

# Module 2 – Transformer l'organisation en tirant parti des réclamations

6 février 2024 | 27 juin 2024

# Keynote – La réclamation, imput essentiel de la transformation des entreprises et de la satisfaction client



## Contexte

La réclamation Client est une composante inévitable de toute activité, dans la mesure où le zéro défaut n'existe pas. Dans ce contexte, soit elle est vu comme un mal nécessaire, soit elle est considérée comme un vecteur de progrès devant aboutir à la modification des process. Elle peut alors conduire à la transformation des organisations.

Repenser ses modèles de fonctionnement à partir de la satisfaction Client est donc un enjeu majeur pour l'entreprise d'aujourd'hui.

Les réclamations ne représentant que la partie émergée de l'insatisfaction Client, il est indispensable d'aller plus loin.

Encore faut-il avoir les méthodes pour identifier l'insatisfaction, définir les mesures correctives et les changements à effectuer.



## Contenu

- Composantes et impacts de la réclamation. La prise en compte des réclamations doit être évaluée à sa juste mesure pour les entreprises. C'est la seule façon de mobiliser tous les acteurs et surtout de mesurer le véritable impact à la fois des réclamations exprimées mais aussi des insatisfactions non exprimées qui expliquent le niveau de satisfaction des clients.
- Comment identifier les irritants en partant du parcours client. Le contexte de traitement des réclamations et de l'insatisfaction client doit permettre d'agir sur le parcours client. A partir de celui-ci, il est capital d'analyser correctement les irritants, visibles et moins visibles. L'impact des modifications sur l'organisation doit prendre en compte l'ensemble des approches de façon holistique.
- Evaluer le coût de la réclamation : Le véritable coût de la réclamation client est souvent ignoré ou sous-estimé, Au-delà de l'aspect communication, nécessaire pour mobiliser l'entreprise, l'analyse des coûts et des impacts permet de hiérarchiser les priorités et de mesurer l'efficacité des actions.

# Cas d'excellence – Transformer par l'expérience client, à partir du traitement d'un irritant client majeur

Muriel Barnéoud, ex-Directrice de l'Engagement Sociétal – La Poste Groupe



## Contenu

- Muriel Barnéoud explique à partir d'un cas concret d'irritant et de réclamations client, comment La Poste a engagé une modification d'ampleur d'un de ses principaux process
- Comment **bien identifier les irritants**, leurs causes et surtout leur signification profonde et les **véritables attentes des clients** ?
- Comment bien prendre en compte l'impact sur les **collaborateurs** et en faire un levier pour motiver vers le changement ?
- Comment **faire partager les enjeux** à l'ensemble des équipes concernées ?
- Comment mettre en œuvre un plan ambitieux en **embarquant l'ensemble de l'entreprise** avec un soutien effectif de la Direction générale et des différentes directions ?
- Comment faire travailler ensemble les équipes pour définir et mettre en place un nouveau concept d'organisation ?
- Comment **implémenter** les nouvelles organisations ?
- Comment faire adhérer les collaborateurs et les mettre **en responsabilité** ?
- Comment assurer le suivi et la **mesure des progrès** pour les collaborateurs et les clients ?
- Comment s'assurer que les nouveaux process ne génèrent pas d'autres insatisfactions ?

# Cas d'excellence – Mettre en œuvre une organisation dynamique pour récupérer efficacement les insatisfactions client

Alain Angerame, Directeur de l'Expérience Clients et Collaborateurs – Bouygues Telecom



## Contenu

- **Alain ANGERAME** explique comment Bouygues Telecom appréhende les réclamations client exprimées spontanément ou non, et met en place de vraies améliorations pour les clients et collaborateurs,
- Comment **motiver l'ensemble des collaborateurs** sur la satisfaction Client et en faire un levier pour motiver vers le changement ?
- Quels **outils** mettre en place pour bien identifier tous les dysfonctionnements et pas uniquement ceux exprimés ?
- Comment prendre en compte la **vue des collaborateurs** ?
- Comment bien **mesurer l'impact** des dysfonctionnements et prioriser les sujets à traiter ?
- Quels **dispositifs de correction conjoncturels** (clients) et structurels (transformation des process) mettre en œuvre ?
- Comment **mettre en œuvre un dispositif** d'amélioration continue ?
- Comment **organiser le travail de résolution** des dysfonctionnements ?
- Comment **implémenter les solutions** et process nouveaux ?
- Comment **mettre en valeur les résultats** obtenus auprès des collaborateurs et de la Direction Générale ?
- Comment assurer le suivi et la **mesure des progrès** pour les collaborateurs et les clients ?

## Partie 1



### Contenu

- Elaboration d'une cartographie de 1er niveau pour chaque entreprise représentée :
  - Activités principales de l'entreprise
  - Secteurs adressés, caractéristiques des clients
  - Organisation générale du service client : missions, nombre de collaborateurs, management, fonctions support, volume traité, canaux de contacts...
  - Enjeux sur la thématique, niveau de maturité du projet de transformation, actions déjà mises en œuvre, premiers retours d'expérience, bénéfices et difficultés
- Constitution de 3 groupes de travail thématiques en parallèle :
  - Comment **repenser la préhension de la satisfaction client** pour favoriser l'excellence opérationnelle ??
  - Comment **valoriser les** conseillers et leur apport dans le processus de satisfaction?
  - Quelles sont les pistes pour faire évoluer le **modèle de résolution des irritants clients et collaborateurs?**
- Réflexion en sous-groupes :
  - Quels sont les axes que mon entreprise peut explorer pour repenser son modèle ?
  - Quels sont les points d'appui et les freins à lever ?
  - Comment constituer une note de cadrage à présenter à la direction générale ?
- Animation de l'atelier par le formateur expert pour enrichir la réflexion avec une mise en perspective des présentations réalisées dans la matinée
- Préparation de la restitution de chaque groupe sur la thématique retenue (3 restitutions)

## Partie 2



### Contenu

- Reprise des travaux réalisés en sous-groupe
- Présentation à l'ensemble des participants pour répondre aux 3 thématiques (5 mn par groupe)
- Animation du formateur expert par des techniques d'interrogation et de starbusting : après restitution d'un groupe, l'ensemble des participants pose un maximum de questions non limitantes. Les questions servent de base pour approfondir le projet exposé par le groupe.
- Prise en compte des enrichissements et synthèse des travaux par les groupes pour un partage complet des réflexions sur les trois thématiques traitées pour tous les participants.

# Mise en perspective – Feuille de route personnalisée

## Partie 3

- Travail individuel
- Formalisation d'une feuille de route déclinée en :
  - Objectif général et enjeux pour mon service relation client et pour l'entreprise
  - Objectif opérationnel (satisfaction Client, satisfaction collaborateur, motivation de l'ensemble de l'entreprise, mise en place d'un process d'amélioration continue et de transformation, engagement de la Direction Générale, mesure des résultats...)
  - Les principaux contributeurs : les services, les individus – le sponsor du projet
  - Les facteurs clefs de succès



## Intervenants



**Alain ANGERAME**

Directeur de l'Expérience  
Clients et Collaborateurs  
BOUYGUES TELECOM



**Muriel BARNEOUD**

ex-Directrice de l'Engagement Sociétal  
LA POSTE GROUPE



**Joëlle SIWIOREK**

Directrice Conseil  
P1 CONSEIL



**Christophe NEPVEUX**

Délégué Général  
AFRC