérence attendue par nos partenaires.

#### S'agit-il seulement de sujets techniques ?

**CT :** Ces arrangements existent depuis longtemps, mais de manière plus informelle. Les incitations à y recourir étaient donc plus faibles, car moins encadrées. La solution technique rationalise cet aspect de la culture d'entreprise. Je pense qu'il est possible d'aller bien plus loin sur ce genre de sujet avec la technologie adéquate.

**SP :** Le sujet reste technique car il nous faut également tenir compte des problématiques dites de « site sûr ». Certains clients donneurs d'ordres exigent en effet qu'aucune application tierce ne soit installée sur les environnements de travail des

chargés de clientèle, ce qui pose problème pour l'ajout du module « collaborateur » par exemple. Toutefois, quand il est question de la sécurité des données des clients de nos clients, nous ne pouvons pas transiger.

#### Avez-vous connu d'autres évolutions dans votre approche de la planification ?

**CT :** Nous avons appris par itération. Ainsi, nous avons toujours bien su gérer le multicanal, mais nous nous sommes rendu compte que, parfois, nous parions trop sur les conseillers « poly-compétents ». Certes, la planification de plusieurs activités dans la même journée est très efficace dans la couverture des courbes de charge des différentes activités. Cependant, nous avons constaté que l'utilisation trop systématique de cette poly-compétence pouvait parfois compliquer l'assimilation des discours et impacter la qualité du service délivré.

**SP :** A ce titre, le logiciel de planification nous permet de tenir un « catalogue » des compétences de l'entreprise, par canal mais aussi en fonction de l'ancienneté. Tout est paramétré pour permettre de répondre ensuite au mieux aux besoins des clients. L'outil apporte la dimension mathématique et la puissance de calcul, le responsable de planification complète avec la dimension humaine. L'un ne doit pas aller sans l'autre au final si on recherche l'adaptation permanente pour une situation optimale.

#### ARVATO

arvato appartient à Bertelsmann, premier groupe de média et services en Europe. arvato est aujourd'hui présent dans plus de 30 pays, dont 18 en Europe, et depuis 1996 sur le marché français. En quelques années, arvato est devenue en France une organisation leader sur l'ensemble des prestations externalisées pour servir la relation client, la relation patient et la relation usager, et propose la première combinaison d'expertises intégrées de l'ensemble des canaux relationnels.

**Chiffre d'affaires 2013 :** 402 millions d'euros  
**Effectifs :** 12 000 collaborateurs (France).



## « Il faut sortir des schémas de conception classique de l'entreprise »

**Loïc Dupe**

Chef de projet & Leader de l'offre conseil - IMA Technologies

**Le spécialiste de la relation client IMA Technologies participe activement à la démarche d'innovation du groupe Inter Mutuelles Assistance (IMA). Loïc Dupe, Chef de projet & Leader de l'offre conseil, détaille la vision innovante de cette société sur la vie d'entreprise. Une approche qui doit impacter la qualité de service et la rentabilité de la structure.**

**IMA Technologies tient sur un blog la « Chronique d'une entreprise sur la voie de la libération »\*. Qu'est-ce que cela veut dire ?**

Il est question de la gestion d'un triptyque entre niveau de service délivré, coût et climat social. Ces trois éléments sont rarement en parfait équilibre dans une entreprise. Nous avons donc fait des choix, à la fois sociaux et de performance, qui impactent au quotidien la vie de la société. Nous partons du principe que l'excellence opérationnelle ne se décrète pas : elle doit se vivre et être créée par tous jour après jour. Notre choix est de créer un contexte favorisant le bien-être moral et physique des collaborateurs. Nous pensons qu'un salarié heureux propose une relation client d'excellente qualité à nos clients. En termes de planification, cela veut dire maintenir une bonne productivité sans jamais sacrifier le bien-être des employés pour que la performance de l'entreprise tende vers l'excellence.

**Avez-vous toujours fonctionné sur ces logiques ?**

Ce principe était dans nos gènes mais nous avons dû accumuler les expériences et atteindre un certain niveau de modélisation. Nous avons eu la chance de nous engager dans la réalisation du livre blanc de l'AFRC sur la planification, il y a de cela quelques années. Cela nous a permis de nous ouvrir vers l'extérieur, de nous inspirer des bonnes pratiques de grands groupes et de petites structures, d'horizons divers. Nous avons alors été convaincus que nous étions sur la bonne voie en termes de gestion d'effectifs.

**C'est-à-dire ?**

Notre conviction est que la seule manière de nous imposer durablement sur notre marché est de proposer un fort niveau d'expertise aussi bien sur le métier réalisé (la technicité) que sur la façon dont nous répondons à nos clients (la « chaleur ajoutée »). Nous voulons aller plus loin que ce que le client attend d'une prestation « normale ». Cela passe tout d'abord par la création d'un contexte où nos collaborateurs se sentent bien et par un investissement important en faveur de la compétence de nos employés. Ainsi, le budget alloué à la formation de nos collaborateurs est important. Plus généralement, l'atteinte de notre objectif passe par la transformation « culturelle » du fonctionnement de l'entreprise. Cela donne une ambiance totalement différente de ce que l'on peut voir dans beaucoup de centres de contacts et génère un fort engagement. Par exemple, nous encourageons nos collaborateurs à s'approprier leur lieu de travail. Ils ont un budget qui leur permet d'organiser et décorer leur plateau.

**Quels sont les partis pris singuliers de votre démarche et de votre organisation ?**

Sur tous les aspects d'innovation, de changement, qui peuvent impacter la qualité du service délivré, sa rentabilité ou le climat social, l'ensemble de nos collaborateurs est impliqué. Si un collaborateur, quel que soit son poste dans l'entreprise a un jour l'idée d'une nouvelle offre pour IMA Technologies, il peut constituer un groupe de travail dédié. Une fois cette idée formalisée, il peut la proposer à notre « labo » qui va l'accompagner jusqu'à la mise au marché de son offre, en consultant les différents services concernés, en réalisant des tests marchés, puis un business plan, etc. Chaque collaborateur est donc un acteur de la réussite de l'entreprise. Ce parti pris est une grande source de motivation. Nous sommes persuadés que l'économie de demain passera par le travail collaboratif, la liberté de créer, la liberté de se tromper, la capacité à faire la différence sur le service apporté aux clients.

**Evangélisez-vous sur ces thématiques auprès d'autres entreprises ?**

Cela dépend. Ce qu'il faut comprendre, c'est que pour réussir à installer ce climat de bien-être, et ces méthodes de libération qui vont favoriser l'excellence opérationnelle, il faut déjà maîtriser les méthodes classiques de gestion. Dans notre cas, l'intégralité de nos collaborateurs est formée à la notion de marge et nous partageons systématiquement nos résultats économiques. Cette transparence responsabilise : c'est une fondation nécessaire pour construire le reste. De même, nous expliquons à tous ceux qui le souhaitent les logiques et méthodes de productivité. Nous détaillons les enjeux de planification, de dimensionnement, de management... bref, nous donnons du sens à tous les métiers de l'entreprise, pour que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice, en comprenant l'impact de son travail sur la globalité de la structure. Nous intervenons dans le cadre de mission d'accompagnement pour d'autres entreprises sur des thématiques organisationnelles, de parcours client... Lors de ces missions,

tout en restant adaptés à l'entreprise dans laquelle nous intervenons, nous véhiculons forcément nos valeurs car nous y croyons résolument. Nous cherchons toujours à « donner du sens ».

**Justement, au-delà des aspects humains et de la « philosophie » de l'entreprise, à quel point une solution logicielle peut-elle faire la différence sur ces sujets ?**

Nous disons souvent que sans la compétence de l'employé, l'outil n'est rien. Malgré tout, avoir une solution adéquate permet de bien travailler. Notre logiciel est ainsi ergonomique et répond à nos besoins. Nous disposons de notre propre DSI et de nos propres développeurs, ce qui nous permet d'aller plus loin dans tout ce que nous voulons faire, de nous assurer que l'outil est à l'écoute des utilisateurs et non « conçu par des informaticiens pour des informaticiens ». Notre expertise interne nous permet d'échanger avec l'éditeur de logiciel et de modéliser la technologie à nos besoins. En ce sens, il est fondamental que l'outil soit très évolutif. Bien sûr, il doit aussi être puissant : j'ai le souvenir de logiciels où le calcul prenait plus de temps que le paramétrage... Heureusement, beaucoup d'éditeurs de logiciels préfèrent aujourd'hui être experts dans leur domaine et abandonner la mode du « tout-en-un », au profit de plus d'intelligence dans les interfaçages avec des solutions tierces et de solutions plus proches du besoin des utilisateurs.

\* <http://imatechnologies.wordpress.com>

### IMA TECHNOLOGIES

**Chiffre d'affaires 2012 :** 18 M€

**Effectifs :** 370 personnes

**Autres données clefs :** IMA Technologie a été créée en 1999 à Nantes. Elle est la filiale à 100% d'IMA SA (Groupe Inter Mutuelles Assistance) née en 1981 de la volonté des mutuelles MAIF, MAAF et MACIF de créer une société d'assistance en mutualisant leurs ressources.



« L'enjeu de la planification stratégique est la compréhension fine de son activité, pour anticiper les mutations de son secteur »

Stéphane Chambareau

Responsable Marketing & Communication, Marketing produits WFM - Holy-Dis

Holy-Dis, éditeur français de logiciels de planification optimisée des Ressources Humaines, nous présente sa vision des enjeux complexes de la planification pour les entreprises.

**En 2014, comment abordez-vous le sujet de la planification ?**

L'objectif principal est évidemment de s'assurer que les plannings du personnel d'une entreprise sont en phase avec son activité. Ne pas connaître son activité, cela veut dire ne pas être capable d'organiser ses ressources, d'anticiper... ni de se donner les moyens d'être au niveau des exigences des consommateurs. Il faut avoir « la bonne personne, la bonne compétence, au bon endroit au bon moment ». Un sujet critique que l'on peut résumer ainsi : sans hommes, pas de relation client ; sans relation client, plus de commerce.

**L'omniprésence du numérique dans nos vies n'a-t-elle pas changé la donne ?**

Avec la révolution mobile, la convergence entre le commerce physique et web, les changements d'usages, de canaux de contact... nous avons effectivement assisté à une évolution importante des mentalités. Le sujet de la planification s'est en conséquence complexifié pour les entreprises. Toutes sont maintenant des marques, qui doivent s'assurer d'être visibles, expertes et disponibles 24h/24.

**Ces phénomènes et leurs impacts sont abordés depuis longtemps par les éditeurs de CRM. Le discours sur la planification a, lui, été plus discret. Comment l'expliquer ?**

Les solutions CRM en sont à leur 2e ou 3e « phase de vie », avec des taux d'équipements proches de 80%. En comparaison, celles de planification sont apparues plus tardivement, concentrées sur quelques secteurs d'activités. Leur diffusion actuelle change la donne. Tous les pays connaissent des évolutions sociales conséquentes ; la recherche de l'équilibre entre vies privée et professionnelle est sous le feu des projecteurs. Les législations ont beaucoup changé et les pratiques de consommations également. L'individu consommateur pousse ces évolutions « clients » tandis que l'individu collaborateur défend ses propres attentes sur son lieu de travail. Par une planification stratégique, l'entreprise doit gérer les deux.

**En France, s'ajoute une dimension légale qui se retrouve régulièrement au centre de nombreuses actualités...**

L'environnement légal y est très riche. Il offre cependant des possibilités pour les entreprises attentives, afin de pouvoir réagir aux phénomènes déjà cités. Si l'on en croit l'exemple donné par nos propres clients, ce cadre légal n'est finalement pas l'aspect le plus « bloquant » pour avancer sur le sujet d'une planification optimisée et stratégique. Bien souvent, le problème va venir des usages en vigueur en interne, avec parfois un accompagnement insuffisant au changement, notamment sur

les problématiques horaires. Pourtant, quand l'optimisation des plannings devient impossible à cause de l'inertie de certaines structures, les tensions finissent mécaniquement par retomber sur les épaules des collaborateurs... Au contraire, faire des choix d'organisation qui seront compris par tous, est une source de dynamisme et de bien-être, car les salariés y adhérant seront convaincus par la valeur qu'ils apportent à l'organisation.

**Le sujet va donc bien au-delà d'un outil permettant seulement de respecter le code du travail ?**

C'est exact. Un outil n'est d'ailleurs pas une baguette magique. Il ne s'agit pas seulement de rentrer des noms et des contraintes dans un logiciel et de lancer la moulinette ! L'enjeu est la compréhension fine de son activité, dont le décryptage va permettre d'anticiper les mutations de son secteur... L'aspect culturel est donc particulièrement important dans la planification. A chaque entreprise son propre équilibre, selon sa situation, son histoire et ses pratiques managériales.

**Par exemple ?**

Une entreprise en sous-effectif chronique, qui se repose beaucoup sur les heures supplémentaires, pourra simuler l'impact d'autres typologies de contrats pour ses futurs recrutements. Parfois, 4 contrats de 20h feront beaucoup mieux que trois de 35h. De même, si l'on prend l'illustration d'un commerce confronté à des écarts d'activités saisonnières importants, l'appel aux intérimaires est souvent vu comme une obligation. Avec, à la clef, déficit de formation, absentéisme plus important, moindre adhésion à la marque et implication plus faible vis-à-vis du consommateur. Pour un client dans cette situation, nous avons pu simuler le passage de certains contrats à temps plein, accompagné d'un accord de modulation et d'annualisation du temps de travail. Cela a permis à l'entreprise de mieux répartir les durées hebdomadaires de présence, tout en créant

plus d'engagement. La planification stratégique permet d'éviter les pénuries de compétences mais également la surcapacité qui met en péril la rentabilité.

**Cet équilibre est un sujet complexe mais surtout changeant. Comment suivre la mesure ?**

Nous avons bien sûr dû évoluer et nos logiciels également. D'un point de vue technologique, en les rendant mobiles, multi-utilisateurs, accessibles en mode web... mais également d'un point de vue fonctionnel. Nos solutions sont capables de prendre en compte les usages extrêmement variés des entreprises selon leur activité. Dans un centre d'appel par exemple, nous permettons de planifier les collaborateurs qui ont les compétences adéquates sur des tâches de back-office, d'e-mails ou encore de chat, car nous sommes capables d'identifier ces activités précisément, de les quantifier et de les prévoir. En parallèle, nos logiciels restent en phase avec l'environnement législatif et les évolutions d'organisation RH. Nos solutions gèrent ainsi le cas du télétravail sous tous ses aspects : légaux, occupation de site, disponibilités différentes du salarié... Aux Etats-Unis, ces méthodes sont d'ores et déjà très développées. Elles commencent à se faire une place en Europe. Cela illustre bien les changements que la technologie apporte en permanence au monde du travail. Nous en tenons compte encore et toujours, pour que nos logiciels soient au plus près de ces nouvelles réalités.

## HOLY-DIS

**Date de création :** 1988

**Chiffre d'affaires 2013 :** 5,9 M€

**Effectifs :** 53 personnes

**Autres chiffres clefs :** Les logiciels de planification Holy-Dis équipent la moitié du Top 20 des centres de contact « outsourcer » français et plus de 65% des hypermarchés de l'Hexagone. Les solutions Holy-Dis sont présentes dans 42 pays.



## Les Carnets d'Expériences

La collection « Les Carnets d'Expériences » propose une série de dossiers traitant des problématiques auxquelles sont confrontés des secteurs d'activité spécifiques. Elle est fondée sur la capitalisation d'expériences d'acteurs majeurs du marché, sans parti pris, pour apporter une vision nouvelle du sujet traité. Une approche pragmatique valant mieux qu'un long discours, ces expériences du quotidien de décideurs facilitent le décryptage des grandes tendances à venir. Ce Carnet d'Expériences a été réalisé par le journaliste Dorian Marcellin pour la société pour action ! en partenariat avec Holy-Dis.

### pour action !

pour action ! est une agence de marketing opérationnel & de business développement dédiée au secteur informatique. Sa culture du résultat a amené l'entreprise à développer des programmes clé-en-main pour accompagner la communication des leaders du marché informatique & télécom sous un angle éditorial, afin de traiter l'information d'un point de vue pragmatique. A travers la maîtrise des outils de communication et l'expérience rédactionnelle de son équipe, pour action ! agit pour la performance des usages.

## Mentions légales et droit d'exploitation

pour action ! - 32 rue des Jeûneurs - 75002 Paris

Siret : 440 685 246 00058

TVA intracommunautaire : FR70 440685246

[www.pouraction.fr](http://www.pouraction.fr)

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Toute reproduction des textes publiés sur Le Carnet d'Expériences Planification Stratégique est interdite sans autorisation explicite de la rédaction. Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante : [redaction@pouraction.fr](mailto:redaction@pouraction.fr)

Téléchargez ce carnet d'expériences ici : [www.experiences-planificationrh.com](http://www.experiences-planificationrh.com)

# Rentabilité d'entreprise, épanouissement des employés, qualité de service : un équilibre vertueux est-il atteignable au quotidien ?

Les avalanches de changements technologiques et d'usages numériques renforcent depuis plusieurs années **l'exigence d'anticipation qui pèse sur les entreprises**. Pouvoir prévoir, décider vite et s'adapter en toute flexibilité est un élément central de **l'optimisation d'une activité**. Ne serait-ce que pour mieux tenir compte de la nouvelle réalité des rapports que les organisations entretiennent avec leurs clients, qui ont déjà, eux, adopté ce rythme intense.

**Avoir la bonne compétence, au bon endroit, au bon moment peut rapidement devenir un casse-tête pour une structure avec une approche traditionnelle de la planification.** Pourtant, il est plus que jamais temps en 2014 que cette planification soit non seulement stratégique, mais également parfaitement en phase avec la métamorphose des comportements et des technologies. Avec un point astreignant en ligne de mire pour chaque entreprise : **découvrir quel est son point d'équilibre spécifique entre les réponses apportées aux attentes de ses clients, le bien-être de ses collaborateurs et la réalité économique de son activité.**



en partenariat avec :

