



Client

Accor Réservation Services

Branche

Hôtellerie, affaires et loisirs

Solutions et services de Witness Systems

- eQuality Balance
- eQuality Evaluation
- Service : Workshop d'optimisation de la performance

Région

Au niveau mondial

Sites

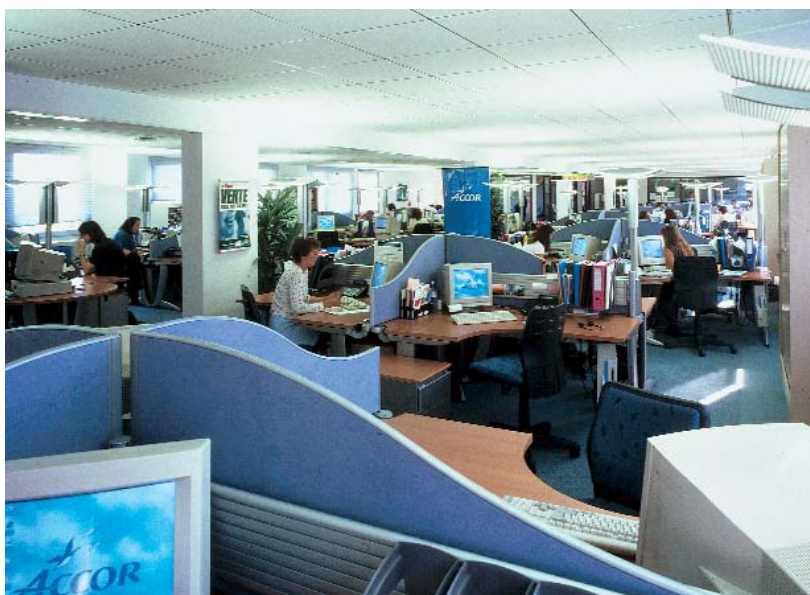
Sydney, Bangkok, Londres, Paris, Madrid, Columbus et Sao Paulo

Nombre d'agents

350, 7 centres d'appels

Résultats

- Taux de transformation d'un appel en vente : 45% comparé à 40% en 2003
- 20 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnels
- Retour sur investissement inférieur à un an
- Amélioration de la qualité du service
- Amélioration de la performance et de la compétence des agents
- Satisfaction clientèle plus élevée
- Réduction du nombre de réclamations clients et du nombre d'erreurs



Accor, le groupe mondial d'hôtels basé à Paris, dispose d'une structure centrale pour les réservations téléphoniques, Accor Réservation Services, qui gère les hôtels Sofitel, Novotel, Mercure, Suite Hotels et Ibis, en tout 3.500 hôtels dans le monde. Sept centres d'appels dans le monde à Sydney, Bangkok, Londres, Paris, Madrid, Columbus et Sao Paulo gèrent, pour le segment « hôtellerie, affaires et loisirs » du groupe Accor, environ 3 millions d'appels par an et couvrent 31 marchés en 14 langues, avec 350 personnes.

L'objectif : améliorer l'efficacité commerciale

Dans une démarche de suivi de la qualité et pour améliorer l'efficacité commerciale de ses centres et augmenter le taux de transformation d'un appel en réservation, les responsables des centres ont développé une politique de gestion de la qualité et se sont dotés d'une solution d'optimisation de la performance des centres d'appels et d'un système de suivi des communications, eQuality de Witness Systems.

eQuality leur permet de se concentrer sur les processus clés pour améliorer le service offert aux clients, en identifiant les erreurs les plus fréquentes ainsi que les bonnes pratiques dans leurs sept centres mondiaux, pour ensuite optimiser les programmes de formation ainsi que l'outil informatique utilisé par les conseillers clientèle. Par ailleurs, eQuality a permis à Accor d'établir une homogénéité des évaluations de la performance des conseillers clientèle au niveau global, qui permet d'assurer une haute et constante qualité de service à travers le monde, quelque soit la région.

Mise en place d'eQuality

Après la mise en place technique d'eQuality Balance et eQuality Evaluation, Witness Systems a organisé un workshop d'optimisation de la performance. Lors de ce séminaire, les responsables de centres d'appels, de la formation et de la qualité au niveau mondial ont été rassem-



« Nous ne sommes plus guidés par le système : nous en sommes maintenant maîtres, il est géré en fonction de nos besoins. Cela représente un pas énorme dans l'amélioration de nos opérations »

Christelle Zuccotti, Directrice des Opérations d'Accor Réservation Services en Asie

blés et ont travaillé sur une grille d'évaluation homogène des appels. « On a compris tout de suite avec l'équipe de Witness Systems, dans la pertinence de leurs questions et remarques, qu'ils étaient des professionnels du centre d'appels avant même d'être des professionnels des technologies de l'enregistrement pour centres d'appels, » commente Benoît Bourla, directeur général d'Accor Réservation Services. « Nous nous sommes rapidement aperçus que le projet était plus large que cela. Il s'agissait en réalité d'un véritable projet d'entreprise qui nous a amené à refondre tous nos processus, depuis le recrutement jusqu'à la formation, en passant par la définition de notre 'appel qualité' » continue Benoît Bourla.



Christelle Zuccotti, Directrice des Opérations d'Accor Réservation Services en Asie ajoute: « Grâce à la participation neutre de Witness Systems, les conseillers clientèle se sont sentis impliqués dès le départ et ont compris que leur contribution était cruciale, et que le nouveau système était un processus de collaboration ayant pour but d'améliorer la performance de nos opérations, et pas seulement une initiative du management. »

50 actions et comportements clés définis

Pendant 3 à 4 mois, des responsables de centres travaillent à la définition d'un appel calibré. « Je pensais qu'on travaillait ici et là de la même manière, mais ce n'était pas le cas. Nous avons donc travaillé sur l'homogénéisation de nos processus, » commente Benoît Bourla.



En Avril 2003, Sydney a été choisi comme centre pilote. Ce site devait faire face à des problèmes opérationnels de qualité liés à une forte et rapide croissance, et pour y remédier, eQuality Balance, un outil d'enregistrement automatique des interactions, ainsi que eQuality Evaluation, un outil de mesure de performance et d'analyse en ligne, ont été déployés.

« Au niveau mondial, la mise en place d'eQuality de Witness Systems s'est déroulée sur huit mois. Nous avons mis en place deux outils : le premier était la grille d'évaluations incluant les 57 critères de mesure de performance d'un appel, et, associé à ce document, un document de définition précisant cas par cas ce que l'on attend exactement de nos conseillers clientèle. Pour le centre d'appel Ile-de-France, une fois cette grille composée, nous avons formé les formatrices, les responsables d'équipes et les responsables opérationnels, représentant tout le management de premier niveau. Ensuite nous avons formé les conseillers clientèle à cette grille et nous avons progressivement commencé à mesurer des appels, en prenant à chaque fois un appel commun pour s'assurer que tout le monde évalue de la même façon » ajoute Anne Sophie Gaudron, Responsable du centre d'appel chez Accor Réservation Services.



*Anne Sophie Gaudron,
Call Centre Manager for
Accor Reservation Services*

Au bout de 2 à 3 mois, les agents ont la possibilité de s'enregistrer et de faire leur auto-évaluation. « Une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité faire vivre ce projet comme un

« Il s'agissait en réalité d'un véritable projet d'entreprise qui nous a amené à refondre tous nos processus, depuis le recrutement jusqu'à la formation, en passant par la définition de notre 'appel qualité' »

Benoît Bourla, directeur général d'Accor Réservation Services



projet global d'entreprise est que nous ne voulions pas que ce soit perçu comme un outil de contrôle. Il s'agit avant tout d'un outil de formation, visant à renforcer le côté évolution et formation auprès des conseillers clientèle. Cet outil est complètement à leur disposition en self service », note Benoît Bourla. « Une individualisation de l'évaluation est ainsi possible mais elle n'est pas liée à des sanctions ou à la rémunération. Nous restons d'ailleurs très vigilants sur ce point, sinon on abîme l'esprit du projet », déclare Benoît Bourla.

Des utilisateurs convaincus

« En tant que Responsable d'équipe, eQuality de Witness m'a vraiment apporté un confort d'utilisation, et surtout des évaluations beaucoup plus précises de mes conseillers, qui me donne une base beaucoup plus pointue d'amélioration. C'est vraiment un plaisir d'utiliser cet outil qui nous permet de gagner un temps énorme, » commente Fanny Kopf, Responsable d'équipe chez Accor Réservation Services.

« L'apport pour les conseillers clientèle est indéniable. En fait, l'outil nous permet à la fois d'enregistrer la bande son, donc toutes les conversations téléphoniques, mais aussi d'enregistrer ce qui se passe réellement sur l'écran. Le conseiller clientèle est encadré, il connaît précisément les critères d'évaluation. Nous avons travaillé avec eux sur les manipulations nécessaires et le discours à tenir. L'outil permet également d'évaluer les compétences techniques de nos conseillers, et d'apporter si nécessaire des solutions de formation, » ajoute Anne Sophie Gaudron. Elle continue: « L'outil de Witness est complètement intégré dans nos processus de qualité. D'une part, les superviseurs et responsables d'équipe évaluent 3 à 5 appels par agent et par mois, et bâtissent à partir de cet outil un certain nombre de plans d'action, sur la formation par exemple. » Outre la possibilité pour les agents d'accéder au système et de participer à leurs propres évaluations et programmes de formation, les responsables d'équipes peuvent également

programmer à l'avance l'enregistrement automatique des deux côtés de l'interaction (audio et écran). « Je n'ai plus besoin d'être physiquement présente pour évaluer les agents, ce qui m'apporte une plus grande flexibilité et un contrôle plus rigoureux. Les agents peuvent eux-mêmes décider quels aspects de leurs compétences ils doivent améliorer et accéder directement au module de formation correspondant. Nous ne sommes plus guidés par le système : nous en sommes maintenant maîtres, il est géré en fonction de nos besoins. Cela représente un pas énorme dans l'amélioration de nos opérations, » commente M^{elle} Zuccotti.

Benoît Bourla ajoute: « Auparavant, nous avions beaucoup de difficulté parce que nous n'avions pas la totalité de la transaction. Si par exemple vous avez enregistré une conversation et que vous avez 30 secondes de silence, que se passe-t-il pendant ces 30 secondes? S'agit-il simplement d'un ralentissement du système, de l'attente d'une réponse du système informatique? Auquel cas notre rôle est d'aider le conseiller à remplir ce silence avec des techniques de communication. A l'opposé, ces 30 secondes correspondent-elles à une panique la plus totale parce que le conseiller clientèle a ouvert trois fenêtres sur le système de réservation, après quoi il est complètement perdu, et donc n'a pas le temps de s'occuper de son client? Auquel cas nous devons travailler avec lui sur la bonne utilisation de son système. C'est pourquoi il est essentiel de capturer la totalité de la transaction pour pouvoir aider nos conseillers clientèle à s'améliorer. »





« Il s'agit avant tout d'un outil de formation, visant à renforcer le côté évolution et formation auprès des conseillers clientèle. Cet outil est complètement à leur disposition en self service »

« On a compris tout de suite avec l'équipe de Witness Systems, dans la pertinence de leurs questions et remarques, qu'ils étaient des professionnels du centre d'appels »

Benoît Bourla, directeur d'Accor Réservation Services



Etablir des bibliothèques de bonnes pratiques

« On imagine plus, de nos jours, qu'un sportif de haut niveau puisse s'entraîner sans une vidéo. L'utilisation d'eQuality revient au même pour nos conseillers clientèle : il s'agit de les aider à améliorer leur performance, jour après jour, dans leur relation avec les clients. » commente Benoît Bourla. « L'installation de la première brique de la suite eQuality a été un succès complet. Nous voudrions maintenant capturer tous les enregistrements et créer une bibliothèque qui représente une somme de solutions, pour la mettre à la disposition des conseillers dès qu'ils se posent des questions. Nous voulons ensuite progresser vers un programme d'E-learning avec des outils de formation adaptés aux besoins individuels des conseillers. » Pour cela, Accor envisage d'investir dans les outils d'E-Learning eQuality Now et eQuality Producer de Witness Systems.



Des premiers résultats probants

« Au delà de l'homogénéisation des processus et une amélioration de la formation, le taux de conversion, qui est le nombre de réservations réalisées sur le nombre d'appels traités a atteint 45% en fin 2004, comparé à 40% en 2003. Mieux, ce taux a progressé de cinq points en moins d'un an. Et cinq points correspondent à 20 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnels » commente Benoît Bourla. Il conclut : « L'ensemble de ces cinq points gagnés nous ont permis de réaliser un retour sur investissement inférieur à un an. Bien-sûr cela est lié à un certain nombre d'initiatives que nous avons mises en place, dans un programme complet qui incorpore cet outil. Nous avons revu nos processus de recrutement, nos processus de formation, d'animation, dans le programme global que nous avons appelé « Spirit of Smile » pour faire référence au message global du groupe 'Nous fabriquons du sourire' »



It's your goal. It's our philosophy.

WITNESS SYSTEMS

Improve everything.™

Siège social

300 Colonial Center Parkway
Roswell, GA 30076
USA

Tél.: + 1 770-754-1900
1-888-3-WITNESS
Télé.: + 1 770-754-1973

Europe

Kings Court, Kingston Rd
Leatherhead
Surrey KT22 7SL
United Kingdom

Tél.: +44 (0) 1372 869 000
Télé.: +44 (0) 1372 869 005

Amérique

300 Colonial Center Pkwy
Roswell, GA 30076
USA

Tél.: + 1 770-754-1900
1-888-3-WITNESS
Télé.: + 1 770-754-1973

Asie et Pacifique

Room 1809-1818, 18/F
Shui On Centre
6-8 Harbour Rd
Wan Chai, Hong Kong

Tél.: +852 3198 6000
Télé.: +852 3198 6100

Witness Systems possède également des bureaux dans les pays indiqués ci-dessous. Leurs coordonnées sont indiqués sur le site : www.witness.com

Allemagne Australie Brésil Canada Chine Inde Japon Malaisie Mexique Pays-Bas Singapour