



LE SOCIAL PLANNING

EFFET DE MODE OU LAME DE FOND ?

Holy **Dis**
L'esprit d'innovation

1



LE SOCIAL PLANNING : EFFET DE MODE OU LAME DE FOND?

Les problématiques de planification ont souvent été appréhendées dans une démarche top-down, du management vers les collaborateurs. Sous la dénomination de Social Planning, c'est donc avant tout d'un mode de gestion plus inclusif, transversal et collaboratif dont il est question.

PAGE 5

2



CONCRÈTEMENT, QUELS DISPOSITIFS DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE SOCIAL PLANNING ?

« Quoi de plus naturel que d'offrir à chaque collaborateur la possibilité de participer à la construction de son planning ? ». Il est désormais possible d'impliquer chaque acteur de l'entreprise dans ce processus socialement critique qu'est la planification.

PAGE 11

3



FORMALISER DANS LE CADRE D'UN SIRH DE GESTION DES TEMPS : ÉQUITÉ, ATAWAD, OPTIMISATION...

La mise en place de ces différentes options dites 'Social Planning' nécessite une vigilance de tous les instants sur la notion d'équité et pour éviter tout jugement subjectif, il est préférable de mettre cela en place par le biais d'une solution neutre qui appliquera la charte définie en limitant le clientélisme et les mécontentements inhérents.

PAGE 17

4



TÉMOIGNAGES POUR ALLER PLUS LOIN

Holy-Dis part à la rencontre de ses clients qui utilisent des solutions de Planification des RH et de Gestion des Temps et des activités depuis de nombreuses années. Ce sont les utilisateurs (managers, directeurs, collaborateurs, etc.) qui rendent l'organisation de leurs entreprises plus intelligente en optimisant la gestion des emplois du temps.

PAGE 21

5

À PROPOS DE *Holy-Dis*

PAGE 35

Coordination : Stéphane Chambareau
Rédaction : Stéphane Chambareau, Cédric Barros
Relecture : Béatrice Ruiz

Crédits photos : Unsplash.com – @creativeexchange @curtis-macnewton
@litangen @nkachanovskyyy @rhysrainbow @robertbye @shridhar @youxventures

Reproduction et diffusion interdites © Holy-Dis - Edition 2019

Holy-Dis S.A. Siège « Immeuble le Charlebourg » 14-30 rue de Mantes - 92711 Colombes Cedex
Tél. : +33 (0) 1 55 66 89 89 - Fax : +33 (0) 1 55 66 89 90
www.holydis.com



LE SOCIAL PLANNING : EFFET DE MODE OU LAME DE FOND?

Les problématiques de planification ont souvent été appréhendées dans une démarche top-down, du management vers les collaborateurs. Sous la dénomination de Social Planning, c'est donc avant tout d'un mode de gestion plus inclusif, transversal et collaboratif dont il est question.

INTERVIEW DE BRUNO DELHAYE

On parle maintenant de « l'expérience salarié », comme de « l'expérience client ». Selon le principe de la symétrie des attentions, la qualité du relationnel en interne détermine l'attitude des employés avec les clients de l'entreprise. D'ailleurs, cela me rappelle une célèbre citation de Richard Branson, fondateur de Virgin, qui était : « Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise ». C'est vraiment une tendance que l'on observe globalement au niveau mondial. Le bien-être de vos salariés garantit en quelque sorte le bon fonctionnement de votre business. Si vos collaborateurs sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise, vos clients le seront aussi... En clair, mettre un babyfoot à disposition de ses collaborateurs ne suffit plus.

Bruno Delhaye - CEO de Holy-Dis
Le Numérique en Pratique - 08/03/2018

PLUS DE FLEXIBILITÉ POUR TOUS : LE COLLABORATEUR, LE CLIENT, L'ENTREPRISE

« Il est impossible d'aller contre le sens de l'histoire. La flexibilité s'impose. Et, dans de nombreux secteurs où recruter et former coûtent de plus en plus cher, cette souplesse accordée aux salariés est un moyen pour conserver les talents. Car il faut savoir, qu'après le salaire, **le planning est l'une des préoccupations majeures des Français** », analyse Stéphane Chambareau, responsable Marketing & Communication de Holy-Dis.

En effet, l'emploi du temps est l'outil indispensable pour une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle.

Cette préoccupation conduit à divers modes de flexibilité, qui seront de moins en moins subis par les collaborateurs. Aujourd'hui encore, la flexibilité est souvent perçue comme une contrainte voire une exigence de l'entreprise, mais cet équilibre évolue du fait des changements sociétaux et de l'adoption des nouvelles technologies. Les entreprises doivent répondre à la fois aux attentes de leurs salariés tout en couvrant celles parfois divergentes de leurs clients. Elles ne pourront le faire qu'avec une proposition de valeur partagée par tous.

En quelque sorte, il en va de la capacité des sociétés à mettre en place un modèle de confiance au sein de leur organisation sous la forme de programmes d'**employee advocacy**.



EXPÉRIENCE COLLABORATEURS (EX)

Dans son interview extraite du hors-série « Le Numérique en Pratique », Bruno Delhaye fait référence à l'engagement (empowerment) des salariés pour leur entreprise.

Le recrutement et l'intégration (onboarding) de nouveaux salariés représentent des dépenses de plus en plus élevées et un processus chronophage pour les entreprises, c'est pourquoi il est impératif, dans un cadre global d'optimisation des ressources, de fidéliser les collaborateurs et de mieux gérer leurs talents et compétences.

Cette flexibilité sera donc concertée.

Le passage aux 35 heures a apporté de la souplesse, permettant aux entreprises dans le cadre des dispositifs de modulation/annualisation de s'adapter selon les périodes de basse ou forte activité.

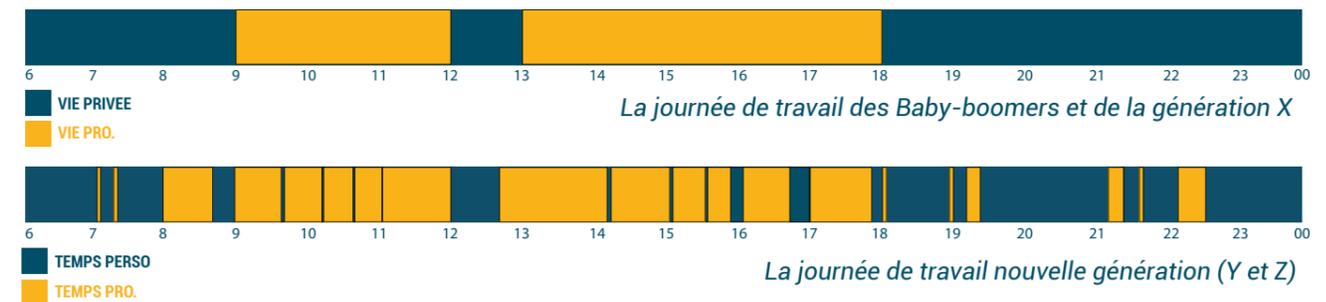
L'évolution des modes de consommation a fortement impacté les organisations et influencé le législateur. Les clients veulent tout, tout le temps. Phygital, omnicanal, 24/7, amplitude d'ouverture, travail du dimanche sont autant de réalités du quotidien pour **de nombreuses entreprises en mutation vers un monde résolument moins régulé et standardisé en termes d'horaires**.

Les entreprises doivent jongler avec des plages horaires de plus en plus étendues et des flux de fréquentation variables tout au long de la journée. L'organisation 9h00 – 18h00 a vécu. Cette journée de travail ne correspond plus à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle attendu par les nouvelles générations.

VERS LA FIN DU SALARIAT ET DES ORGANISATIONS ISSUES DES BABY-BOOMERS ET DE LA GÉNÉRATION X

Nous assistons à une réelle et profonde mutation dans le monde du travail.

Les générations Y ou Millénial (25-34 ans) et Z (18-24 ans) seraient exigeantes, impatientes, dispersées et rejetteraient l'autorité hiérarchique... à moins qu'il ne s'agisse là que d'une persona marketing.



La journée de travail des Baby-boomers et de la génération X versus la journée de travail nouvelle génération (Y et Z)

Une chose est certaine : depuis 2017, leurs tranches d'âges sont majoritaires dans la population mondiale (51,33%). **Pour ces digital native ultra-connectés, c'est surtout la relation au temps qui ne s'écoule pas de la même manière qui serait leur signe distinctif.** Pour faire simple, c'est là encore, en quelque sorte, la fin des horaires fixes.

Selon une étude récente, d'ici à 2025 dans les pays anglo-saxons, plus de la moitié des travailleurs seront freelance*. Cela aura un impact incontestable sur les relations employeur/employé. Demain, les deux parties joueront d'égal à égal et les règles qui régissent aujourd'hui ces relations seront assurément amenées à évoluer.

Gig économie, une nouvelle expression aux États-Unis et un tournant significatif (40% des travailleurs Américain seront indépendants d'ici 2020*). Certains diraient : c'est l'économie des petits boulots. D'autres, plus neutres, diront qu'elle caractérise la tendance des entreprises à avoir recours à des indépendants pour des contrats courts et dans le même temps, l'augmentation de professionnels prêts pour ce type d'arrangements.

Une autre statistique majeure concerne le nombre de travailleurs à distance dont la part atteindra 50% des effectifs pour un tiers des organisations, d'ici à 2025*.

C'est le concept même du salarié qui évolue. Le statut du freelance va se généraliser et, dans le même temps, on travaillera et on communiquera ensemble très différemment. La distance ne sera bientôt plus un frein.

* Source : Bureau américain du Recensement, données disponibles en novembre 2017

D'ailleurs, la digitalisation de l'espace de travail abolira ces distances et nos lieux de travail se transformeront pour devenir d'abord des lieux de collaboration. On ne viendra plus au bureau pour travailler, mais surtout pour échanger, profiter des espaces spécialement étudiés pour.

« Nos lieux de travail se transformeront pour devenir d'abord des lieux de collaboration. » déclare Bruno Delhay.

Sur ce thème, on vous renvoie aussi vers le livre « Utopies réalistes » (Éditions du Seuil) de Rutger Bregman, journaliste et essayiste néerlandais, qui estime que l'être humain ne peut être créatif que six heures par jour... Tout ceci en dit long sur l'évolution de nos organisations.

A lire : « How working less could solve (nearly) all our problems. Really. » Rutger Bregman, Conférence TED - 11/04/2017.

Pour finir, évoquons les slasher, terme anglais qui fait référence à la barre oblique /, désignant les personnes qui cumulent au moins deux emplois parfois très différents.

En France, ils seraient ainsi plus de 4 millions dans cette situation (environ 16 % de la population active). Consultant RH le jour / Professeur de Zumba le soir, Professeur de Philosophie / Consultant en communication, Téléconseiller dans les assurances / Pigiste, Développeur informatique / Influenceur culinaire, Serveur du vendredi au lundi / Graphiste le reste du temps...Facilité par les plateformes collaboratives et l'ubérisation de certaines professions, exercer deux, trois voire quatre métiers est le plus souvent un choix qui n'est pas forcément contraint par des aspects économiques et qui peut aussi être motivé par l'envie de s'épanouir et de sortir de la routine.

Face à l'émergence de ces nouvelles « économies », les pays nordiques examinent une autre forme de modèle : la flexisécurité, une libéralisation totale des contrats, notamment sur les conditions d'embauche et de licenciement.

La planification agile et collaborative revêt dans ce contexte global toute son importance, cristallisée dans le concept de Social Planning.



LA LOI TRAVAIL EN FRANCE, VERS LA FLEXISÉCURITÉ

La Loi Travail, qu'est-ce que c'est ?

« Plus de dialogue social, plus de souplesse et de visibilité pour les entreprises, plus de protections pour les actifs »

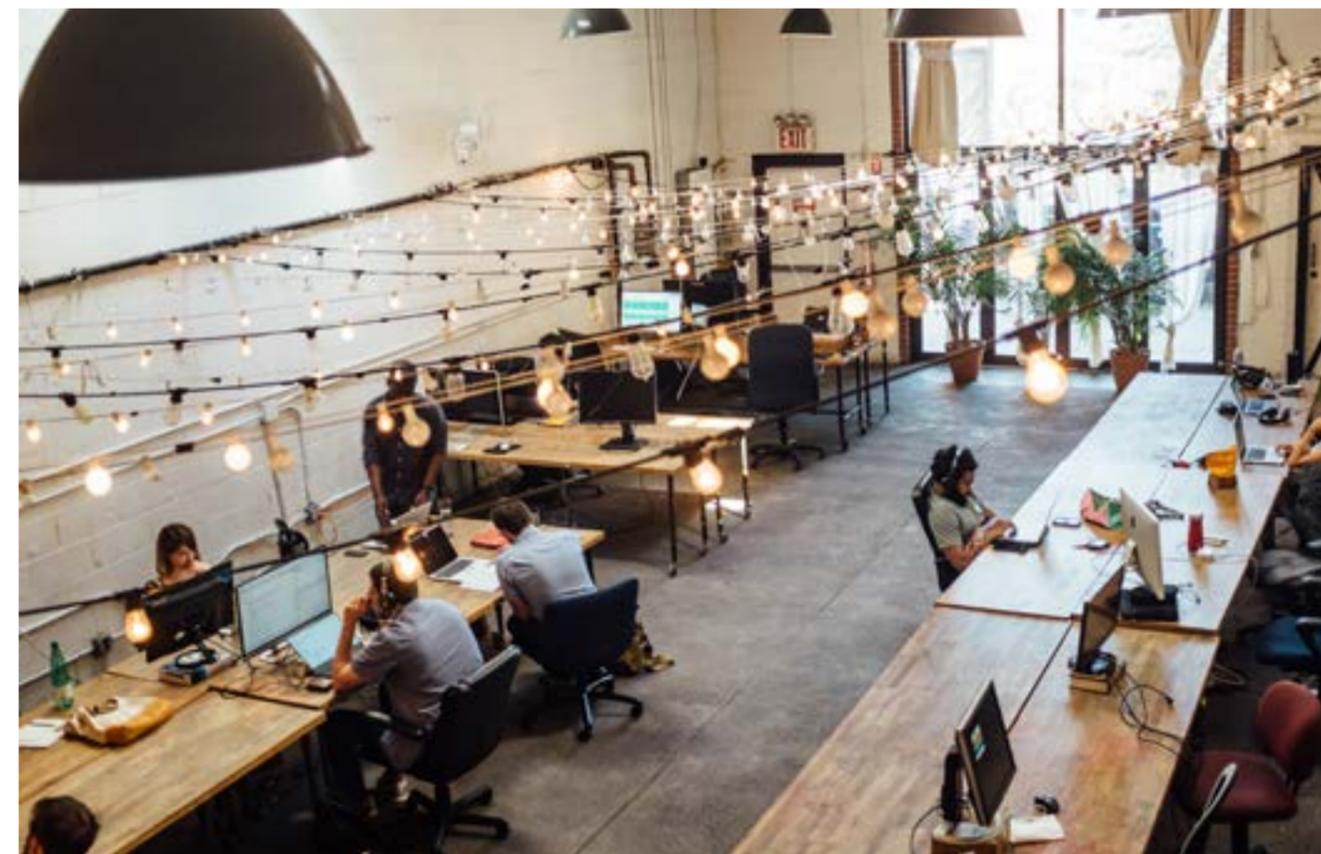
Les impacts – Durée de travail, rémunération et heures supplémentaires

La loi prévoit la possibilité de passer des accords d'entreprise dérogeant aux accords de branche en matière de temps de travail. Plusieurs règles sont encore attendues en ce qui concerne les modalités de fractionnement et de report des congés. Quoiqu'il en soit, les 35 heures hebdomadaires restent la norme absolue au niveau du temps de travail mais la durée maximale de travail quotidien peut changer en fonction de la mise en place d'un accord.

Plus de flexibilité pour l'entreprise et d'avantage de sécurité pour le salarié.

En clair cela remet au goût du jour le concept de 'flexisécurité' – flexibilité pour l'entreprise et sécurité pour les employés. Souvent en opposition et cristallisant les divisions entre salariés et dirigeants, ces deux aspects doivent tendre vers un équilibre entre les différents acteurs de l'entreprise. La loi travail est en deçà de ce concept mais procure plus de souplesse au fonctionnement de l'entreprise. A chaque entreprise donc, de trouver le meilleur équilibre possible avec ses collaborateurs.

« NOS LIEUX DE TRAVAIL SE TRANSFORMERONT POUR DEVENIR D'ABORD DES LIEUX DE COLLABORATION »





CONCRÈTEMENT, QUELS DISPOSITIFS DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE SOCIAL PLANNING ?

« Quoi de plus naturel que d'offrir à chaque collaborateur la possibilité de participer à la construction de son planning ? ». Il est désormais possible d'impliquer chaque acteur de l'entreprise dans ce processus socialement critique qu'est la planification.

PRÉFÉRENCES HORAIRES

Garde d'enfants, sport, obligations associatives, autre(s) emploi(s), études, de nombreux salariés souhaitent aménager leur emploi du temps en conséquence. Certaines entreprises ont largement recours à ces dispositifs permettant aux collaborateurs de faire des demandes d'aménagement d'horaires, de partager leurs **desiderata/préférences** sur la composition de leur emploi du temps (jours travaillés ou non, disponibilités matin / après-midi / soir, heures de début et de fin de journée, heures de début et de fin de coupure, etc.).

Dans certaines entreprises ces demandes sont encadrées, dans d'autres elles peuvent être faites dès l'embauche ou encore au fil du processus de planification, dans tous les cas, **ces préférences sont traitées et prioritaires par le planificateur lors de l'élaboration des plannings** (lors de l'optimisation du calcul des emplois du temps prévisionnels).

“ CHAQUE RESPONSABLE

accède à des outils d'administration, de contrôle et de pilotage de son équipe, ce qui lui permet de gérer simplement les demandes de congés ou d'aménagements d'horaires tout en simulant l'impact que ces desiderata auront sur la productivité du magasin.

CHOIX D'HORAIRES

Aujourd'hui, certaines organisations préfèrent créer des **bibliothèques de modèles horaires** calqués sur la charge d'activité pour ensuite les proposer aux collaborateurs. Ainsi une personne pourra choisir de travailler le lundi selon le modèle 6h/14h, 13h/19h ou 18h/00h par exemple.

Cette méthode permet à l'organisation de rester efficace sur la **couverture de ses différentes activités** planifiées tout en offrant le choix pour le collaborateur. Dans certaines entreprises, la palette de choix est limitée, dans d'autres il faudrait plus d'une année à un salarié pour tous les tester, dépendamment de ses compétences.

“ LE MOTEUR DE CALCUL

peut aussi bien gérer des situations simples avec calcul des plannings à partir de modèles horaires, que des situations très complexes avec des horaires variables fortement contraints par un jeu de paramètres.

ÉCHANGES D'HORAIRES

Le principe des échanges d'horaires permet aux employés à travers une **plateforme collaborative** de permuter avec leurs collègues tout ou partie de leur planning sur le principe d'une **bourse d'échange** (offre/demande).

Ce dispositif peut être associé à un circuit de validation sinon un contrôle automatisé des échanges peut être effectué. Il permet de s'assurer que des contraintes de type légal (conformité légale du planning après échange, durée hebdomadaire...), d'habilitation sur des tâches (compétences et niveaux) ou encore d'équité (nombre de matinées, soirées, nocturnes, coupures) sont bien respectées.

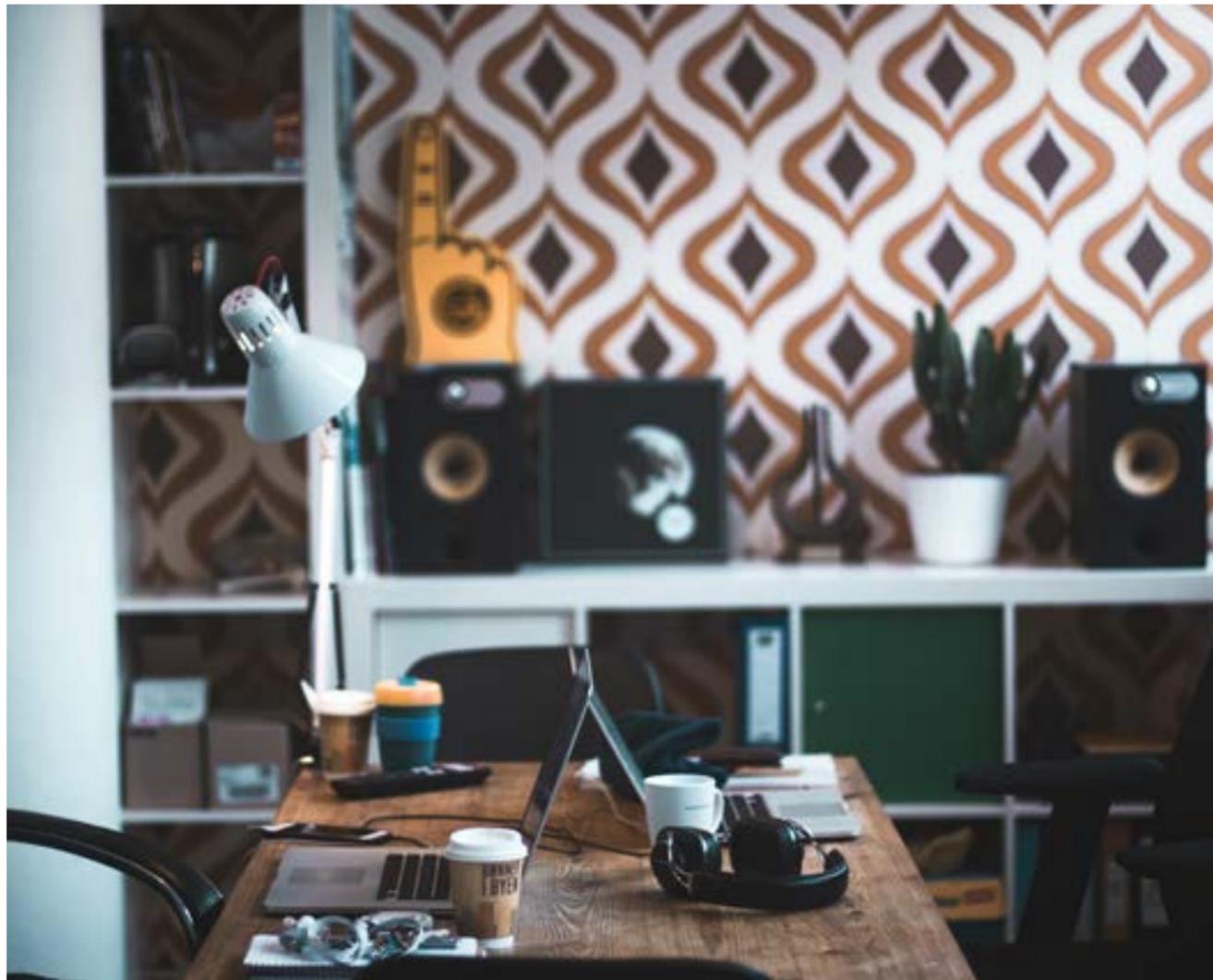
“ UNE BOURSE D'ÉCHANGE

interactive ainsi qu'une interface de demandes ponctuelles d'aménagements permettant aux conseillers de mieux gérer leur équilibre entre vie privée et professionnelle.

CHAQUE RESPONSABLE ACCÈDE À DES OUTILS D'ADMINISTRATION, DE CONTRÔLE ET DE PILOTAGE DE SON EQUIPE



MESURER LES IMPACTS DE CHAQUE DEMANDE



ABSENCES

Au même titre que les présences, il est parfois judicieux d'automatiser ou simplifier les **circuits de validation** des demandes d'absence pour une autonomie accrue des collaborateurs. En complément, les collaborateurs peuvent être sensibilisés sur des périodes du mois moins propices à la prise de congés en raison d'une activité soutenue par exemple.

Certaines entreprises mettent ainsi en place des réserves et peuvent préciser un nombre de semaines ou jours consécutifs maximum, un nombre de personnes absentes maximum avec une compétence définie... L'idée ici étant de mettre en place des **systèmes d'arbitrage transparents et équitables**.

“ LE MANAGER

peut mesurer les impacts de chaque demande sur l'activité du restaurant. Cette flexibilité offre des conditions de travail plus souples et participatives aux collaborateurs sans avoir un impact négatif sur la productivité au sein du restaurant.

TÉLÉTRAVAIL

Le travail à distance devient quasi une norme, apportant une flexibilité à l'entreprise et aux salariés volontaires.

S'il est désormais mieux « encadré », il est toutefois nécessaire de l'orchestrer en permettant par exemple de définir **les jours autorisés, les amplitudes maximums, les durées de coupure minimum et maximum d'automatiser la mise en télétravail** dès lors qu'une tâche commence très tôt le matin...

Il faut aussi définir les tâches qui peuvent être réalisées en télétravail, tout comme il peut être nécessaire de définir un effectif maximum sur site pour des questions d'occupation des postes de travail.

“ IL A ÉTÉ POSSIBLE DE DEPLOYER un dispositif de planification optimisée des RH et des activités intégrant toutes les particularités du télétravail et de ses pratiques et cela dès 2010.

COVOITURAGE

Les plannings peuvent également faciliter la mise en place de covoiturage ou de navettes de transport d'entreprise. Les covoitureurs sont identifiés afin d'avoir des horaires quasi identiques. A l'inverse, il existe une alternative qui détermine puis organise la mise en relation de salariés ayant des horaires de travail et un **parcours domicile-lieu de travail compatibles**.

“ LA PROBLÉMATIQUE

était jusque-là traitée dans l'autre sens, les covoitureurs étaient considérés comme une équipe pour avoir des horaires quasi identiques. Ce principe peut cependant présenter des limites et avoir des impacts sur l'activité et la qualité de service de l'entreprise.



FORMALISER DANS LE CADRE D'UN SIRH DE GESTION DES TEMPS : ÉQUITÉ, ATAWAD, OPTIMISATION...

La mise en place de ces différentes options dites Social Planning nécessite une vigilance de tous les instants sur la notion d'équité et pour éviter tout jugement subjectif, il est préférable de mettre cela en place par le biais d'une solution neutre qui appliquera la charte définie en limitant le clientélisme et les mécontentements inhérents. Tenir compte mécaniquement et en toute transparence du nombre d'ouvertures et de fermetures, du nombre de nocturnes, de l'attribution de tâches plus ou moins fastidieuses n'est pas un luxe. L'équité est aussi un axe de performance et de paix sociale dans les entreprises.

L'ensemble des dispositifs repris en exemples ci-avant peuvent être mis en place par l'intermédiaire de solutions de planification telles que celles proposées par Holy-Dis.

Un portail dédié au collaborateur permet d'interagir avec son planning tout en restant dans le cadre du processus de planification.

Il est donc simple pour le collaborateur de déposer une demande d'aménagement (par exemple de terminer avant 17h le mardi) et pour le manager d'anticiper l'impact de cette demande en production en fonction des compétences, de l'activité ou des ressources d'ores et déjà mobilisables.

Le Social Planning occupe une place importante dans le dispositif fonctionnel des solutions Holy-Dis et dans l'approche d'intégration.

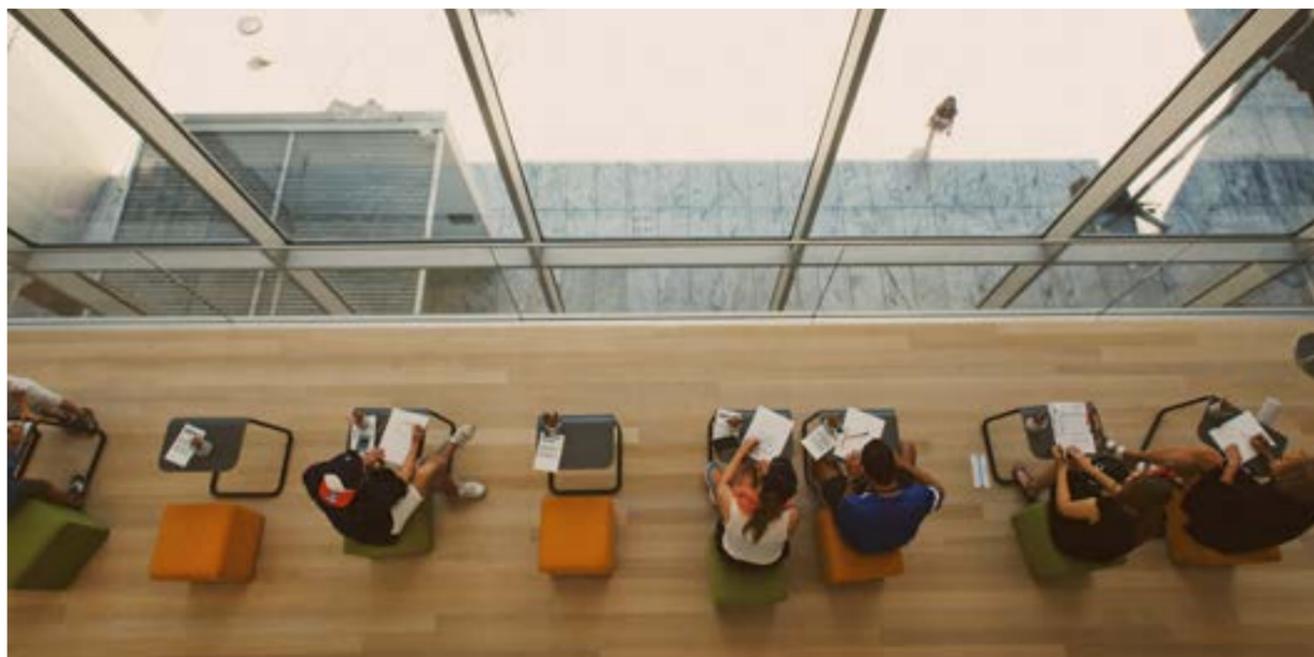
La mobilité est aussi l'un des enjeux de ces dispositifs qui s'inscrivent dans une dimension ATAWAD.

Une large majorité des clients Holy-Dis ont mis en place un ou plusieurs de ces dispositifs, certains très récemment, d'autres depuis plus de 20 ans, indépendamment de leur secteur d'activité, de leur taille, de leur digitalisation ou plus simplement de la maturité de leur organisation.



A SAVOIR

Une palette complète de type d'horaires est disponible notamment dans les solutions Holy-Dis : variables, fixes, modèles, tâche non affectée, libre-choix, îlots, mixtes... chacun offre des niveaux de flexibilité différents pour l'entreprise et le salarié.



L'OBJECTIF EST
D'AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE
VIE PRIVÉE – VIE
PROFESSIONNELLE DES
COLLABORATEURS TOUT
EN RESTANT DANS LE
CADRE DU PROCESSUS
D'OPTIMISATION DES
PLANNINGS ET DE
SATISFACTION CLIENTS.



TÉMOIGNAGES POUR ALLER PLUS LOIN

Holy-Dis part à la rencontre de ses clients qui utilisent des solutions de Planification des RH et de Gestion des Temps et des activités depuis de nombreuses années. Ce sont les utilisateurs (managers, directeurs, collaborateurs, etc.) qui rendent l'organisation de leurs entreprises plus intelligente en optimisant la gestion des emplois du temps.

Ces partages d'expérience n'ont pas été recueillis dans le cadre de la rédaction de ce livre blanc. Ici nous vous proposons une sélection de textes pour illustrer la réalité des entreprises... d'autres sont disponibles sur blog.holydis.com.



INTERVIEW VIDEO sur blog.holydis.com

PLANIFIER LES HORAIRES DANS UN DISPOSITIF HUMAIN ET PARTICIPATIF

Acteur majeur de la Relation client, ce sont 10 000 collaborateurs qui répondent à près de 100 millions d'interactions clients pour le compte de nombreuses marques. Présent sur 23 sites dans le monde, cet outsourcing se base sur son capital humain et ses partenaires technologiques (Holy-Dis) pour une expérience client réussie.



« Aujourd'hui nous avons un portefeuille d'environ 700 clients de toutes tailles (Butagaz, CAT, Geodis, etc.) pour lesquels nous devons prendre un appel en 25 s, en français et en anglais et ce sur des missions allant de l'accueil téléphonique simple au scénario sur mesure pour certains clients comme Biomérieux. Nos processus opérationnels et métier doivent donc être fluides. Nous devons absorber les flux entrants tout en assurant le meilleur niveau de service pour nos clients dans le bon tempo » explique Baptiste Duperray, responsable du développement.

Le traitement d'une demande entrante repose sur une suite de dispositifs de pilotage, dont Timesquare® de Holy-Dis pour le périmètre de la Planification RH et un ensemble d'applications spécialisées développées en interne.

« Nous avons souhaité garder notre indépendance et la maîtrise de nos flux et processus. C'est pourquoi nous avons conçu nos propres outils et processus de traitement. Néanmoins, pour la Planification, nous avons besoin d'une solution éprouvée, difficilement réalisable à court terme en interne » explique M. Grancher.

En effet, Absys est aussi un éditeur de logiciels dont il est l'unique client, avec notamment un moteur de routage et un autocommutateur (ACD) spécifiques.

« Grâce au déploiement de ces solutions natives, nous avons considérablement accru nos indices de performance en réservant toute la souplesse de notre organisation pour nos clients » étaye M. Grancher. Simplifier la complexité des temps : enjeu sociétal ?

La planification optimisée des RH mêle autant de problématiques de gestion des hommes et des temps que de difficultés administratives et organiques. Messieurs Grancher et Duperray reconnaissent cette complexité, c'est pourquoi ils sollicitent Holy-Dis.

Les processus et la clarté du traitement des temps en entreprise sont une affaire de moteurs, de paramétrage de contraintes, d'algorithmes mathématiques, de sécurité ou encore de mobilité. Somme-toute, un enchevêtrement de datas, processus, flux, le tout, dans un environnement technologique sécurisé.

L'objectif est clair : simplifier la complexité de la planification des agents sans pour autant qu'ils subissent leurs horaires de travail.

OPTIMISATION | « Nous avons choisi de simplifier un processus long et compliqué [La planification RH] et sur lequel les contraintes métier sont fortes, sans pour autant pénaliser le temps de traitement et les possibilités d'interfaçage. Holy-Dis est l'acteur proposant la solution la plus proche de nos besoins et attentes en termes de proximité et d'accompagnement. » explique M. Grancher.

Par exemple, Timesquare® assure un suivi rigoureux des compteurs d'heures réalisées. A terme, cela permet de compiler un historique d'activité pour chaque client et d'améliorer le calcul de la charge.

« Plus la charge est maîtrisée et mieux nous pouvons répondre aux attentes client tout en respectant des impératifs de rentabilité. » explique M. Duperray.

Absys a ainsi choisi de s'équiper d'une solution intelligente, Timesquare®, pour simplifier un processus complexe :

- > 700 clients et des missions variées et tâches nombreuses,
- > 50 agents avec des compétences différentes,
- > Une activité 24h / 24 7jrs / 7,
- > Activité : appels entrants, tchat et e-mail,
- > Des collaborateurs en charge de planifier et d'organiser les horaires,
- > Interfaçage customisé avec des plateforme tierces. Organiser les horaires collectivement : Replacer l'agent au cœur du temps.

POLYVALENCES | Le processus de planification doit intégrer intelligemment la notion de tâches et permettre de cartographier la polyvalence des agents. En effet, il est primordial d'avoir le bon nombre de compétences disponibles lorsque l'activité prévisionnelle le requiert pour une affectation pertinente des tâches ou comptes clients. Aujourd'hui, par exemple, un courriel ou un tchat demande des compétences assez différentes de l'appel entrant : « Nous devons donc mettre en phase la demande de nos clients avec l'expertise de nos collaborateurs », précise-t-il.

COLLABORATIF | L'objectif est par ailleurs d'encourager la prise en main de l'épineuse question des emplois du temps par les principaux acteurs d'Absys : les agents eux-mêmes. Les salariés peuvent par exemple solliciter une réorganisation de leur temps de travail.

« Nos collaborateurs peuvent nous transmettre des demandes d'aménagement spécifiques que nous intégrons directement dans leur profil Timesquare®. Ensuite les responsables planification lancent le calcul des plannings en fonction d'une charge calculée par rapport à des périodes de référence à J-7, J-14 et J-21. » explique M. Duperray.

INTÉGRÉ ET TRANSPARENT | Prévus 3 semaines à l'avance, les emplois du temps sont calculés pour 2 semaines consécutives tout en permettant à chaque agent de mieux maîtriser l'impact professionnel sur sa vie personnelle et vice-versa. Diffusé individuellement à chaque collaborateur par e-mail, l'emploi du temps est aussi directement synchronisé dans son calendrier personnel (grâce à des exports d'ICS individuels vers leur Google Agenda par exemple) limitant ainsi le risque d'erreur ou d'absence imprévue. En plus, cela permet aussi à l'agent de bien organiser sa vie privée en pilotant ses horaires.

« Les collaborateurs sont aujourd'hui les premiers acteurs de l'entreprise. Notre projet est de libérer l'entreprise en développant une approche entièrement collaborative sur la gestion et le pilotage de l'entreprise » explique M. Duperray.

GOVERNANCE | En effet, en ce qui concerne la rémunération, l'organisation de l'entreprise ou la nécessaire flexibilité de planifier les horaires, M. Grancher fait le pari d'une rupture au niveau de la gouvernance. Il laisse la main au collège des collaborateurs tout en effaçant l'organisation hiérarchique Top / Down. Une confiance possible grâce à l'empowerment de ses équipes et à des outils RH / dispositifs métier permettant d'automatiser et de produire les indicateurs nécessaires, tels que le comparatif des horaires prévisionnels / horaires réalisés.

ACCOMPAGNEMENT | Absys et Holy-Dis ont su développer une relation de travail efficace avec un service et un support proche des attentes utilisateurs. « Notre relation avec Holy-Dis est bonne, leur réactivité correspond à nos attentes notamment pour débloquer des situations compliquées comme par exemple sur des problématiques de jours fériés ouverts et fermés. » poursuit M. Duperray.

En effet, la gestion des illégalités et des jours fériés doit encore être affinée pour une meilleure efficacité opérationnelle. La formation des équipes sur des sujets aussi complexes est primordiale, d'autant plus que le collaboratif est devenu une règle de gouvernance chez Absys.

ABSYS, UN CENTRE DE CONTACTS QUI S'AFFRANCHIT DE SES CONTRAINTES, POUR SERVIR SES CLIENTS

Fondé le 1er mars 1994 par Philippe Grancher, Absys est un expert de l'accueil téléphonique. Depuis, ses équipes ont su développer leur activité et déployer des solutions innovantes pour renforcer l'expérience professionnelle de leurs collaborateurs. Holy-Dis intervient pour aider Absys à planifier et piloter les effectifs de son centre de contacts.



« Au Service Client de la RATP, le déploiement de l'outil Timesquare® de Holy-Dis permet d'optimiser la gestion et le pilotage des horaires, plannings, absences et repos. Aujourd'hui ce sont plus de 90 agents (ETP) qui sont planifiés pour un service aux usagers 365 jours par an sur une amplitude de 7h – 21h les jours ouvrés et 9h – 17h les jours fériés et weekends.

L'AGENT AMBASSADEUR DE LA MARQUE

L'expérience voyageur est au cœur de la mission du Service Client de la RATP. Pour améliorer celle-ci, nous avons une équipe de plus de 90 agents.

« Avec l'extension des horaires de service, l'évolution de nos contraintes légales, le besoin de mieux répondre aux attentes des agents ainsi que la multiplication des canaux de communication, il devenait difficile de maîtriser l'ensemble du processus de planification.

MS Excel ne suffisait plus. Nous avons donc fait le choix d'un outil de planification professionnel : Timesquare®. » explique Gaëtan Bultez, Directeur du Service Client.

Une mission multicanale et des échanges qui s'accélèrent

Au sein du Service Client, l'augmentation des sollicitations quotidiennes et l'accroissement des échanges sur les réseaux sociaux ont amené l'équipe à développer la polyvalence et à automatiser le traitement de certains flux. Par exemple, le selfcare ou le chatbot sont déployés pour traiter les demandes simples ou encore pour adresser des demandes à plus forte Valeur Ajoutée nécessitant une intervention humaine de l'agent.

Une méthodologie de formation qui évolue

« Les journées de formation entières tendent à disparaître au profit de séances de formation ou de cadrage plus éclatées. Elles sont donc prévues et planifiées au cœur de la journée de travail des agents. » détaille Gaëtan Bultez.

Cela devient un vrai casse-tête pour construire des emplois du temps de plus en plus fins. L'outil de planification permet d'organiser ces sessions au moment le plus propice, en fonction des disponibilités et des impératifs opérationnels de production. Pour certaines missions, comme la gestion des contentieux, les agents passent, après la formation, par une phase de tutorat. « Avec Timesquare®, je peux paramétrer des règles de tutorat entre un agent confirmé et un apprenti ce qui simplifie la planification des horaires. » explique Laurence Frémiot, Responsable Planification du Service Client.

Un éventail de compétences à coordonner

« Au-delà des canaux de communication avec les voyageurs, la typologie des échanges évolue. » nous indique Gaëtan Bultez. Un agent peut aussi bien être sollicité par un groupe scolaire pour définir les meilleurs trajets et horaires lors des sorties de classes, que répondre à un client sur une question de contentieux ou même interagir sur un changement de desserte sur Twitter.

« Nous sommes implantés sur deux sites mais représentons un seul et même Centre de Relations Clients à Distance qui regroupe désormais le Service Client, le Centre de Paiement des Infractions et un Pôle Social Médias. Grâce à notre outil de gestion des plannings, nous travaillons en centre de contacts virtuel, ce qui nous permet d'adresser une planification globale en tenant compte de l'ensemble des compétences de chaque agent tout en intégrant les particularités sociales et spécificités contractuelles de chacun des sites. Comme l'outil permet de définir la charge de travail prévisionnelle, quart d'heure par quart d'heure, sur chaque mission/tâche, il est ensuite facile de lancer un calcul des meilleures combinaisons d'horaires possibles pour répondre aux besoins de production. » explique Laurence Frémiot.

Le manque de transparence, de flexibilité et de modélisation des processus et flux sur MS Excel ne permettait plus de réaliser notre mission sereinement. La solution nous offre par ailleurs plus de souplesse opérationnelle. »

LA PLANIFICATION DES HORAIRES ET DES ACTIVITÉS AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DU SERVICE CLIENT

La RATP met la ville en mouvement. Un leader mondial de la mobilité urbaine qui réalise 16 millions de voyages par jour sur 8 modes de transport, dans 14 pays, et investit dans toutes les nouvelles formes de mobilité et de services connectés.

DES OBJECTIFS A ATTEINDRE, DES CONTRAINTES A RESPECTER, UN EQUILIBRE A TROUVER

Avec Timesquare®, il est possible de définir le poids de chaque tâche, action ou mission (temps de réponse, délais de traitement des dossiers, réactivité sur Twitter). A partir de l'ensemble des contraintes, c'est le logiciel et ses algorithmes qui calculent automatiquement les plannings prévisionnels en positionnant, semaine par semaine, les agents sur des plages horaires et des tâches en fonction de leurs compétences.

Par exemple, à la RATP plusieurs règles sont définies dans l'outil pour le placement des agents :

- > Période de travail consécutive maximum : 6 jours glissants
- > Journées d'une durée de 7h34
- > Roulements calculés sur 9 semaines
- > Pausés calculés, indiqués et visibles entre la 4ème et la 6ème heure de travail
- > Affichage des horaires au minimum 1 semaine à l'avance
- > Equité dans l'attribution des tâches
- > Récurrence de l'affectation des tâches pour assurer le maintien des compétences
- > Etc.

Auparavant nous utilisions des tableurs et je devais organiser les plannings et l'activité du service manuellement, ce qui laissait place au doute et à un besoin de contrôle assez malsain de la part de tous. Somme toute, un processus long et qui n'offrait pas une expérience collaborateur sereine. Les différentes sollicitations et allers-retours entre collaborateurs et responsables étaient fastidieux et pouvaient aussi limiter la confidentialité souhaitée des demandes d'absences notamment. »

Un processus collaboratif, transparent et optimisé

Désormais, chaque agent accède à un portail collaboratif qui lui est dédié, y dépose ses demandes d'absences, d'aménagements d'horaires et de congés.

Cette organisation permet de simplifier les échanges et de dématérialiser le circuit de validation entre managers et collaborateurs tout en rendant instantanée la modélisation de chaque demande sur la production.

« Centraliser toutes les demandes me permet de mieux prévoir et anticiper les absences. Par ailleurs, toutes les semaines je mets à jour un affichage des périodes de 'tension' sur les mois à venir. Cela permet de sensibiliser les collaborateurs et de mieux les impliquer dans le processus de planification. C'est un véritable atout pour renforcer la cohésion d'équipe. » détaille Laurence Frémot.

Désormais, tous les plannings sont disponibles et accessibles à la demande. Les demandes d'aménagement d'horaires sont facilement gérables. « Les collaborateurs peuvent consulter leurs horaires de travail et constater, en toute transparence, le décompte réel de leur temps de travail sur chaque tâche. En effet, les différentes missions et activités présentent des difficultés disparates ».

Par exemple, se charger de l'accueil téléphonique est plus intense qu'assurer une mission de traitement d'e-mails. C'est pourquoi l'équipe a choisi de répartir équitablement les attributions entre les agents pour que tous puissent bénéficier d'un traitement impartial.

Timesquare® permet de pondérer et de définir une équité globale dans l'attribution des tâches sans impact sur la production ni sur les impératifs de qualité de service.

UN OUTIL DE GESTION DES EFFECTIFS DU CENTRE DE CONTACTS

Au sein de la RATP, comme dans la plupart des centres de contacts, le besoin de piloter et de réagir aux fluctuations d'activité est primordial. Comme pour la formation, la polyvalence des agents ou la multiplication des missions, les équipes doivent pouvoir anticiper, réagir et interagir rapidement.

Une planification optimisée pour répondre aux objectifs de mission

« Nous calculons les plannings pour chaque semaine de l'année en fonction de l'historique d'activité. Chaque événement influe sur l'expérience de nos clients. Que ce soient les travaux sur les lignes, les aléas météorologiques, des changements de desserte ou encore les manifestations sur la voie publique, l'impact sur le quotidien de nos voyageurs engendre un surplus d'activité pour le Service Client.

Cette prévision du niveau d'activité, calquée sur des périodes de référence, nous permet de modéliser le nombre d'agents à planifier. Nous calculons les plannings prévisionnels mais quelques fois, au cours de la journée, l'actualité nous pousse à réaffecter les agents pour maîtriser l'activité en temps réel » explique Laurence Frémot.

Timesquare® permet de surveiller de près les périodes de sous-effectif (manque) ou de sureffectif (surplus), tant pendant la phase de planification que le jour J, autorisant ainsi des ajustements et arbitrages.

Le traitement sur Twitter et sur Facebook est déjà en soi différencié. Les interactions sont variables et l'aspect communautaire nous demande d'être très vigilants et réactifs sur les sollicitations. Nous sommes en train de monter en puissance sur ces sujets et le cadrage des compétences, tâches, et paramétrages des temps de traitement sur chaque canal nous permet de mieux appréhender la dimension quasi temps réel pour mieux s'organiser. Timesquare® assure une visibilité commune et transversale à toutes les activités du service sur les sujets stratégiques tout en assurant une production fluide.

Une adaptation aux usages sur les réseaux sociaux

« Think outside the box ». La montée en compétences des agents passe aussi beaucoup par la montée en puissance des interactions sur les réseaux sociaux, Facebook et Twitter. Le Pôle Social Médias est relativement récent. Il évolue au cœur du Service Client et partage la mission d'information et d'accompagnement tout en offrant plus de proximité à l'utilisateur.

Clara nous explique ainsi qu'au niveau de la charge, il est toujours nécessaire de planifier au minimum 3 ETP et ce, jusqu'à une mobilisation totale des effectifs habilités par jour sur les canaux de type « réseau social ».

L'ajustement de l'attribution des tâches en temps réel en fonction des impondérables

Au cœur de l'activité du centre de contacts, nous retrouvons donc la vigie. Ce poste de contrôle du Service Client de la RATP permet de suivre et d'agréger l'activité globale entrante et sortante pour mieux maîtriser l'activité de chaque agent.

Concrètement, en cas d'événements particuliers, comme un épisode neigeux ou un incident sur une ligne, il est possible de réaffecter certains agents initialement planifiés sur des tâches 'froides' (e-mails ou courriers) sur des canaux comme Twitter.

« Cette réactivité nous permet de mieux gérer les pics de demandes imprévus sur les réseaux sociaux sans trop impacter le reste du service » explique Clara de Jan, Social Media Manager.

La consolidation des horaires réalisés pour les futurs plannings

La vigie est directement connectée à Timesquare® et y intervient au quotidien pour effectuer les ajustements nécessaires. Cela permet notamment de bien compiler les horaires réalisés par chaque agent (absence, retard, changement de tâche...).

Grâce à Timesquare®, ces changements se font en toute transparence et une trace est gardée pour des raisons d'équité ou d'historique afin de mieux anticiper les besoins.

Un accompagnement individuel des agents

Un accompagnement personnalisé et factuel des équipes est ainsi possible grâce au temps dégagé par l'automatisation. Par exemple, tous les mois un point individuel est effectué, planning réalisé édité à l'appui pour chaque agent.

CORIOLIS SERVICE PLANIFIE POUR SATISFAIRE CLIENTS ET SALARIÉS

Le groupe français Coriolis (300 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, 2 000 personnes) fêtera ses 30 ans l'année prochaine. Ses activités se répartissent entre son métier historique d'opérateur de télécommunications (Coriolis Telecom) disposant de son propre réseau de distribution avec 200 magasins ; et Coriolis Service, une entité dédiée à l'externalisation de la relation client.

Coriolis Service (62 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, 1 500 salariés, dont 87 % de CDI, dispose de six centres de production, situés en France et en Tunisie. Coriolis Service intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'expérience client, en amont de la vente, allant de la prise de rendez-vous à la conquête commerciale, mais aussi de la vente en fidélisation sur des logiques de cross-selling et up-selling. L'entreprise traite également le service au client avec des enjeux de fidélisation, de rétention, de traitement des réclamations et de recouvrement de premier niveau. Les secteurs pour lesquels elle intervient, sont majoritairement l'énergie, l'assurance, les services, les médias et les télécoms.



Face à ses activités diverses, Coriolis Service réalise d'importants investissements en formation (+ de 8 % de la masse salariale).

Pour gérer ses ressources, le groupe dispose de deux outils principaux, un outil de planification pour être en capacité de répondre aux demandes clients entrantes et optimiser le traitement cross-canal des flux asynchrones, et un outil de gestion des temps, « tous deux indispensables du point de vue social comme de la production », de façon à mettre le bon nombre de personnes face au bon volume de contacts entrants et sortants. « Un élément important dans nos métiers est d'être capable d'informer, plusieurs semaines à l'avance, les équipes sur les plannings qu'elles vont avoir à assurer, poursuit-il. De façon à pouvoir s'organiser dans leur vie personnelle par rapport à un planning très mouvant », détaille-t-il.

« Nous recrutons et formons nos collaborateurs avant leur entrée en production, sans cesser de les faire évoluer par la suite, explique Olivier Hérault, directeur général de Coriolis Service. En complément de la formation initiale, nous formons en moyenne chaque conseiller deux heures minimum par mois. Cela concerne des nouveaux produits et des techniques commerciales, des évolutions de processus ou de système d'information. Dans notre métier, il s'agit de bien détecter les besoins d'un client afin de lui présenter les nouveaux produits qu'il est à même de souscrire. »

UNE BOURSE D'ÉCHANGE TRÈS ACCESSIBLE

Une fois ces informations communiquées, les équipes ont la possibilité de participer à une bourse d'échanges de plannings, de façon totalement digitalisée. « Nous avons déployé la solution Timesquare de Holy-Dis... et la bourse d'échanges nous permet de répondre positivement et automatiquement à près de 95 % des demandes », se félicite le dirigeant.

Les conseillers peuvent ensuite visualiser leur planning en temps réel depuis le device de leur choix (smartphone, ordinateur, tablette), y compris avant leur retour de vacances.

Un impact sur leur vie privée qui n'est pas anodin : ils n'ont plus à contacter l'entreprise avant et peuvent consulter leur planning quand ils le souhaitent.

LE COVOITURAGE

« Cette fluidité dans les demandes nous permet également de travailler sur le covoiturage, sachant que nous disposons d'un certain nombre d'informations paramétrées dans le logiciel. On analyse, par exemple, les personnes qui font du covoiturage, de façon à coordonner au mieux leurs horaires, même s'ils ne travaillent pas pour le même client ». En cas de difficultés de circulation des transports publics, l'outil permet de planifier et de créer automatiquement de « nouveaux » groupes de covoiturage pour faciliter la venue des salariés sur les sites. « Il est évident que ce sont bien les données et ce type d'outils numériques qui nous permettent d'aller plus loin dans l'organisation du travail. Nous n'aurions jamais pu le faire auparavant ! C'est un vrai plus face à la demande omni-canal de nos clients, avec une vraie logique de satisfaction du client, tout en tenant compte des contraintes personnelles et professionnelles de nos salariés », poursuit Olivier Hérault.

MAITRISER LES COMPÉTENCES, POLYVALENCES TACHES ET OUTILS

Aujourd'hui, par exemple, un tchat ou un courriel demande des compétences qui n'étaient pas nécessaires jusqu'à l'avènement du numérique...

« Nous devons donc associer la demande de nos clients – 85 % de téléphone/15 % d'écrit – aux polyvalences de nos équipes, sachant que les échanges avant-vente passent prioritairement par le digital », détaille-t-il. Les équipes doivent donc disposer d'un savoir-faire équivalent sur les produits et outils informatiques à leur disposition. Ensuite, en fonction du canal, ce sont les compétences des uns et des autres qui priment.

Coriolis Service est, depuis plusieurs années, labellisé NF Service, LRS (Label Responsabilité Sociale) et Orias, qui est un statut de courtier en assurance. D'où son développement dans le secteur de la bancassurance autour de prestations à plus forte valeur ajoutée. « En 2018, nous recruterons plus de 150 CDI sur nos centres de production en France, principalement sur des profils commerciaux et service client », conclut le dirigeant.

iKanbi recherchait un modèle susceptible d'assurer la flexibilité nécessaire à l'absorption des volumétries ponctuelles ou aléatoires. L'objectif prioritaire était de développer une stratégie appropriée pour répondre aux pointes d'appels, à cette courbe dite du chameau, défi quotidien des centres de contacts. La seule réponse à cette préoccupation opérationnelle est le homeworking. En effet, grâce à sa flexibilité, le télétravail permet, de répondre à cette problématique.

Un modèle susceptible d'assurer la flexibilité nécessaire à l'absorption des volumétries ponctuelles ou aléatoires.

Depuis 2010, 120 collaborateurs en moyenne, avec des durées variables, travaillent depuis leur domicile. La mise en oeuvre du télétravail s'est agencée autour de 4 axes :

> La technologie. Avec l'évolution des technologies dans une approche orientée vers la virtualisation, le partage applicatif, l'hébergement et l'utilisation à la demande.

> Le cadre légal européen et belge. Les références sont contenues dans la CCT N° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la CCT N° 85bis du 27 février 2008.

> Les points d'attention liés au cadre légal. Le caractère volontaire, une convention écrite individuelle et antérieure à l'exécution du télétravail, des conditions de travail précises et identiques à celles des travailleurs sur site, une organisation du travail adaptée, l'installation et la maintenance des équipements ainsi que la gestion des pannes, la protection des données, la santé et la sécurité, la formation et les possibilités de carrière, les mêmes droits collectifs que les autres salariés, etc.

> L'organisation du travail. L'organisation du travail des télétravailleurs est soumise aux mêmes règles que celles appliquées aux agents travaillant sur le site. Pour les dysfonctionnements techniques, un numéro est mis à disposition des télétravailleurs. Les formations comme les évaluations sont organisées sur le site de l'entreprise. Le télétravailleur, en général, preste 4 journées à son domicile et une sur site. Ce modèle vise à éviter le sentiment d'isolement du télétravailleur.

Cette mise en oeuvre a nécessité l'intégration d'un nouvel outil de planification (WFM) : Timesquare®. Grâce à la mise en oeuvre opérationnelle du homeworking, iKanbi propose désormais à sa clientèle une solution flexible unique sur le marché des centres de contacts en Belgique. Les avantages de cette solution sont multiples :

> Flexibilité et adaptation des horaires à la réalité du terrain. Les horaires coupés représentent un réel gain en termes de satisfaction client, d'accessibilité, etc.

> Diminution des absences et des arrivées tardives. Le télétravail déjoue également les problématiques liées à la circulation, aux mouvements sociaux, etc. Il est à souligner que l'absentéisme, pour le groupe des télétravailleurs, ne dépasse pas les 6 % ce qui est très faible dans le secteur d'activité des centres de contacts.

> Accès à un travail avec des horaires et un environnement adaptés pour les personnes soumises à des contraintes familiales ou de mobilité.

> Prise en compte par l'entreprise des problèmes environnementaux (pollution) et sociétaux (bien-être des travailleurs).

> Ressources supplémentaires susceptibles d'intervenir en production en fonction d'événements aléatoires.

Pour l'instant, le seul inconvénient rencontré est la volonté de certains collaborateurs de prester le moins d'heures possibles sur le site de l'entreprise.

ALLIER LA SOUPLESSE DU TÉLÉTRAVAIL AU RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE, DE LA MOTIVATION ET DU LIEN SOCIAL

iKanbi accompagne quotidiennement les entreprises dans l'amélioration de la relation client à distance grâce à différentes solutions d'externalisation totale ou partielle.



À PROPOS DE Holy-Dis

THINK
OUTSIDE
THE BOX

Des solutions métiers au service de la performance

- Administration du personnel
- Préviation d'activités
- Planification optimisée des RH
- Annualisation / Modulation du temps de travail
- Suivi des présences et absences
- Gestion des temps
- Pilotage des effectifs en temps réel
- Suivi des performances
- Portail Collaboratif
- Reporting & BI

Les + de l'offre Holy-Dis

- Utilisation des derniers standards et évolutions technologiques
- Modularité et scalabilité des offres
- En mode SaaS ou en mode Licence
- Ergonomie et la prise en main rapide des logiciels
- Agilité et évolutivité fonctionnelle
- Déploiement rapide et aligné sur les objectifs du client
- Des collaborateurs expérimentés et passionnés
- Un accompagnement de proximité pour un investissement durable

L'entreprise en chiffres

- Création en 1988
- 53 collaborateurs
- 6,3 M€ de chiffre d'affaires
- Top 10 mondial des éditeurs de WFM
- Top 100 des éditeurs de logiciels français
- 4 500 clients dans le monde
- Présence dans plus de 50 pays
- 20 à 20 000 personnes gérées

Le Workforce Management, moteur du SiRH

Holy-Dis développe des logiciels innovants dans les domaines de la Planification et de la Gestion des Temps. Basé sur des expertises 'métier' (Commerces, E-commerce, Relations clients, Restauration, Logistique), Holy-Dis propose une offre complète de logiciels et de services aux entreprises de toute taille.

La bonne personne, avec la bonne compétence, au bon moment, au bon endroit

Excellence RH pour une avancée sociétale et économique

- Adapter les ressources aux besoins
- Servir efficacement les clients
- Améliorer la satisfaction des salariés
- Libérer l'énergie des compétences
- Maîtriser les coûts RH
- Respecter le réglementaire
- Industrialiser les processus

1

2

3

4

5

6



L'esprit d'innovation

Groupe Holy-Dis

Immeuble « Le Charlebourg » - 14/30 rue de Mantes

92711 Colombes - France

Tél.: +33 (0)1 55 66 89 89 - Fax : + 33 (0)1 55 66 89 90

E-mail : france@holydis.com



www.holydis.com