Outils de supervision et de gestion d’appels

Un centre de relation client reçoit et passe chaque jour des centaines d’appels. Cette fiche montre comment ces appels sont orientés et distribués, quels outils aident le conseiller et le superviseur, et comment on mesure l’activité pour décider : renfort, planning, formation. Tous les calculs portent sur la même entreprise fictive, Mijotine.

Point d'actualité 2026 : centres de contact

- **Cloud et intelligence artificielle :** les plateformes louées sur internet (CCaaS) réunissent distribution, supervision, enregistrement et statistiques, y compris en télétravail ; l’IA transcrit les appels, en analyse motifs et sentiment (speech analytics), suggère des réponses, traite des demandes simples.
- **Appels sortants :** depuis le 11 août 2026, un consommateur ne peut plus être démarché par téléphone sans son consentement préalable, et la liste d’opposition Bloctel a disparu (règles détaillées plus bas).
- **Enregistrements :** le référentiel publié par la CNIL en avril 2026 retient six mois au plus pour les enregistrements d’appels et un an au plus pour les documents d’analyse des écoutes.

Sources : DGCCRF – Les règles du démarchage téléphonique s’imposant aux entreprises (2026) ; CNIL – Référentiel des durées de conservation, gestion des ressources humaines (2026)

Appels entrants et appels sortants

L’appel **entrant** est à l’initiative du client ou du prospect : il veut une information, passer commande, obtenir de l’aide (panne, livraison, retour) ou faire une réclamation. L’entreprise doit décrocher vite et régler la demande dès le premier appel.

L’appel **sortant** est à l’initiative de l’entreprise : rappel demandé par un client, prise de rendez-vous, relance d’un devis, enquête de satisfaction, vente additionnelle, prospection de professionnels. Il se prépare : fichier autorisé, objectif, script, créneaux.

Le conseiller suit un guide d’entretien : méthode CERC (contact, écoute, réponse, congé) pour l’appel entrant, CROC (contact, raison de l’appel, objectif, congé) pour l’appel sortant ; voir la fiche Situation de communication et de négociation.

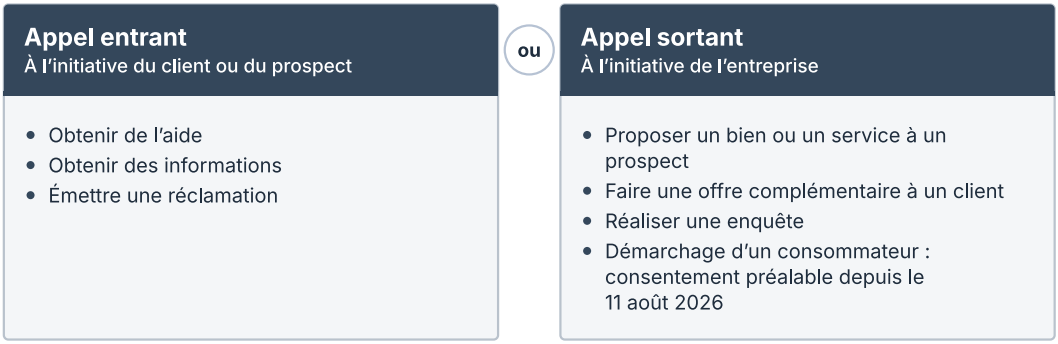


Schéma 1. Deux sens d’appel, deux logiques : le client demande, l’entreprise propose.

Le centre peut être intégré à l’entreprise ou confié à un prestataire. S’il traite aussi e-mails, chat et messageries, c’est un **centre de contacts**.

Appels sortants : les règles depuis le 11 août 2026

- **Vers un consommateur :** pas d’appel commercial sans son consentement préalable, donné par un acte positif clair (case à cocher, jamais pré-cochée), valable un an au plus ; l’entreprise en garde la preuve au moins trois ans.
- **Exceptions :** le client dont le contrat est en cours, si l’appel porte sur l’objet de ce contrat (produit complémentaire, amélioration du service) ; la vente de journaux et de magazines.
- **Interdiction totale** pour la rénovation énergétique, l’adaptation du logement à la perte d’autonomie et le compte personnel de formation ; dans les deux premiers secteurs, restent permis l’appel qui répond à une demande d’information du consommateur, dans les cinq jours ouvrables et sur l’objet de sa demande, et l’appel passé dans le cadre de l’exécution d’un contrat en cours.
- **Créneaux :** du lundi au vendredi, hors jours fériés, de 10 h à 13 h et de 14 h à 20 h ; quatre sollicitations au plus en 30 jours ; numéro masqué interdit ; pas d’appels automatisés vers des particuliers depuis un numéro en 06 ou 07.
- **Vers un professionnel :** appel possible si l’offre est liée à sa profession, avec une information claire et un moyen simple de refuser de nouveaux appels.

Sources : DGCCRF – Les règles du démarchage téléphonique s’imposant aux entreprises (2026) ; CNIL – Prospection commerciale par téléphone : quelles sont les règles ? (2026)

Les outils de gestion des appels

Mijotine, PME fictive de 120 salariés installée à La Garde (Var), vend en ligne des ustensiles de cuisine et du petit électroménager. Ses 22 conseillers travaillent dans le CRM (logiciel de gestion de la relation client). Voici le chemin d’un appel, outil par outil.

Outil	Rôle	Chez Mijotine
Autocommutateur (PABX, ou IPBX en téléphonie par internet)	Gère les lignes, les numéros, les transferts.	Un numéro unique, des postes au bureau et en télétravail.
SVI (serveur vocal interactif)	Fait choisir un motif au clavier ou à la voix, répond seul aux demandes simples, propose un rappel.	« Tapez 1 pour suivre une commande, 2 pour une panne » ; le suivi se fait sans conseiller.
ACD (distribution automatique des appels)	Met les appels en file d'attente et les distribue aux conseillers libres selon la compétence et la priorité ; déborde vers une autre équipe si besoin.	Les pannes vont d'abord aux conseillers du service après-vente.
CTI (couplage téléphonie-informatique)	Relie le téléphone au CRM : la fiche du client s'ouvre au décroché, l'appel sortant part d'un clic et s'inscrit dans l'historique.	Le conseiller voit les commandes du client avant de dire bonjour.
Numéroteur	Compose les numéros d'une liste d'appels sortants et ne passe au conseiller que les appels aboutis.	Rappel des clients qui ont cliqué sur « être rappelé ».
Enregistrement et écoute	Écoute en direct ou réécoute pour former et évaluer.	Deux appels écoutés par conseiller et par mois.
Supervision et planification	Suivi en temps réel, statistiques, planification des équipes.	Alerte dès que dix appels attendent.

ACD signifie *Automatic Call Distribution* et CTI *Computer Telephony Integration*. Ces fonctions sont souvent réunies dans une même plateforme (CCaaS, centre de contacts en mode service) : le conseiller travaille dans un seul écran. Bien paramétrées, elles servent le client : menu de SVI court, délai d'attente annoncé, rappel proposé quand l'attente s'allonge.

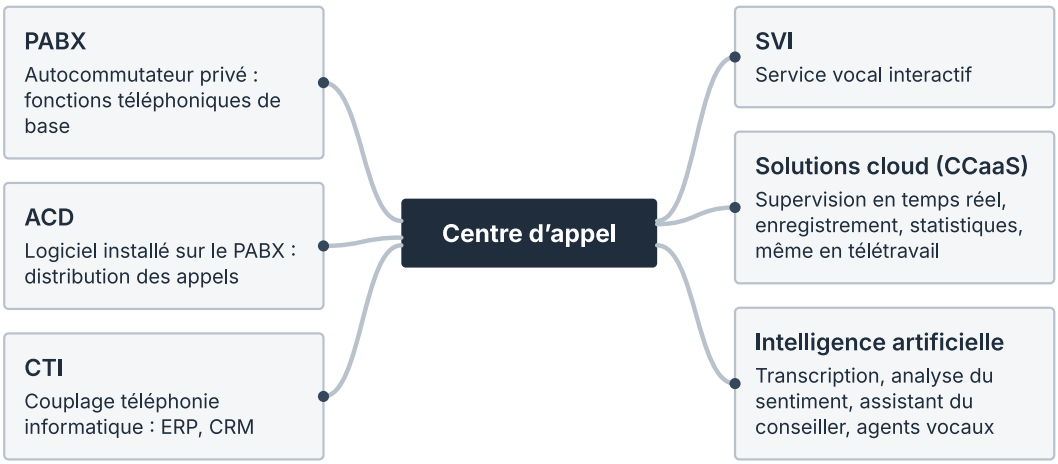


Schéma 2. Les outils d'un centre d'appel, de l'autocommutateur à l'intelligence artificielle.

Superviser l'activité en temps réel

Le superviseur (ou chef d'équipe) pilote le plateau à partir d'un écran actualisé en continu. Il y lit :

- le nombre d'appels en attente et l'attente du plus ancien ;
- l'état de chaque conseiller : en communication, en traitement après l'appel, en pause, disponible ;
- le niveau de service et les abandons du dernier quart d'heure ;
- les appels anormalement longs, signe d'une difficulté.

Un seuil d'alerte dépassé appelle une décision immédiate : chaque minute d'attente fait raccrocher des appelants.

Méthode : réagir à une alerte de file d'attente

1. Lire l'écran : appels en attente, attente du plus ancien, niveau de service du quart d'heure.
2. Chercher la cause : pic imprévu (incident de livraison, promotion), absences, appels anormalement longs.
3. Remettre au téléphone les conseillers occupés à des tâches différables (e-mails, formation, saisie).
4. Soulager la file : rappel proposé aux appelants, message d'information dans le SVI, débordement vers une autre équipe.
5. Décaler les pauses non commencées et prévenir l'équipe par la messagerie interne.
6. Noter l'incident et sa cause pour corriger la prévision et le planning suivants.

Le superviseur suit aussi la qualité : il écoute des appels, les note avec une grille d'écoute et fait un retour à chaque conseiller ; ce coaching est détaillé dans la fiche Communication managériale, pilotage de la performance et motivation de l'équipe.

Écouter et enregistrer les appels : le cadre

L'écoute en direct et l'enregistrement sont permis pour former, évaluer ou améliorer la qualité du service, à condition de respecter ces règles :

- pas de dispositif permanent ou systématique, sauf si un texte l'impose ;
- représentants du personnel informés et consultés avant la mise en place ;

- conseillers informés à l'avance du dispositif, de sa finalité et des périodes où ils peuvent être écoutés ;
- appelants informés dès le début de l'appel, avec la possibilité de s'y opposer ;
- appels personnels et appels des représentants du personnel non enregistrés ;
- conservation limitée : six mois au plus pour les enregistrements, un an au plus pour les grilles et comptes rendus d'analyse.

Sources : CNIL – L'écoute et l'enregistrement des appels sur le lieu de travail (29 janvier 2026) ; CNIL – Référentiel des durées de conservation, gestion des ressources humaines (2026) ; CNIL – L'écoute et l'enregistrement des appels sur le lieu de travail (fiche pratique mise à jour le 29 janvier 2026)

Les indicateurs du centre d'appels

Les indicateurs se comparent à un objectif et se lisent ensemble : la vitesse sans la qualité ne sert à rien.

Indicateur	Formule	Ce qu'il mesure
Taux de décroché	Appels décrochés ÷ appels reçus × 100	La capacité à répondre (son complément est le taux d'abandon)
Niveau de service	Appels décrochés dans le délai cible ÷ appels reçus × 100	La rapidité, par exemple « 80 % des appels décrochés en 20 secondes au plus »
Délai moyen avant décroché	Temps d'attente cumulé ÷ appels décrochés	L'attente avant d'obtenir un conseiller
Durée moyenne de conversation (DMC)	Temps de conversation ÷ appels décrochés	La durée de l'échange
Durée moyenne de traitement (DMT)	DMC + temps moyen de traitement après l'appel	Le temps de conseiller consommé par un appel
Taux de résolution au premier appel	Demandes réglées dès le premier contact ÷ appels décrochés × 100	L'efficacité réelle : une demande non réglée revient
Taux d'occupation	Temps de traitement (conversation + après-appel) ÷ temps de connexion × 100	La charge des conseillers ; trop haut, il use l'équipe

Le taux de transformation, le coût par appel et les scores de satisfaction (CSAT, NPS, CES) sont détaillés dans la fiche Mesure et représentation des ratios de la relation client à distance.

Exemple : la journée du mardi 13 octobre 2026 chez Mijotine

Données (fictives) : 1 000 appels reçus, 920 décrochés, dont 744 en 20 secondes au plus ; 4 600 minutes de conversation et 1 380 minutes de traitement après appel ; 690 demandes réglées dès le premier appel ; 18 conseillers connectés 7 heures chacun, pauses non comprises ; abandons concentrés entre 9 h et 11 h.

- Taux de décroché = 920 ÷ 1 000 × 100 = **92,0 %** (abandons : 8,0 %), pour un objectif de 95 %.
- Niveau de service = 744 ÷ 1 000 × 100 = **74,4 %**, pour un objectif de 80 % en 20 secondes.
- DMC = 4 600 ÷ 920 = **5,0 min** ; après-appel = 1 380 ÷ 920 = 1,5 min ; DMT = 5,0 + 1,5 = **6,5 min** (objectif : 7 minutes au plus).
- Résolution au premier appel = 690 ÷ 920 × 100 = **75,0 %** (objectif : 80 %).
- Taux d'occupation = (4 600 + 1 380) ÷ (18 × 7 × 60) × 100 = 5 980 ÷ 7 560 × 100 = **79,1 %** (plafond : 85 %).

Lecture : les conseillers ne sont ni trop lents (DMT tenue) ni surchargés (79,1 %). Le décroché souffre du pic de 9 h à 11 h : on y décale arrivées et pauses. Surtout, une demande sur quatre revient : formation aux pannes fréquentes, fiches réponses dans le CRM ; écourter les appels aggraverait le problème.

Prévoir la charge et dimensionner l'équipe

Le planning se construit à partir de la charge prévue, jour par jour et tranche horaire par tranche horaire ; les logiciels de planification affinent le calcul simple ci-dessous.

Méthode : calculer l'effectif nécessaire

1. Prévoir le nombre d'appels : historique du même jour, saisonnalité, événements (promotion, incident).
2. Calculer la charge : appels prévus × DMT, convertie en heures.
3. Calculer le temps productif d'un conseiller : durée de connexion × taux d'occupation maximal retenu.
4. Effectif nécessaire = charge ÷ temps productif, arrondi à l'entier supérieur.
5. Répartir l'effectif selon la courbe des appels : arrivées et pauses échelonnées, réunions et formations aux heures creuses.
6. Comparer chaque soir le réalisé à la prévision et corriger.

Exemple : le lundi 30 novembre 2026, après le week-end du Black Friday

Mijotine prévoit 1 300 appels, avec la DMT du 13 octobre, 6,5 minutes.

- Charge = 1 300 × 6,5 = 8 450 min, soit 8 450 ÷ 60 ≈ **140,8 h**.
- Temps productif d'un conseiller = 7 h × 85 % = **5,95 h**.
- Effectif = 140,8 ÷ 5,95 ≈ 23,7, arrondi à **24 conseillers** : 23 ne couvriraient que 23 × 5,95 = 136,85 h.

Avec 20 conseillers planifiés, il en manque 4. Leviers : reporter les formations du jour, proposer des heures

complémentaires aux conseillers à temps partiel, mettre le suivi de commande en libre-service (SVI, site) et envoyer aux clients un e-mail avec leur lien de suivi.

Heures complémentaires et supplémentaires restent encadrées : voir la fiche Droit du travail appliqué à l'équipe commerciale.

À l'épreuve E5

- Identifier l'outil qui répond à une situation (SVI, ACD, CTI, enregistrement) et dire ce qu'il apporte.
- Calculer les indicateurs en posant formule et base de calcul, puis les comparer à l'objectif.
- Calculer une charge et un effectif, puis proposer des actions de planning chiffrées.
- Justifier une décision par le cadre légal : consentement au démarchage depuis le 11 août 2026, écoutes et enregistrements encadrés par la CNIL.

Erreurs fréquentes

- Diviser le temps de conversation par les appels reçus : un appel abandonné n'a pas de conversation, on divise par les appels décrochés.
- Faire la moyenne des niveaux de service des tranches horaires, qui ne reçoivent pas le même nombre d'appels : on recalcule sur les totaux.
- Oublier de convertir les durées : 2 h 15 min font 2 × 60 + 15 = 135 minutes.
- Arrondir l'effectif à l'entier inférieur : il manquerait des heures de traitement.
- Juger un conseiller sur sa seule DMC : très courte avec beaucoup de rappels, elle signale des demandes mal réglées.

L'essentiel à retenir

- Appel entrant : décrocher vite et régler dès le premier contact ; appel sortant vers un consommateur : consentement préalable depuis le 11 août 2026, sauf exceptions.
- SVI pour orienter et traiter les demandes simples, ACD pour distribuer, CTI pour afficher la fiche client, supervision pour piloter en temps réel.
- Indicateurs clés : décroché, niveau de service, DMC, DMT, résolution au premier appel, occupation ; effectif = charge ÷ temps productif, arrondi au supérieur.
- Écoutes et enregistrements : finalité de formation ou de qualité, information préalable, jamais permanents, six mois de conservation au plus.