



## « Parcours insatisfaction client : du concept aux réalités »

---

*Trente-cinquième convention AMARC  
Le 24 avril au siège du Groupe La Poste  
Compte- rendu des échanges, animés par Philippe Détrie*

<b>Parcours réclamation : quoi de neuf ?</b>	
<b>Laurent Garnier</b> , associé fondateur KP/AM	2
<b>Orientation réclamation client : grand mot, gros mot ou levier de re-satisfaction ?</b>	
<b>Daniel Ray</b> , professeur, Grenoble Ecole de Management et fondateur d'Academics for business	4
<b>Echanges avec l'assemblée</b>	6
<b>Partage de bonnes pratiques pour optimiser son parcours insatisfaction Maison</b>	
<b>Françoise Malichecq</b> , consultante qualité, Crédit Agricole	8
<b>Elendil Boulaire</b> , responsable des relations et de la satisfaction clients, Best Western	10
<b>Julien Schreiber</b> , responsable plan stratégique et programme satisfaction, MAN Truck & Bus	11
<b>Echanges avec l'assemblée</b>	13
<b>Plaidoyer pour un management de l'insatisfaction au service de l'entreprise</b>	
<b>Xavier Quérat-Hément</b> , directeur qualité du groupe La Poste	17
<b>Enjeux de la décision de l'ARCEP</b>	19
<b>Assemblée générale 2014</b>	20

## Parcours réclamation : quoi de neuf ?

---

**Laurent Garnier**  
**Associé fondateur de KP/AM**

Nous allons parler de modélisation des parcours client, et tout particulièrement des parcours réclamants pour lesquels nous avons développé un parcours spécifique que je suis heureux de vous présenter en avant-première à l'occasion de cette convention AMARC.

### Méthodologie



Nous avons travaillé à partir d'une étude réalisée en 4 vagues sur « Les français et les hotlines », en posant deux questions :

1/ Quelle a été votre expérience cette année ? Racontez-nous pourquoi...

2/ Quelle a été votre pire expérience ?

Suite à l'analyse linguistique des 2 000 verbatims recueillis auprès de 1 000 français, nous disposons d'une vue sur l'ensemble des problématiques abordées par les clients, que ce soit positif ou négatif. Soit, entre 60 et 80 sujets identifiés qui sont des points d'étapes ou de perception, issus des expériences rencontrées par les clients auprès des services clients.

### Métriques

Sur chacun de ces points on distingue 3 types de mesure :

- Mesure d'occurrence
- Mesure de satisfaction/insatisfaction
- Mesure d'implication

Chaque étape est formulée dans une alternative positive ou négative et présentée dans l'ordre chronologique. On constate qu'il y a des moments dont les clients parlent plus que d'autres, des moments plus structurants et qui reviennent beaucoup plus souvent dans leur discours. Ce qu'on voit aussi c'est l'intensité du discours de satisfaction (mesure de satisfaction et d'implication).

### Analyse

Ce qui est intéressant c'est de savoir quelle intensité de discours j'obtiens de la part des clients quand je traite très bien telle ou telle étape du parcours. Plus l'intensité est importante, plus le potentiel d'enchantement est important. On fait d'ailleurs le même travail avec les clients détracteurs : ceux qui mettent une note de 0 à 6, ou ceux qui parlent de leur pire expérience. On peut voir ainsi la véhémence qu'ils tiennent à tel ou tel moment, et l'effet peut être dévastateur sur la satisfaction client.

Autre élément important : le niveau de satisfaction moyen à date de l'ensemble des clients sur tel ou tel point. En effet, il y a des chantiers qui ne servent à rien : on pourrait y investir des centaines de milliers d'euros pour un ROI faible. Sur d'autres points d'étapes on peut monter très haut, mais cela arrive peu souvent. Si c'est facilement généralisable on peut alors monter très haut.

### Les points d'étapes du parcours réclamation

Il y a 52 points d'étapes dans le parcours réclamation et différentes grandes étapes :

- Avant le contact

- La prise de contact et l'accueil
- Phase d'échanges avec le conseiller
- Qualité de l'information délivrée au client
- Phase de la décision
- L'après

La phase dont les clients parlent le plus est la prise de contact.

Les deux phases très propices à l'enchantement sont les échanges avec le conseiller et la phase de décision. Ce sont aussi les deux phases qui peuvent être les plus *détractantes*.

### **ZOOM sur quelques points d'étapes :**

- **La prise de contact :**  
Autrement dit, c'est la facilité à être mis en contact avec un interlocuteur. Ce n'est pas tant l'attente en elle-même qui peut être dramatique mais la perception de l'attente. Une vision trop administrative du client : je suis facilement identifié VS sans mon code client il n'y a pas de conversation possible. L'orientation SVI est bien faite VS c'est un labyrinthe ou incapacité à joindre le bon interlocuteur dès le premier coup.  
Les deux points négatifs : impression de ne pas être le bienvenu et être obligé de re-raconter son histoire.  
La source d'enchantement : une solution facilitatrice de rappel effectif du client !
- **Les échanges avec le conseiller :**  
Les deux sources d'enchantement : je suis cru sur parole et on me demande un minimum de justificatif VS la défiance.

### **La posture relationnelle est déterminante :**

- Le conseiller s'adapte au niveau de connaissance
- Le conseiller est patient VS est expéditif
- Le conseiller s'implique

Les éléments relationnels l'emportent sur le savoir. On peut créer de l'enchantement car il y a aucune attente sur ce point.

1/ orientation client du conseiller

2/ le conseiller se met en 4 pour trouver une solution

3/ le conseiller propose de me rappeler rapidement au lieu de me faire patienter.

### **Sources d'enchantement**

- **Proposer un geste commercial spontanément a un effet enchanteur.** Ce n'est pas le fait d'avoir un geste commercial qui est déterminant mais la façon dont il est obtenu. Ce qui est important c'est le parcours que l'on vous a fait connaître (ou subir) pour obtenir ce geste commercial et c'est là-dessus notamment que le client se fait une opinion profonde de l'entreprise.
- **Capacité de l'entreprise à contourner ses propres règles en faveur du client.** Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'organiser pour se donner des marges de manœuvre et ainsi donner au client ce sentiment de contournement des règles internes en sa faveur.
- **Effet de surprise du rappel du client a posteriori :** on rappelle le client 48h après pour s'assurer que tout va bien. Le message envoyé au client c'est que le client existe toujours même après avoir raccroché le téléphone. C'est un message fort de personnalisation et de considération.

## Orientation réclamation : grand mot, gros mot ou levier de re-satisfaction ?

---

**Daniel Ray**

**Professeur Grenoble Ecole de Management et fondateur d'Academics for Business**



L'expérience client ne dépend pas uniquement de nous. Elle dépend aussi de l'humeur du client réclamant, de ce qui s'est passé la veille, de son expérience avec un concurrent, etc. On n'y peut rien, donc jouer là-dessus va être compliqué. En revanche, il y a notre « usine », qui, elle, joue beaucoup sur le parcours et l'expérience client. Intéressons-nous donc à cette « usine » et voyons quelles sont nos marges de manœuvre pour optimiser l'expérience client.

### Diagnostic

Globalement, il y a deux façons complémentaires d'optimiser mon « usine » :

- 1/ Je régente les comportements en mettant en place un certain nombre de normes et de process dont je contrôle ensuite la bonne application grâce aux KPI
- 2/ Je joue sur la culture de l'entreprise

En pratique, sur 100 actions réalisées, combien portent sur les normes et les process, et combien sur la culture ? Il paraît clair que la priorité est systématiquement donnée aux normes et aux process. Mais pourquoi joue-t-on d'abord sur les normes et les process ? Parce qu'il existe des outils et des méthodes éprouvées, mais surtout parce qu'on a des KPI : c'est simple à mettre en œuvre, rapide et visible en interne. Avec les normes et les process, nous jouons donc dans notre zone de confort.

En revanche, si chacun ici devait donner une définition de ce qu'est une « culture d'entreprise », nous aurions sans doute autant de définitions que de personnes présentes. Et y a-t-il des KPI concernant la culture d'entreprise ?

Mais puisque normes et process sont simples à mettre en œuvre, pourquoi se préoccuper de culture ? Le problème de fond est parfaitement illustré par Peter Drucker : « *La culture mange la stratégie tous les matins au petit-déjeuner* ». En d'autres termes, quel que soit votre stratégie, si la culture de l'entreprise est contre vous, vous pourrez mettre en place toutes les normes et tous les process du monde, rien ne se passera comme prévu, et vous risquez vite de devenir le nouveau Sisyphe ! Voilà pourquoi investir sur le développement d'une véritable culture d'entreprise risque fort d'être rentable.

### Définitions

***Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?***

La littérature est relativement claire sur ce point : une culture d'entreprise, c'est avant tout des valeurs et des croyances partagées qui font que chacun sait ensuite comment se comporter au sein de cette entreprise. Ainsi, dans deux entreprises concurrentes sur un même marché, la culture peut donc être extrêmement différente. Et en ce qui concerne la culture qui nous intéresse aujourd'hui, c'est-à-dire la culture liée à la satisfaction des clients, les termes culture de service, esprit de service, culture client, orientation client, etc. désignent, au fond, à peu près la même chose : des croyances et des valeurs partagées au sein de l'entreprise qui permettent aux collaborateurs de savoir comment se comporter.

### **Qu'est-ce que l'orientation client ?**

Le Customer Orientation Score (COS®), c'est-à-dire l'outil de mesure que nous avons mis au point en nous appuyant sur les nombreuses recherches scientifiques du domaine, a été conçu pour mesurer chacune des deux grandes dimensions de l'orientation client d'une entreprise : l'orientation client de l'organisation mais aussi celle des individus composant cette organisation. Nous nous appuyons donc sur deux définitions différentes :

1° **Orientation client de l'organisation** : c'est une culture clairement soutenue et affichée par la direction. Elle reflète une préoccupation prioritaire d'assurer la satisfaction du client de façon durable.

2° **Orientation client des individus** : l'idée reste la même, mais cette fois à titre individuel. C'est donc l'ensemble de mes attitudes qui reflètent ma volonté d'assurer la satisfaction client de façon durable, et qui génère mes comportements. C'est donc une prédisposition à agir incorporant des croyances (cognitif), des préférences (affectif) et une intention d'agir (conatif).

De la même façon, on peut également parler « **d'orientation réclamation** ». Comme vous le savez puisque vous avez contribué aux recherches que nous avons, W. Sadié et moi, réalisés en collaboration avec l'AMARC, « orientation client » et « orientation réclamation » ne constituent pas une seule et même culture : on peut en effet être orienté client mais pas orienté réclamation. Les résultats du COS® confirment d'ailleurs cela de façon très claire : sur 10 collaborateurs orientés client, environ un tiers ne sont pas naturellement orientés réclamation.

Les conséquences en sont très concrètes. Exemple : dans une entreprise obnubilée par l'enchantement du client et donc managée par les KPI correspondants, quand vous arrivez avec une réclamation, il n'est pas rare que vous soyez mal accueilli : on n'a surtout pas envie d'entendre cette mauvaise nouvelle. Cela semble paradoxal mais c'est parce que, si votre entreprise n'est pas spécifiquement orientée réclamation, recueillir une réclamation va donner l'impression de « réaliser notre perte ». Les collaborateurs préféreront donc enfouir cette mauvaise nouvelle pour ne surtout pas la voir...

### **Définition de l'orientation réclamation des organisations et des individus**

Nous avons donc inclus à l'outil COS® deux types de mesure supplémentaires : une pour l'orientation réclamation de l'organisation, l'autre pour l'orientation réclamation de chaque collaborateur.

**L'orientation réclamation d'une organisation** est un ensemble de croyances et de valeurs qui font qu'une organisation considère la réclamation comme un gain et non comme une perte. Cela conduit cette organisation à avoir une réelle préoccupation de recueillir, traiter, analyser et utiliser les réclamations afin de progresser.

**L'orientation réclamation d'un individu** est un ensemble d'attitudes qui mènent le collaborateur à considérer la réclamation comme une opportunité positive, et qui le conduit donc à recueillir, traiter, analyser et utiliser les réclamations.

## Quelques premières tendances issues du COS®

Avec, à date, plus de 50 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs et plus de 6 000 collaborateurs de tous niveaux ayant répondu au COS®, un certain nombre de résultats transversaux apparaissent déjà. Mais attention : il ne s'agit pas pour autant de résultats représentatifs de l'ensemble de l'économie française. Ils ne sont donc pas généralisables mais constituent des premières pistes intéressantes.

Puisque nous sommes à l'AMARC, je vais me focaliser sur deux résultats concernant plus particulièrement l'orientation réclamation. Mais auparavant, revenons d'abord sur un point central pour toute entreprise : s'orienter client est-il vraiment rentable ?

### **1/ Est-ce qu'être orienté client rapporte réellement de l'argent ?**

La littérature scientifique est claire à ce sujet : être réellement orienté client est souvent rentable, et ce pour de multiples raisons complémentaires. Mais les mécanismes mis en œuvre au sein de cette chaîne sont complexes : il y a des conditions à remplir et des contextes plus ou moins favorables à cette rentabilité.

Les résultats du COS® confirment d'ores et déjà ce constat. Citons par exemple le cas d'une entreprise internationale : nous avons comparé les scores NPS des 5 boutiques les meilleures en COS® à ceux des 5 boutiques les moins bonnes. Résultat : 11 points d'écart de NPS, avec une différence de plus de 15 points en termes d'évolution de ce même NPS.

Ces résultats sont confirmés dans d'autres secteurs aussi différents que le monde pharmaceutique ou la grande distribution. Nous avons ainsi constaté chez l'un de nos clients que l'évolution du taux de transformation de ses magasins les plus orientés clients était 3,2 fois supérieure à celle de ses magasins les moins orientés clients, et ce toutes choses égales par ailleurs.

Développer l'orientation client est donc bien un investissement payant car cela permet, entre autres, de rentabiliser les investissements sur les normes et les process en donnant du sens à ceux-ci. Ainsi, pour en revenir à la phrase de P. Drucker : au lieu de manger la stratégie chaque matin au petit déjeuner, la culture en deviendra le principal accélérateur.

### **2/ Remonter les réclamations pour agir et capitaliser : des résultats paradoxaux**

Comme l'on pouvait s'y attendre, les réclamations remontent plus vite et plus souvent à la direction dans les petites entreprises. Mais dans les grands groupes, les résultats montrent un résultat intéressant : compte tenu de la complexité des process, les collaborateurs au plan local déclarent très souvent avoir mis en place des stratégies d'évitement en recourant à des solutions non officielles. On assiste donc souvent à un client satisfait du traitement de sa réclamation, mais pas grâce aux normes et aux process érigés par le central... Central qui ignore tout de ces pratiques locales, et ne peut donc pas capitaliser sur les réclamations. On assiste donc à une gigantesque gabegie due à l'existence de deux circuits parallèles : l'un, officiel, qui ne voit rien de la réalité et ne peut donc pas capitaliser sur les réclamations ; l'autre, officieux, qui peut certes résoudre certains problèmes mais risque fort de générer une vraie incohérence des traitements au sein d'une même entreprise.

Dans d'autres entreprises, on constate une sorte de « double peine » : la réclamation n'est pas encore totalement processée, mais ces entreprises semblent déjà avoir perdu le sens d'une bonne gestion de la réclamation.

Enfin, en ce qui concerne l'amélioration des offres et des process grâce à l'utilisation effective des réclamations, les résultats du COS® confirment ceux de la cartographie des SRC réalisée avec l'AMARC : la plupart des entreprises, y compris celles qui analysent beaucoup les réclamations, s'arrêtent là et ne s'en servent finalement que peu pour agir.

**3/ L'orientation réclamation individuelle** : les résultats du COS® montrent par exemple qu'une entreprise tenue par des investisseurs institutionnels semble avoir un terreau moins fertile en termes d'orientation client. En effet, les collaborateurs de ces entreprises sont, en moyenne, moins orientés client au plan individuel.

Mais rien ne nous permet pour autant d'en tirer un lien de causalité puisque d'autres éléments non contrôlés ici, tels que l'âge des salariés ou encore par exemple la taille de l'entreprise, pourraient venir expliquer un tel constat. Mais ce résultat est tout de même interpellant...

Il en est de même pour l'ancienneté : les collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans la même entreprise semblent, en moyenne, moins orientés client à titre personnel. Et cela est d'autant plus vrai au-delà d'une certaine tranche d'âge. Mais ici aussi, les causes peuvent être complexes puisque si l'entreprise dans laquelle travaille ce collaborateur n'est elle-même pas très orientée réclamation, cela aura nécessairement eu une influence négative sur sa propre orientation réclamation... Comme on le voit, les interactions entre orientations réclamations de l'organisation et de l'individu doivent ainsi être prises en compte dans l'analyse des résultats, mais surtout dans les actions destinées à développer l'orientation réclamation de l'entreprise.

## Table ronde, échanges entre les intervenants et l'assemblée

---

*Question :*

Vous insistez sur la possibilité et l'intérêt de sortir des process, aussi il est difficile de ne pas penser RH. Si parmi nous, personne n'est expert dans cette discipline, ne faut-il pas proposer un message RH pour nos collaborateurs qui peuvent se dire « oui, sortir des process moi j'en rêve mais on va me taper sur les doigts ». Jusqu'où l'initiative ?

*Laurent Garnier :*

La sortie de route doit être prévue par l'entreprise. Elle doit être processée. Daniel parle de culture, mais il parle aussi de process. Il y a un moment où l'employé ne peut pas vivre dans une peur panique. Il y a aussi des services clients où les conseillers peuvent agir comme bon leur semble. Mais comme dans toute entreprise il faut que ce soit processé. Si par exemple une assurance dit qu'entre 0 et 50 km du domicile on n'est pas pris en charge, quand l'assuré est proche de la limite, le client peut être frustré. A quelques kilomètres près il n'est pas pris en charge. Donc on va processé pour qu'entre 40 et 50kms il soit pris en charge. Ainsi le collaborateur ne prend pas de risque car c'est pensé par l'entreprise.

*Daniel Ray :*

De nombreuses entreprises opposent normes et process à culture. Mais il n'y a pas d'opposition en réalité. La vraie question à l'heure actuelle, c'est l'esclavagisme vis-à-vis des process et des KPI. Et investir dans la culture va permettre à la fois de sortir de cela et de mieux rentabiliser ces process. Ce qui compte c'est la largeur du rail. Vous avez des entreprises dans lesquelles les rails sont très très proches et on en voit les résultats dans le COS® : liberté d'action zéro. Dans d'autres entreprises on a des rails très larges. Certaines entreprises, et non des moindres en relation client, ont même récemment dit « on enlève toutes les normes et les process ». Mais les gens étaient paniqués et ne savaient pas quoi faire.

*Laurent Garnier :*

Qu'est-ce qui est le plus profitable pour une entreprise ? Dire qu'elle n'assure pas entre 0 et 50 km ou bien de dire qu'elle contourne la règle pour le client : il y a un effet enchanteur !

*Question :*

Si on fait ce process sur le process, on va nous dire que c'est la prime pour ceux qui réclament.

*Laurent Garnier :*

C'est pour ça qu'il faut les processer. On en revient à ce qu'on a dit tout à l'heure. Il faut que ce soit spontané.

*Question :* Auriez-vous des idées de formations de développement de nos collaborateurs pour interagir avec nos clients de façon positive ?

*Daniel Ray :* Les situations sont assez différentes selon les entreprises. Il n'y a pas « une formation type » qui marche à tous les coups. Car même si les fondamentaux sont les mêmes, on ne forme pas de la même façon les collaborateurs du back office et du front office, ou des personnes plus ou moins expérimentées, etc. Ainsi, à Grenoble Ecole de Management, nous sommes en train de mettre au point

une série de modules de formation complémentaires à partir de notre expérience accumulée dans des situations très différentes.

Mais quoi qu'il en soit, c'est dès le début, dans les recrutements, que ça se passe : savoir recruter un collaborateur qui est naturellement orienté client permet de gagner beaucoup de temps ensuite.

*Question à Laurent Garnier : avez-vous le même type d'étude sur des réclamations écrites ? Et les résultats sont-ils différents ?*

*Laurent Garnier : Non pas cette étude-là. Les temps de latence ne sont pas les mêmes, les exigences sont différentes...*

*Question à Daniel : Dans le cadre d'une multinationale : on est sur des implantations dans des pays dont les cultures sont très différentes, dont la notion de service est très différente, pays anglo-saxons, asiatiques... Comment fonctionne le COS® dans ce cas-là ? Avez-vous des observations ? Dans une même entreprise des personnes qui ont répondu au COS® de pays différents, est-ce que cela varie ?*

*Daniel Ray : La question est fondamentale pour l'outil, mais elle est complexe. Par exemple, si je suis mexicain d'origine mais que je vis aux Etats-Unis depuis 10 ans, d'où vient ma culture client ? Le COS® a déjà des clients dans 7 pays différents, et nous voyons bien que la traduction nécessite beaucoup plus qu'une simple traduction puisque le rôle des mots, et de ce qu'il y a derrière en termes culturels, est fondamental.*

*Aujourd'hui, je n'ai donc pas suffisamment de data ni de recul pour répondre. Ce qui est certain, c'est que dès qu'on change de culture, ce n'est plus le même paradigme. On verra donc sûrement des divergences, mais je ne les connais pas encore aujourd'hui.*

*Question : Visiblement l'orientation client est plutôt favorable dans les PME PMI, parce qu'il y a moins de top management. Est-ce que finalement on ne va pas vers un nouveau mode de fonctionnement, comme zappos, pour pouvoir répondre à ces besoins clients ?*

*Daniel Ray : H. Kelleher, fondateur de Southwest Airlines, disait : « Nous sommes dans une économie du XXI<sup>ème</sup> siècle, drivés par des process du XX<sup>ème</sup> siècle et managés par des idées du XIX<sup>ème</sup> ». Je vous laisse partager ou non cette affirmation, mais il semble bien qu'un certain nombre de changements, voire de ruptures, soient en train de se mettre en place. A ce titre, je vous invite à lire l'article de R. Martin paru dès 2010 dans la Harvard Business Review : « The Age of Customer Capitalism ». Et vu le pouvoir qu'est en train de prendre le consommateur dans nos économies, la question qu'on peut se poser concerne sans doute plus le « quand ? » que le « est-ce vrai ? ».*



## Témoignages et partage de bonnes pratiques Maison

---

### La gestion du temps dans le traitement des réclamations

**Françoise Malichecq**  
Consultante qualité, Crédit Agricole SA

Je vais conforter ce qui a été dit précédemment puisque les pratiques que je vais vous faire partager vont être très centrées process et assez peu culture.

#### **Contexte**

J'appartiens à une structure qui est positionnée dans les fonctions centrales du Groupe Crédit Agricole SA. Nous avons notamment en charge l'animation de la ligne métier qualité performance. Cette ligne métier est composée, en fonction des périmètres dans les entités du Groupe Crédit Agricole de responsables organisation, qualité, service client. Notre rôle est de faire de la « fertilisation croisée » c'est-à-dire de favoriser l'échange de bonnes pratiques au sein de cette ligne métier en les réunissant, en leur proposant des outils, des démarches. Ce que je vais vous partager est une vision cible de ce vers quoi nous souhaiterions tendre



Ce qui est le plus connu et visible du Crédit Agricole pour nous tous, c'est la banque de proximité. Mais le Crédit Agricole c'est 3 grands métiers : banque, assurance, immobilier... autant d'occurrences et de motifs de réclamations. Multiplicité de distributeurs : 39 Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL. Multitude de produits et services (jusqu'à 300 motifs dans les outils de gestion de réclamations). Multiplicité de canaux de contacts. Donc potentiellement de multiples pépins à transformer en pépites.

#### **Un outil de workflow**

Depuis 3 ans le Crédit Agricole s'est doté d'un système d'information unique pour les 39 Caisses régionales. Ce nouveau SI comprend un outil de traitement de la réclamation. En termes d'organisation et de pratiques les Caisses régionales, banques de plein exercice, sont autonomes pour définir leurs propres process. Cela donne une richesse d'expériences, et pour nous, en fonctions centrales, l'opportunité de capitaliser sur les meilleures pratiques.

Cet outil de gestion des réclamations a des fonctionnalités de workflow : on a défini dans l'outil des domaines, sous-domaines et motifs de réclamations. Cela permet d'affecter la réclamation à l'expert qui va être susceptible de répondre ou d'apporter la réponse technique à l'interlocuteur chargé de répondre.

Cet outil permet de délivrer un accusé de réception au client dans lequel on fait apparaître un délai de réponse en tenant compte du motif renseigné. Ce délai de réponse prévue est suivi et une alerte est adressée au gestionnaire de la réclamation à J-2. Si la réponse de l'expert n'est pas parvenue dans le temps imparti, on peut éditer un courrier d'attente au client.

La pratique que je souhaitais vous faire partager consiste à associer les services experts dans la construction de la réponse aux clients, avec une cible de maîtrise, et à terme de réduction des délais.

Elle a été mise en œuvre dans quelques Caisses régionales. C'est autant le procédé pour associer ces services qui est intéressant, que les résultats obtenus. On fait participer l'ensemble des services experts à la définition des motifs de réclamation et aux délais associés pour répondre. Par rapport aux délais annoncés par les services experts, l'idée était de paramétrer dans l'outil le délai annoncé plus 2 à 3 jours. L'objectif était de ne mettre aucune pression sur ceux dans un premier temps, mais de les embarquer dans une dynamique d'amélioration continue.

On a paramétré l'outil, on a ensuite mesuré, puis réajusté les délais ensuite sur la base de l'observation. Il fallait éviter la réduction des délais par la contrainte et la pression sur les contributeurs, car dans certains cas le délai long est justifié.

Lorsque le service expert avait un pic d'activité et qu'il savait ne pas pouvoir tenir les délais de traitement indiqués, l'administrateur de l'outil sur demande du responsable service client ajustait le paramétrage de l'outil. Puis on revenait à la normale lorsque le pic d'activité était terminé.

### **Conséquences**

Conséquences directes : les délais se sont réduits mécaniquement et on a pu mesurer l'amélioration de la réactivité. L'étape suivante est d'annoncer le délai exact de résolution au client sur l'accusé réception qui lui est remis.

## La mesure au profit de la reconquête des clients réclameurs

**Elendil Boulaire**

**Responsable des relations et de la satisfaction BtoB et BtoC, Best Western**

### Contexte



Mon rôle consiste à animer et dynamiser notre réseau d'hôteliers autour de la satisfaction client et autour également de la gestion des réclamations en interne. Ma mission est également de les aider à traiter les plaintes dans leurs hôtels et à faire en sorte que le moins de clients possible n'aient à se plaindre auprès de nos services. Best Western est américain, avec 4 000 hôtels dans le monde, dont 300 en France de 3 à 5 étoiles, 100% d'hôtels indépendants. Cela représente 374 000 nuitées par an.

Notre mission est clairement d'aider nos hôteliers à développer leur chiffre d'affaire et à pérenniser leur activité en mettant à leur disposition notre expertise. Depuis 5-6 ans on dispose d'un superbe outil pour mesurer la satisfaction client : Medallia. Outil qui nous permet d'envoyer un questionnaire de satisfaction à tous nos clients après séjour. On a un taux de retour de l'ordre de 30%. De même l'outil permet de suivre notre e-réputation en recueillant l'ensemble des avis postés sur nos établissements à travers les principaux sites (booking, tripadvisor) et autres réseaux sociaux, tel facebook ou twitter.

### La mesure post –réclamation

#### 3 actions clés au sein du réseau

**1/ Renforcer la proximité avec les réclameurs :** à réception d'une plainte de niveau 3 (problème très sévère et dont la responsabilité de l'hôtel est fortement engagée), notre objectif est de proposer à nos clients de revivre une nouvelle expérience afin de les reconquérir. Pour provoquer cette seconde chance, nous leur offrons une carte cadeau pour les inciter à revenir dans nos établissements. Concrètement, nous leur adressons un courrier les invitant à nous contacter une fois qu'ils auront choisi l'hôtel dans lequel ils veulent séjourner ; et dans 40% des cas, ils reviennent. Nous contactons l'établissement qui va accueillir ce client afin d'inviter l'hôtelier à mettre les petits plats dans les grands pour bien accueillir ce client et le reconquérir. Ces expériences de la dernière chance, nous permettent de délivrer une prestation faisant l'objet d'attentions particulières, d'autant que nos hôteliers proposent spontanément des cadeaux. Enfin un feedback est demandé à l'hôtelier sur l'expérience du client.

**2/ L'analyse du traitement de la réclamation** a été mise en place l'année dernière. En fin d'année nous avons adressé un courriel à l'ensemble de nos clients ayant émis une réclamation pendant l'année pour leur souhaiter de bonnes fêtes et les remercier de nous avoir permis d'améliorer nos services. Ce message était accompagné de points sur leurs cartes de fidélité ; les clients non membres du programme de fidélité étaient à cette occasion invités à s'inscrire via notre site. Ensuite nous avons demandé à ces clients d'évaluer son niveau de satisfaction sur le traitement de sa réclamation :

- Comment évaluez-vous la qualité du traitement ?
- Pourquoi il a donné cette note ?
- Qu'aurait-il fallu faire pour avoir 10/10 ?

Le taux de retour sur cette enquête est de 15%. Cette enquête nous a permis d'identifier les critères prioritaires à travailler mais aussi de recueillir des suggestions, comme proposer un numéro de dossier.

**3/ Associer les collaborateurs à la démarche.** Le dépouillement est réalisé en équipe, puis un travail collectif est porté sur l'amélioration des process et l'élaboration d'un plan d'actions concrètes. C'est fédérateur et dynamisant pour le service.

## Dynamiser son réseau en organisant des journées orientées clients

**Julien Schreiber**

**Responsable plan stratégique et programme satisfaction, Man Truck & Bus**

Mon rôle est de piloter le plan stratégique et le programme pour développer la satisfaction client au sein de MAN qui compte un réseau de garages (succursales et concessionnaires privés). Convaincus que le service fera de plus en plus la différence, notre ambition est de grandir en tant que professionnels du service.

Nous disposons d'un système d'enquête de satisfaction téléphonique depuis 3 ans :

- pour la vente appel dans le mois qui suit,
- pour l'après-vente appel dans le mois qui suit tout passage en atelier.

Les questionnaires comportent une quinzaine de moments de vérité, points opérationnels très orientés service. On parle de l'attitude et du comportement du personnel du site, le respect des délais, le traitement des réclamations, le conseil apporté par les équipes...

Chaque garage reçoit chaque mois sa note et tout le détail des réponses. Tout l'enjeu ici est d'animer un réseau, de contribuer à changer les mentalités, changer les habitudes, de faire comprendre cette démarche d'orientation client.

Fin 2013 MAN a lancé une démarche qui consiste à venir sur site pour animer une journée dédiée à la satisfaction client avec l'ensemble des collaborateurs du site, du technicien au directeur de site. Nous en avons réalisé une vingtaine en 2014. Elles sont co-animées avec le patron du site, un responsable régional MAN, et une personne du siège, moi-même ou un de mes collègues.



### **Une procédure en 4 étapes**

#### **1/ Pédagogie**

Ce n'est pas évident d'expliquer à des équipes opérationnelles, notamment sur la manière dont marche une enquête de satisfaction. En général ils subissent ce chiffre qui vient du siège. On est donc allé poser nos caméras au centre de contact qui réalise les enquêtes pour expliquer très concrètement comment marchent les enquêtes : comment sont posées les questions, comment sont retranscrits les commentaires clients, quels sont les différents niveaux de réponses ?

#### **2/ Partage des retours clients du site – verbatims**

Cela permet d'identifier des attentes et de commencer à identifier des pistes d'amélioration.

#### **3/ Partage de bonnes pratiques**

Ces bonnes pratiques sont repérées lors du tour de France des garages. Elles sont présentées sous deux formes : un catalogue prêt à l'emploi avec des documents prêts à imprimer ou des outils référencés (le but étant de proposer un support simple et concret à notre réseau) ; ou filmer les

garages qui ont les meilleurs niveaux de performance. On présente concrètement la façon dont ils travaillent. Cela crée de l'interactivité avec des mots simples et les personnes adhèrent à la démarche. Deux exemples de bonnes pratiques :

- les plateformes internet d'envoi de SMS permettent d'alerter le client sur un éventuel retard et d'anticiper une éventuelle insatisfaction.
- les bornes d'enquêtes à chaud pour recueillir du commentaire.

#### **4/ Mise en place d'un plan d'action**

On procède par petits groupes de 2h pour ne pas gêner l'activité du site. Mais on retrouve tout le monde en fin de journée, on relit tout ce qui a été partagé et noté dans la journée, on priorise et avec le patron du site on fait la conclusion et on décide quelles actions prioritaires seront mises en œuvre.

#### **Trois facteurs clés de succès**

- l'implication du patron est fondamentale pour lancer la journée, passer les messages, conclure et valider.
- le catalogue des bonnes pratiques : quand on se rend sur le terrain on est parfois perçu comme un donneur de leçon. Avec ce catalogue on rassure, on parle le même langage. Les équipes sont extrêmement intéressées parce qu'elles voient ce que leurs collègues du réseau font. Le film aussi est efficace.
- le suivi 3 mois après : un responsable MAN se rend sur site 3 mois après pour voir si les mesures sont prises, comment l'indice évolue, voire faire des piqûres de rappel.

#### **Les bénéfices**

- On démystifie les enquêtes : cet indice de satisfaction client n'est plus perçu comme un contrôle, mais comme un outil très riche qu'il faut prendre le temps d'analyser pour progresser.
- Chacun comprend son rôle dans la chaîne de fonctionnement. On parle beaucoup organisation : qui fait quoi.
- Créer une dynamique d'équipe : cela permet au patron de trouver les bons mots pour permettre de fédérer ses équipes autour d'un objectif commun qui est la satisfaction de ses clients.
- Résultats en hausse : on observe que quelques mois après la tenue de ces journées les indices de satisfactions progressent.

## Echanges entre les intervenants et l'assemblée

---

*Question :*

Est-ce que vos journées orientées satisfaction se substituent aux journées de formations que doit suivre tout le personnel en contact avec les clients ? Vous le faites par petits groupes : combien de temps durent les sessions ?

*Julien Schreiber :*

On passe à peu près 3h avec chaque groupe pour laisser du temps aux échanges. On peut tenir plus longtemps autour d'un plateau repas avec les managers du site car on rentre encore plus dans le détail des enquêtes etc.



Pour la question des formations : c'est complémentaire au plan de formation MAN. Sur l'aspect relationnel, on a des formations spécifiques au catalogue. Les journées dédiées à la satisfaction sont organisées quant à elles en concertation avec les patrons de sites, le plus souvent parce que les résultats aux enquêtes satisfaction sont faibles.

*Question :*

Avez-vous déjà connu des difficultés ? Des personnes qui ne viennent pas ?

*Julien Schreiber :*

Oui c'est arrivé avec certains patrons de sites qui finalement n'ont pas souhaité participer à la journée alors que nous étions calés avec eux sur la démarche... Dans ce cas, on débriefe avec eux quelques jours après, mais c'est gênant.

*Question :*

Sur le même outil Medallia, les conseillers ont accès à la fois aux réclamations qui arrivent par un process réclamation, qui sont déposées en tant que telles, et en même temps ils ont accès aux avis qui sont des démarches spontanées en dehors des relations directes avec Best Western. Comment ça se passe ?

*Elendil :*

Medallia est un outil interne qui permet d'envoyer un questionnaire au client 3 jours après son séjour et qui permet d'interroger le client sur un certain nombre d'items. Cela prend entre 5 et 7 minutes de compléter ce questionnaire. Il y a ce qu'on appelle les drivers qui évaluent le NPS, l'expérience générale, la propreté de la chambre, le service etc. Pour nous, chaque indice de recommandation inférieur à 4 sera identifié comme une réclamation. Dans ce cas les hôteliers doivent répondre obligatoirement. Il y a des enjeux assez impactants pour ce questionnaire car ça peut aller jusqu'à l'exclusion du réseau. Ensuite il y a un suivi des hôtels problématiques, qui ont la plus mauvaise e-réputation. Ce suivi est plus qualitatif : on les accompagne sur la manière de répondre aux commentaires clients, les actions correctives. Parallèlement à Medallia, le client a la possibilité de se plaindre auprès du service client Best Western France. Malheureusement notre CRM ne communique pas avec Medallia.

*Question :*

Comment arrivez-vous à 30% de réponse ?

*Elendil Boulaire :*

En 2009 on était à 45% ! On leur attribue 250 points sur leur carte de fidélité. Dans la progression de NPS : en 2009 on a imposé un programme de formation à tous les directeurs de notre réseau. En 2010 : NPS de 26% et aujourd'hui on est à plus de 40%. Comment mieux satisfaire nos clients finaux, c'est par un meilleur accompagnement des hôteliers qui sont en contact direct avec les clients. On les accompagne sur des aspects de management : comment impliquer et fédérer vos équipes autour du client ?

*Question :*

Souvent les conseillers clients se plaignent que les services experts soient trop lents. Au Crédit Agricole, tout le monde a voulu jouer le jeu ?

*Françoise Malichecq :*

Ces *plaintes* ne durent jamais très longtemps car au bout d'un moment les choses évoluent largement et la réclamation est quand même un moment clé de la relation client. Et c'est aujourd'hui dans 99% des plans stratégiques à moyen terme de toutes les caisses régionales ; avec une réclamation identifiée comme un moyen de re-satisfaire notre client.

Même si ce n'est pas forcément dans leur ADN au tout début, un tel dispositif permet de les faire adhérer plus facilement. Il y a eu au début des tentatives de contrats de service internes, sans passer par un dispositif comme celui-là, mais ça a eu du mal à prendre. Alors que là finalement on n'en a quasiment pas besoin.

*Question à Elendil :*

Est-ce que votre enquête amène à rouvrir des dossiers de réclamations ? Dans quelle proportion ? Et comment vous abordez ça ?

*Elendil Boulaire :*

Cela n'a pas été le cas. Cela a permis d'identifier des points forts et des axes à travailler, d'engager des actions pour améliorer nos procédures et notre approche.

*Question :*

Ce dispositif est-il pérenne dans le temps ? Car les consommateurs sont aujourd'hui très sollicités à travers des enquêtes de satisfaction : ce dispositif permet-il dans le temps de tirer de la valeur et d'améliorer les procédures ? Et pour ceux qui sont fatigués de répondre, avez-vous des démarches qui permettent de tirer de la valeur à ceux qui ne s'expriment plus par ce type de canal ?

*Julien Schreiber :*

Sur le thème des enquêtes de satisfaction à chaud, on essaie d'être le plus à chaud possible. On a de plus en plus de répondants. Nous sommes aussi à 30% de taux de retours.

*Elendil Boulaire :*

L'outil a beaucoup évolué depuis 2009. Lorsque le taux de réponse a diminué un peu on a décidé de changer certaines questions et de diminuer le questionnaire. L'outil initialement simple questionnaire a évolué vers un outil de suivi d'e-reputation. C'est aussi un vrai outil de management. Classement interne d'hôtel et il permet d'engager des actions ensuite.

*Françoise Malichecq :*

On a la batterie classique de mesure de satisfaction client. Le NPS est au niveau national, régional et agence. On en a créé un spécial 'événement' sur l'entrée en relation, entretien en agence... Certaines caisses déploient des indices de recommandations réclamations.

*Elendil Boulaire :*

Au niveau de la communication auprès de notre réseau sur la satisfaction client et la gestion des réclamations, on a mis en place une newsletter interne et il y en a une dédiée aux opérations liées à la qualité, à la satisfaction client et à la formation. Il y a toujours un focus sur la réclamation client. On peut aussi mettre en avant un article qui nous semble intéressant, des études... On fait le relai pour leur faire prendre du recul.

*Françoise Malichecq :*

Je souhaite rebondir sur les propos de Julien qui disait que quand on vient du siège, on est vu comme donneur de leçon. La bonne pratique existe toujours, il suffit simplement de la dénicher. Ce qui est souvent intéressant dans nos métiers c'est de mettre en contact la personne qui a une problématique avec la personne qui détient la bonne pratique. Nous avons un outil collaboratif avec un principe de bouteille à la mer. C'est à chacun de répondre et cela fonctionne très bien.

*Julien Schreiber :*

On a mis en place des hots alertes qui consistent à rappeler instantanément un client mécontent à l'issue d'une enquête de satisfaction. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure on a une quinzaine de questions et un commentaire libre à l'issue du questionnaire. Si le client l'accepte, ses coordonnées ainsi que le détail de ses réponses et de ses commentaires sont instantanément envoyés par mail au responsable de site. Ce qui fait qu'en cas d'insatisfaction, le responsable de site dispose de tout le détail pour rappeler le client, le rassurer et trouver avec lui une solution à court terme. Pour le client, cela démontre que les détails donnés lors des enquêtes est pris en compte, que l'entreprise réagit rapidement et trouve des solutions rapides. Pour mettre ce système en place, nous avons travaillé avec notre centre de contact pour configurer le fait qu'un mail est automatiquement adressé au site concerné dès validation du questionnaire par l'opératrice. Il suffit juste de tenir à jour les coordonnées emails des membres du réseau.

Retrouvez cette bonne pratique sur :

[http://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr/bonne\\_pratique/rappeler-instantanement-les-clients-mecontents-a-lissue-dune-enquete-de-satisfaction/](http://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr/bonne_pratique/rappeler-instantanement-les-clients-mecontents-a-lissue-dune-enquete-de-satisfaction/)

## Plaidoyer pour un management de l'insatisfaction au service de l'entreprise

**Xavier Quérat-Hément**  
Directeur qualité, Groupe La Poste

Je voudrais d'abord vous remercier d'être là si nombreux, parce que souvent dans ce qu'on entend sur le sens du service en France, on nous reproche pas mal de choses. Et tout l'enjeu aujourd'hui est d'essayer de faire en sorte que toutes les personnes qui viennent dans notre beau et cher pays puisse dire « ah oui on est bien pris en charge, on est considéré, on s'occupe bien de moi ! » et je pense qu'il y aurait un exercice à faire qui consiste à dire « comment transforme-t-on tout ce qu'on a entendu de formidable ce matin dans les attitudes de chacun à tout moment ? »

Merci à l'AMARC parce qu'une fois encore les débats de ce matin sont un régal et sont particulièrement concrets. On est vraiment sur la façon de traiter les choses. Bravo à cette belle association !

Aujourd'hui tout est expérience. Cela signifie qu'on est sans arrêt comparé les uns aux autres et qu'à la fin de la journée, chacun peut dire très précisément ce qu'il a vécu en termes d'expérience, quelle que soit l'entreprise, quelle que soit l'administration, quel que soit le boulanger, le docteur etc. A partir du moment où c'est l'expérience qui compte, il est très facile de dire tout de suite si on est content ou pas de ce qu'on a vécu, à travers notamment les réseaux sociaux. Et ce qui rend les choses compliquées, c'est que les clients sont de plus en plus exigeants, nous comparent en permanence et peuvent dire tout de suite tout le temps s'ils sont contents ou pas. C'est là notre challenge à tous : faire en sorte que cette expérience-là soit réussie. Or quand on est dans le monde du service, ce qui compte c'est qu'on puisse offrir au client un maximum d'interactions avec l'entreprise.



### **Un parcours multicanal**

Ce que le client attend c'est qu'on lui simplifie la vie. On va donc tous travailler la relation en face à face, la relation à distance, on va multiplier toutes ces occasions de contact. Et l'expérience du client va être « est-ce que à tout coup, ces inter-relations avec l'entreprise se sont bien passées ? Est-ce que je n'ai pas eu à redire au téléphone ce que j'ai dit en face à face ? Est-ce que ce que j'ai mis sur internet je n'ai pas à le redire au conseiller ? ». Cet immense travail consiste à dire : comment réussir l'expérience à tout coup quel que soit le canal ? En termes de management de l'organisation cela veut dire que l'ensemble des collaborateurs doit toujours être bon pour réussir chacune de ces expériences. Dans l'entreprise là aussi d'une certaine façon tout le monde va être comparé : c'était super dans le bureau de poste, c'était pas terrible au téléphone. L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit être en tension pour réussir ce moment-là.

### **La relation de service**

Nous on l'appelle « Esprit de service » parce qu'on se dit que pour réussir la relation de service avec le client, il faut réussir la relation de service entre nous. Ce n'est pas tout à fait juste de l'orientation client (tout le monde est un maillon de la chaîne du service), c'est aussi beaucoup de coopération. A partir du moment où on n'est plus en verticalité, en silos, mais en horizontalité, parce qu'il faut de la

réactivité, il faut que sur l'ensemble de la chaîne, on puisse savoir ce que fait l'autre, de quoi il a besoin, est-ce que l'autre est content de ce que je lui donne. Comment dans mon quotidien, toutes ces relations de service se passent ? Ces sujets concernent toute l'entreprise. C'est un levier de la transformation de l'entreprise.

### ***L'excellence opérationnelle***

Le socle de base c'est l'excellence opérationnelle, c'est vraiment réussir ce pour quoi on est fait et ce qu'attend le client. C'est là qu'on va trouver l'organisation, processus, certification etc. Ce qui va compter c'est la qualité de la relation et tout ce qui permet la relation multicanale avec le groupe. Et pour aller chercher l'enchantement du client, une fois qu'on a bien travaillé le socle et les canaux, c'est de travailler les attitudes. C'est aller chercher marche après marche l'enchantement du client. Cela ne peut se faire que pas à pas, c'est-à-dire que si dans les bureaux de Poste on avait commencé par travailler le sourire avant l'organisation, cela n'aurait servi à rien. Par contre, à un moment donné du processus, parce qu'on a mis des agents en situation de réussir le service, naturellement le sourire va venir. Car tout le monde dans l'entreprise a envie de bien faire, mais l'organisation, le management, les processus, les « c'est pas possible » font qu'on ne le fait pas. Notre enjeu à tous c'est de mettre les organisations adéquates pour que chacun puisse réussir l'opération.

### ***Les moments de vérité***

S'il y avait vraiment un moment à ne pas rater c'est ce moment de vérité où le client va demander à l'entreprise d'être à son service au moment où il a le plus besoin d'elle. Et qu'attendons-nous tous (parce qu'on est tous des clients) ? C'est d'être rapidement pris en charge, rassuré et d'avoir rapidement une réponse. C'est pour ça qu'on a essayé de mettre cela dans notre politique d'engagement. Il faut pouvoir absolument vérifier tous ces points très importants qui sont attendus par le client à ce moment-là.

A partir du moment où c'est si important, il faut les mettre dans le tableau de bord qui convient et les faire porter au plus haut de l'entreprise : ce doit être dans la feuille de route du président. Chez nous on a le conseil d'administration qui regardent les sujets réclamations, le COMEX évidemment, mais c'est aussi dans l'intéressement cette année, etc.

Côté normalisation il y a des avancées importantes puisqu'il y a eu la norme sur les avis de consommateurs. Il y a aussi un travail sur l'enchantement du client au niveau européen : les pays d'Europe travaillent sur une bonne pratique, voire sur des normes, pour essayer d'aller chercher cet enchantement du client.

Ce sujet de la réussite de l'expérience est forcément un travail de tous les jours, pour tout le monde. Et c'est pour nous une chance formidable puisque la réclamation est un moment de vérité pour redonner satisfaction ou non par rapport à l'entreprise. Pour les collaborateurs c'est aussi une chance formidable. On va aujourd'hui valoriser les collaborateurs qui s'occupent des réclamations, on va les former et quand on est valorisé, ça donne du cœur à l'ouvrage.

## Enjeux de la décision de l'ARCEP

Je voudrais juste vous faire une présentation sur le périmètre de ce qui va se passer. Vous allez être touchés par cette réforme, soit en tant que consommateurs, soit en tant que responsable de la relation client par téléphone de vos entreprises.

Cette réforme concerne 3 grandes catégories de numéros :

- les numéros à 10 chiffres commençant par 08,
- les numéros très connus commençant par 118 et qui ont 6 chiffres,
- et tous les numéros à 4 chiffres commençant par 10 ou par 3.



La réforme telle qu'elle a été initiée en 2009 a pris corps en 2012 à l'ARCEP et va être applicable au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Qu'est-ce qui va changer pour vous et les consommateurs ?

L'ensemble des services va maintenant être transparent en termes de tarification. Cette transparence se traduit par la séparation de 2 composantes : la communication par elle-même qui revient au choix fait par le consommateur de la façon dont il va joindre le service (par mobile ou par fixe). Cette consommation est soit à la charge du consommateur et son prix est celui de la consommation normale qu'il a négocié auprès de son opérateur, soit elle est gratuite. Je pense que vous avez tous constaté que lorsqu'un numéro en 0800 est dit gratuit, tout le monde se pose la question : que veut dire cette gratuité ? Demain, un numéro gratuit est un numéro gratuit.

Vous avez effectivement cette composant C et cette composante S (qui est le service). Et ces deux composantes seront sur des lignes de factures du client différentes. Cela signifie que le client sur sa facture de téléphone va avoir enfin le prix détaillé des services auxquels il aura eu accès dans sa période et dans ces communications, il verra qu'il a effectivement appelé ces services pendant tant de temps. Autre grande différence par rapport à ce qui se fait aujourd'hui : vous aurez le choix entre tarifier les services à la minute et la seconde près, ou les tarifier à l'appel. Vous pourrez enfin rassurer le client en lui disant le prix connu par acte. Et c'est à vous de choisir cela.

Ces choix vous engagent tous dans une relation à la fois avec l'ensemble des métiers et des produits, mais également avec vos opérateurs, et vos techniciens.

Parce que derrière cela se trouvent trois choses :

- 1/ des numéros qui vont être à la minute et relativement chers (de 0810 à 0899)
- 2/ des services auxquels le client a droit, ceux qui sont cachés derrière la LME (Loi de Modernisation de l'Economie) et qui concerne le suivi de la relation client et de la réclamation : ils vont se trouver maintenant dans une plage de numéros avec les 0800
- 3/ les vrais numéros gratuits : le client va se sentir rassuré puisqu'il ne paiera rien.

Cette information sera obligatoire à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2015. Elle devra figurer sur l'ensemble des documents que vous allez émettre à cette date.

Ce n'est pas tout à fait simple et si vous ne le faites pas vous aurez des amendes. Il y a un code de déontologie qui est obligatoire et estampillé ARCEP. Cette signalétique est d'une simplicité évidente : on entoure le numéro et on met à côté son prix. Et il y a trois couleurs :

- 1/ attention vous allez payer un service majoré
- 2/ vous avez juste la communication et c'est pour le suivi de vos services
- 3/ le service est gratuit

Il n'y a plus de numéros verts, azur, cristal... Seulement ces trois catégories-là.

Qu'y a-t-il à faire derrière cela ? Vous avez dû normalement contacter vos opérateurs ou avoir de leur part une nouvelle grille de prix, puisque derrière chaque numéro va se trouver un nouveau prix. Et donc vos opérateurs vont changer tous les prix des 08.

Derrière cette mise à jour, vous allez vous apercevoir qu'il y a des augmentations pour vous. Il vous est demandé de regarder si vous voulez de nouvelles plages. Vous pourrez les mettre derrière des numéros courts, ce qui n'était pas possible jusqu'à aujourd'hui. Vous pourrez avoir une relation client agrégée derrière un numéro unique avec tous les services possibles, du gratuit au très surtaxé, et ceci à votre convenance. Et quand on parle de gratuit, il s'agit bien du gratuit total pour le client. On ne dira pas que c'est payant sur les mobiles. Ceci a un coût pour vous de quelques centimes par minute. Vous devez donc maintenant réfléchir à votre nouveau plan de numérotation, le mettre en œuvre rapidement et vous devez revoir tous vos supports de communication.

## Assemblée générale

---

### Rapport moral 2014

#### Stéphane Bourrier, UCPA, président de l'AMARC



#### **Conventions**

Trois conventions ont eu lieu sur des thématiques différentes et d'actualité : « Big Data et innovation frugale », « Prospective et perspective métier concernant le digital » et « Gestes co et actions de groupe ».

Lors de ces conventions nous avons mis en place différentes actions pour favoriser les échanges entre nous, et nous continuerons puisque les enquêtes de satisfaction montrent que nous sommes sur la bonne voie.

Ces conventions sont rendues possibles grâce à nos partenaires, dont le Groupe La Poste qui nous accueille aujourd'hui et que je remercie à nouveau. Il y a en moyenne 250 participants à chaque convention et un taux de satisfaction de 80% de très satisfaits, avec un fort taux de recommandation. Ces indicateurs sont pour nous de véritables défis que nous relevons à chaque fois avec plaisir et nous sommes heureux de voir que vous en prenez autant.

#### **Clubs**

Nous avons eu 13 clubs métiers en 2014 et nous nous fixons pour objectif de réveiller certains clubs mis en sommeil, comme la banque assurance. Une nouvelle organisation est à repenser.

Nous sommes particulièrement heureux de vous informer que nous nous avons initié un Club AMARC Grand Ouest, inauguration qui a réuni plus de 40 participants chez Newell Rubbermaid, en région nantaise.

#### **Formations**

11 formations ont été déroulées avec une cinquantaine de participants. Nous pouvons notamment souligner notre partenariat avec NEOMA Business School qui, parti d'une étude sur les comportements déviants, a abouti à une nouvelle formation « S'organiser pour faire face aux réclamations anormales ».

Un nouvel appel d'offre est programmé cette année pour reconduire ces formations jusqu'en 2018.

#### **Autres activités de l'AMARC**

Etude autodiagnostic sur la base du référentiel du Management de l'Insatisfaction Client.

Mesure du COS®

Interventions à différentes occasions

Nous favorisons le partage de notre expertise et de nos expériences.

#### **Communication**

#### Catherine Rucki, membre du bureau de l'AMARC

L'AMARC communique principalement via une communication digitale qui s'articule autour de trois points :

**1/ un site institutionnel** : 300 mises à jour (compte rendu de conventions, news hebdo). + 25% de connexions par rapport à l'année dernière

**2/ un guide des bonnes pratiques** : mis à jour chaque semaine par la mise en ligne d'une nouvelle bonne pratique. Guide que nous continuerons à enrichir grâce à vos propositions. Véritable moyen de s'ouvrir l'esprit et de s'enrichir, ce guide est complètement dans notre ADN.

Avec près de 4 minutes de connexions par visite, le contenu est riche aussi n'hésitez pas à promouvoir les contenus auprès de vos réseaux sociaux et évidemment en interne.

**3/ les réseaux sociaux** : création de la page LinkedIn, activation de notre compte twitter



2015 sera l'occasion de travailler 3 axes :

- se doter d'un site plus simple, plus moderne, disposant d'un moteur de recherche efficace
- améliorer le référencement de nos sites
- développer la communauté des réseaux sociaux

***L'Assemblée générale approuve le rapport moral 2014 à l'unanimité.***

### **Rapport financier 2014**

**Isabelle Mandin, Disney, trésorière de l'AMARC**

On s'est attaché à avoir une trésorerie saine. Merci à nos partenaires, aux entreprises qui hébergent ces formations et qui nous permettent de rester à l'équilibre. Grâce aux intérêts sur livret, nous affichons un résultat positif. Les charges sur certains postes au niveau de la délégation générale sont en ligne.



La délégation a accueilli une nouvelle personne, Thomas, qui nous a rejoints au mois de septembre. Pour les conventions, nos hôtes nous accueillent et prennent en charge une grosse partie de l'organisation (merci à Orange, La Poste et au Crédit Agricole). On a voulu cette année vous donner plus de services : ce sont des choses que l'on met en place pour toujours donner plus de valeur ajoutée.

Le guide des bonnes pratiques a permis d'avoir plus de 30 nouveaux adhérents : cela représente ce que l'on a pu recueillir sur une année en 2014.

Les frais de fonctionnement ont légèrement augmenté car on a fait appel à un expert-comptable pour répondre à de nouvelles obligations.

***L'Assemblée générale approuve le rapport financier 2014 à l'unanimité.***

Election des membres du conseil d'administration 2015

**Stéphane Bourrier, président de l'AMARC**

Après l'élection de quatre nouveaux membres au sein de l'équipe 2015 (Laurent Coraboeuf, Fabienne Le Merdy, David Llanès et Emmanuelle Saint-Jost), je tenais à saluer deux départs : Chantal Darbois, qui n'a hélas pu être des nôtres ce matin, et Emmanuel Santoni.

**Emmanuel Santoni, conseiller à la présidence**

Je voulais juste exprimer le plaisir, la fierté et la reconnaissance que je vous porte pour avoir fait évoluer cette association, l'avoir vue totalement s'épanouir, mûrir, prendre de l'aisance, de l'importance. Lorsque je vois encore des témoignages de certains d'entre vous, c'est du pur bonheur. C'était un rêve de vous faire participer le plus possible, ce rêve s'est réalisé, vraiment félicitations. Je voudrais remercier Stéphane que j'ai connu au tout début puisque Stéphane a eu l'immense privilège d'être un des fondateurs de l'AMARC. Philippe a su remarquablement transmettre le flambeau à Marie-Louis puis à Pauline pour nous aider en tant que délégation générale. Là aussi sans eux je pense que nous n'en serions pas là. Et puis vous tous qui convention après convention avez su nous montrer l'apport très conceptuel et très praticopratique et puis vos attentes, vos demandes exprimées nous ont permis d'avoir des conventions qui sont des succès les unes après les autres.



***L'Assemblée générale approuve la nouvelle composition du Conseil d'administration à l'unanimité.***

