

MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS RÉCLAMANTS

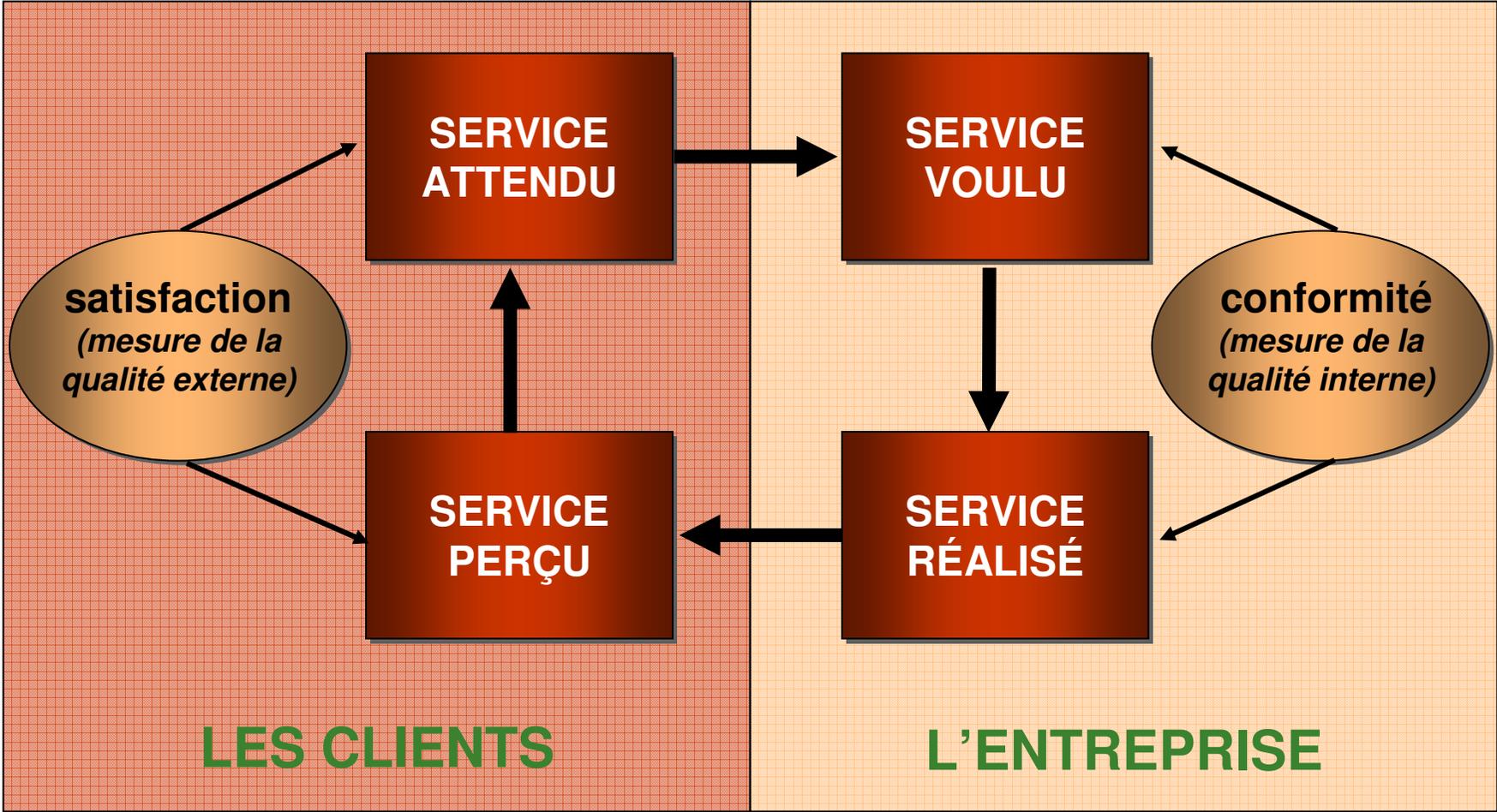
Application du Cycle de la Qualité

A partir de l'exemple de la RATP

Bernard Averous

UN MODÈLE CLARIFICATEUR

LE CYCLE DE LA QUALITÉ



CADRAGE MANAGÉRIAL

- 1996 : après lancement des standards de service pour améliorer la « prestation de service », recherche d'un champ de progrès sur la « relation de service »
 - Choix de la « réclamation écrite » (traçabilité)
 - Choix de ne pas la confier à des spécialistes, mais d'en faire un projet impactant toute l'entreprise : traitement décentralisé
 - Portage du projet par le Président et la direction
 - Résultat : un projet stratégique
-

LE SERVICE ATTENDU (1)

- 41% de clients insatisfaits....et 400 000 bouches à oreilles négatifs
- Les principales causes d'insatisfaction :
 - Mise en cause de la bonne foi (pas de confiance a priori)
 - Manque d'empathie (pas de compréhension du vécu client)
 - Ton administratif (le client croit lire une circulaire)
 - Pas de solution proposée
 - Arguments peu convaincants

(enquêtes et formation « Quality Partner »)

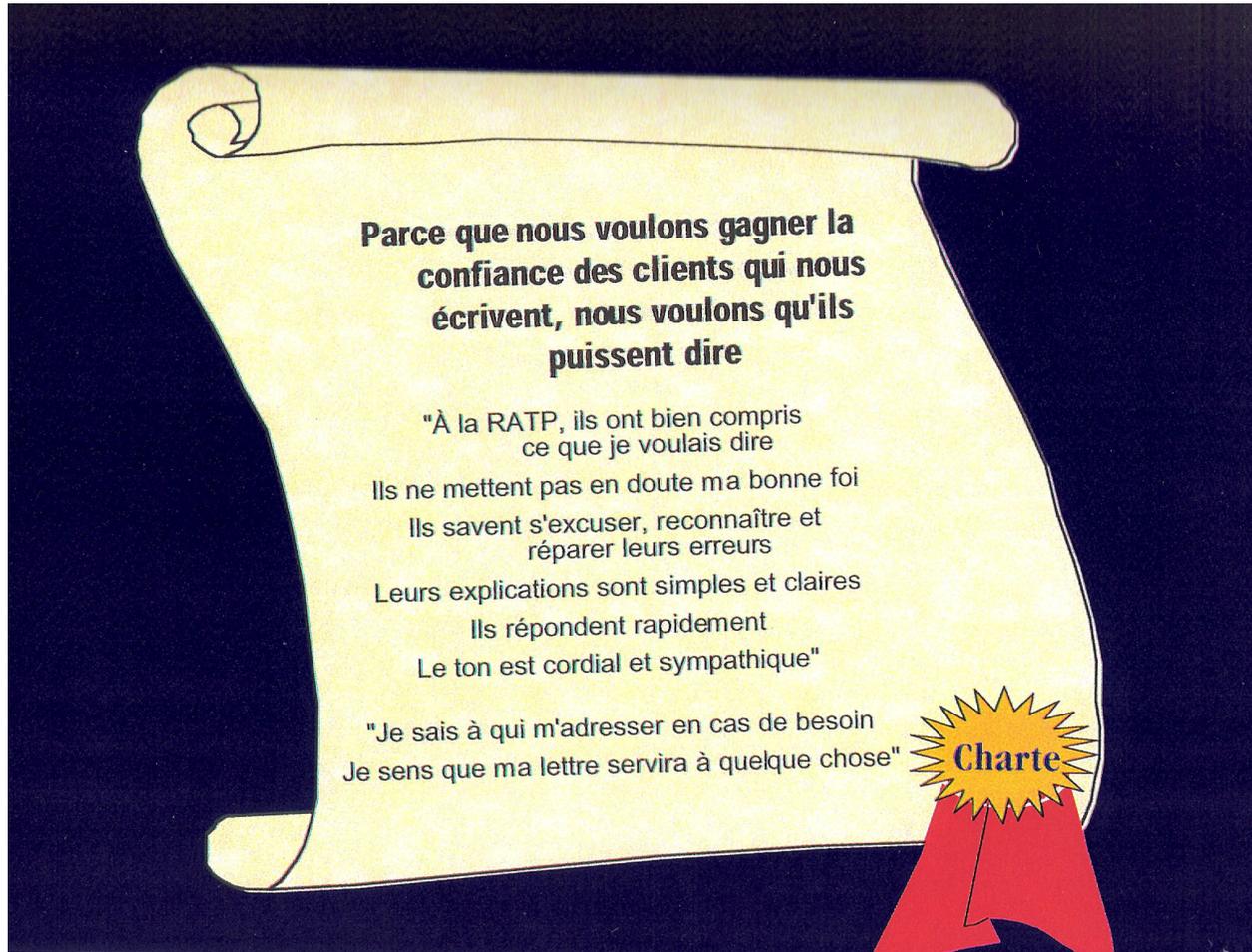
LE SERVICE ATTENDU (2)

- Enquête sur les attentes :
 - Pouvoir s'exprimer, être accueilli...
 - Être reconnu, écouté, considéré....
 - Être compris, que mon problème soit pris en compte, qu'on s'exprime dans mon langage...
 - Qu'on reconnaisse ses erreurs, recevoir des excuses, obtenir des explications...
 - Me sentir unique, qu'on fasse preuve d'empathie...
 - Bénéficier d'un suivi, que la réclamation soit utile...
-

LE SERVICE VOULU

- C'est un choix stratégique d'entreprise
 - Il a été proposé par des groupes de travail, validé par le comité de pilotage et par le Président
 - Il prend la forme :
 - 1- d'une charte d'engagement interne (qui donne le sens)
 - 2- d'un standard de service (qui dit ce qu'il faut faire)
-

LA CHARTE



LE STANDARD DE SERVICE

■ Service nominal :

- Le délai de réponse est inférieur à 21 jours (ou une lettre d'attente est envoyée sous 8 jours)
- La réponse est conforme sur au moins 5 des 6 critères suivants :
 - Utilisation « Cher Monsieur, Chère Madame... »
 - Reformulation de tous les motifs de réclamation du client et de ses questions
 - Utilisation du « je »
 - Non mise en cause de la bonne foi du client
 - Nom et coordonnées du responsable du dossier
 - Si le client a eu un problème, des excuses sont présentées

■ Niveau d'exigence :

- En 2000, 80% des clients réclamants reçoivent un courrier conforme

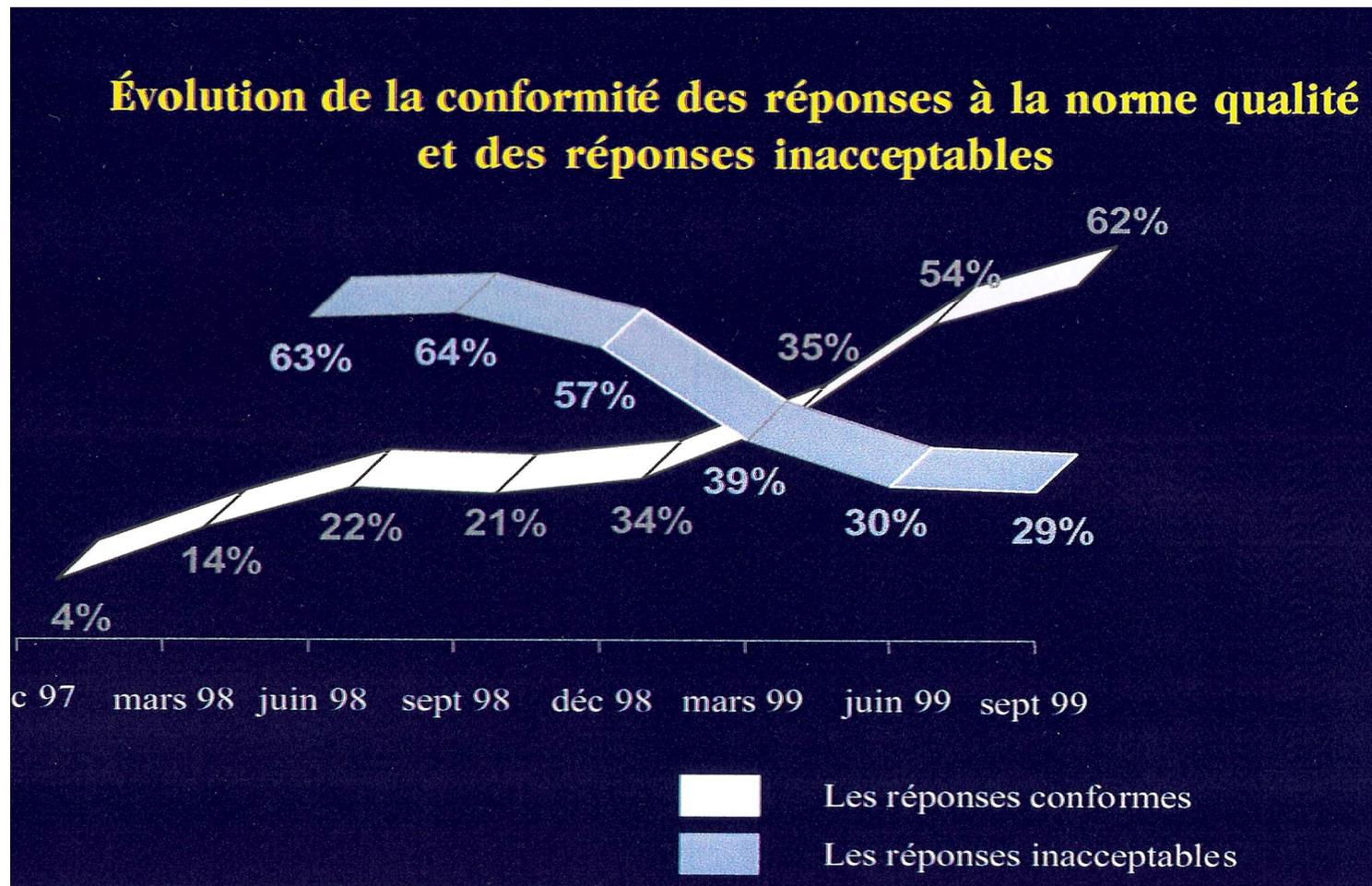
■ Seuil d'inacceptabilité :

- Le délai de réponse est supérieur à 21 jours (sans lettre d'attente)
ou
 - Le délai de réponse « finale » est supérieur à 45 jours
-

LA MISE EN ŒUVRE

- Diffusion charte et standards
 - Un objectif moyen terme et des étapes
 - Formation de tous les « répondants » et de leurs « encadrants » (la formation porte à la fois sur la conviction et sur le contenu: la charte et le standard de service)
 - Mesure trimestrielle des résultats (conformité du service réalisé) reportée au tableau de bord du Conseil d'Administration
 - Analyse des causes de non-conformité (débriefing et si nécessaire formation complémentaire)
-

PREMIERS RÉSULTATS



PREMIER RETOUR VERS LES CLIENTS

...3 ans après...

- Leur perception de la prise en compte de leurs attentes
 - Leur évaluation des critères du standard
 - Évolution du standard ? *Non, pas d'attentes nouvelles (malgré insatisfaction sur les délais)*
-

...UNE MEILLEURE RÉPONSE AUX ATTENTES

La réponse de la RATP ...

1996

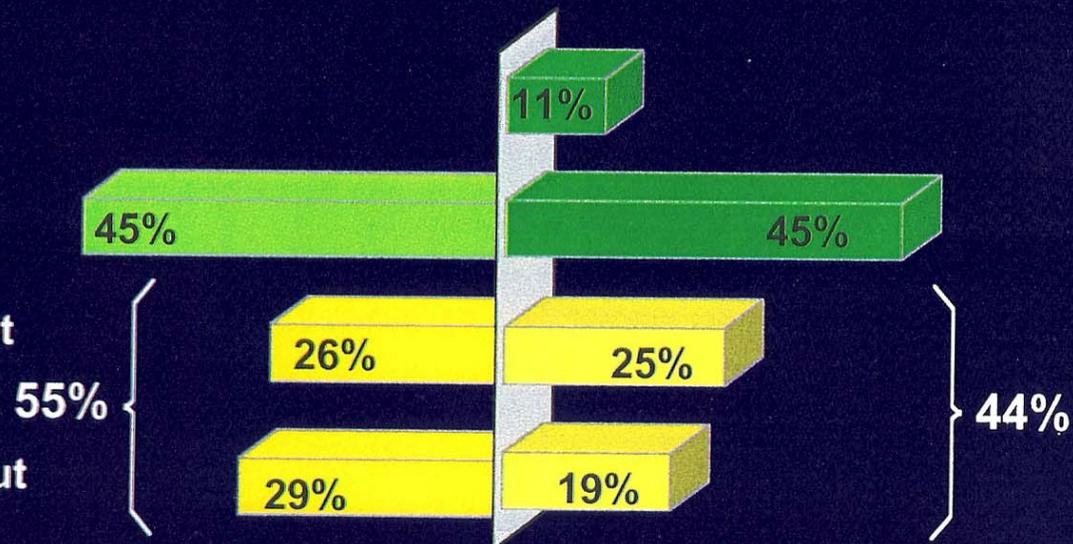
1999

... a dépassé les attentes des clients

... a répondu totalement aux attentes des clients

... a répondu partiellement aux attentes des clients

... n'a pas répondu du tout aux attentes des clients



ET APRÈS...

- Le cycle continu :

- Mesure trimestrielle de la conformité

- Retour tous les 3 ans vers les clients
(perception, satisfaction)

- *Nouveau baromètre en 2002 puis enquête quali en 2003 (vision d'une réponse idéale pour un client) qui mènent à une refonte de la politique de réponses aux réclamations :*

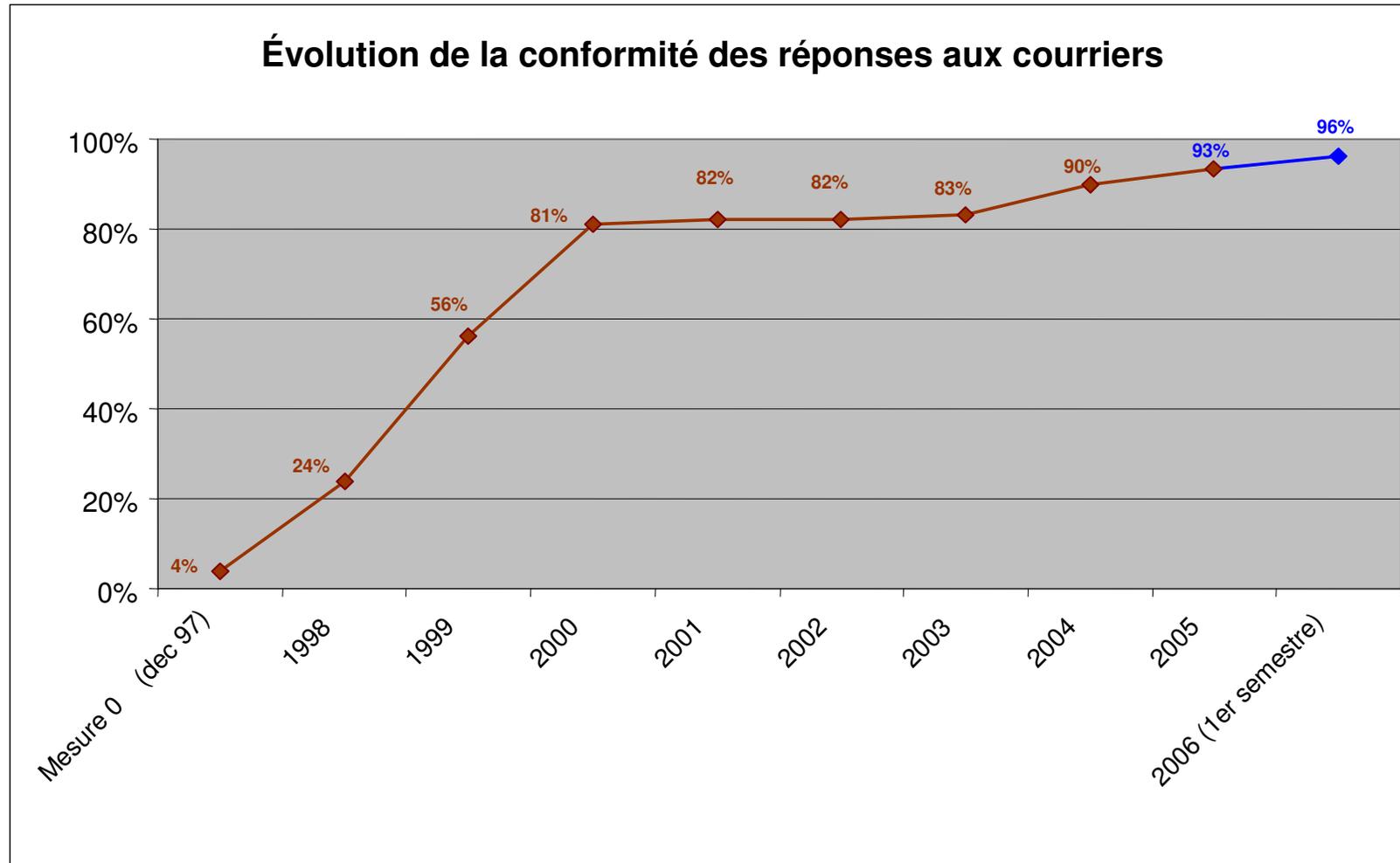
- *Nouvelle charte multimédia et révision du standard*

- Autres évolutions :

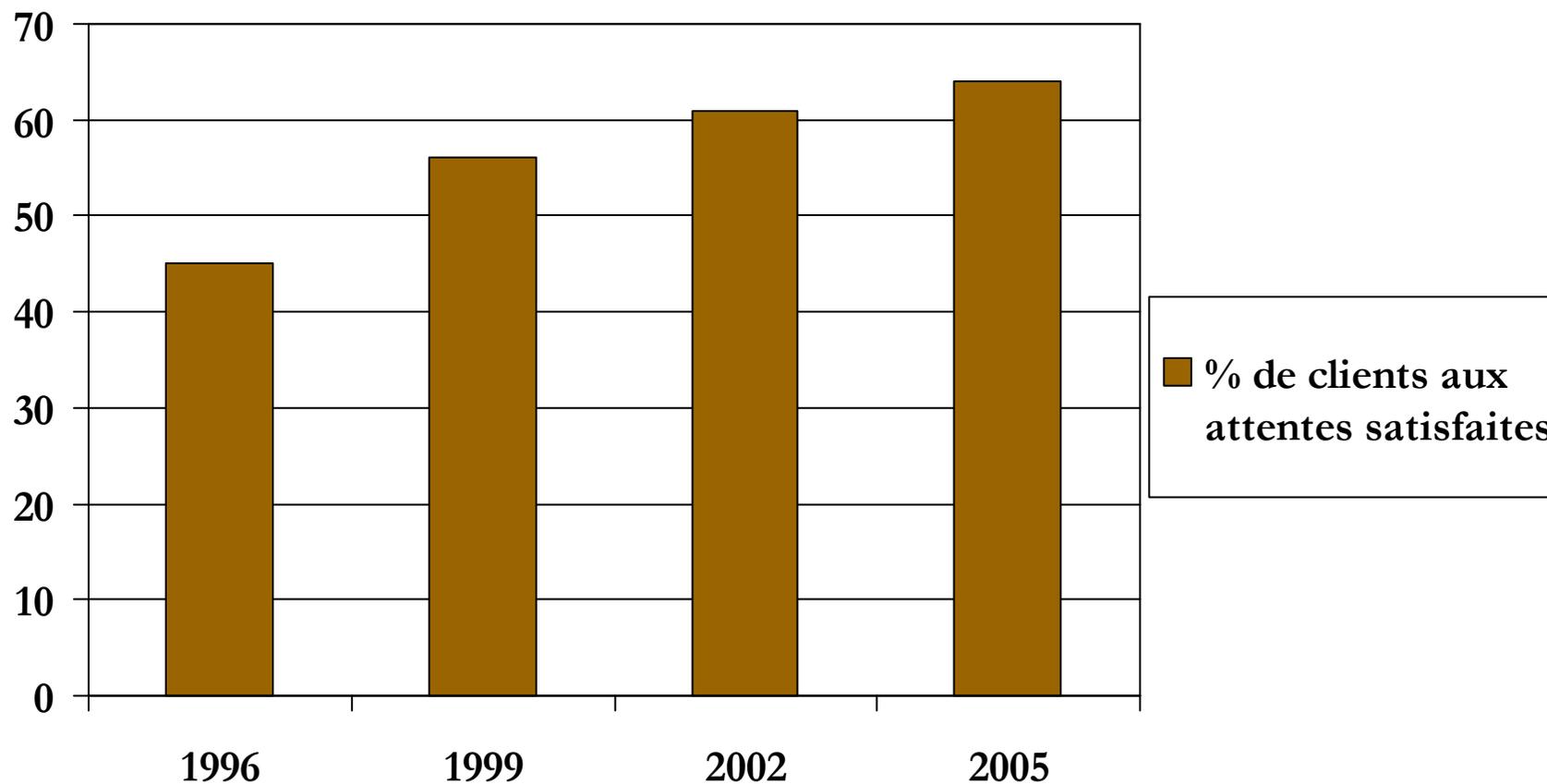
- Travailler plus sur le contenu (revenir sur les argumentaires)

- Et surtout, traitements multicanaux

L'ÉVOLUTION DU STANDARD DE SERVICE



...LA RATP A RÉPONDU A TOUTES LES ATTENTES (OU +)



IMPACT DE LA RÉPONSE AUX ATTENTES SUR L'IMAGE DE LA RATP

