flowlysis.

GARDER SES CLIENTS : OÙ LA RELATION SE CASSE

Le client qui a un problème part le plus souvent sans se plaindre. La direction suit une satisfaction moyenne, et apprend le départ à la résiliation. Cette page dit où la relation se casse, ce qui s'y mesure, et dans quel ordre ouvrir les fiches.

POUR QUI directions générales et des opérations du tertiaire **SERT À** savoir par où commencer quand les clients partent **SE LIT EN** 8 minutes

À LIRE AVEC P-24, C-06 et P-12

CE QUI SE LIT AU COMITÉ

1 Les réclamations, toutes, comptées et lues
2 Le délai vécu, lu en distribution
3 La demande d'échec, relevée à l'écoute

POUR ENTRER

O-20 La demande d'échec, trois jours d'écoute
O-50 Le parcours client et ses moments de vérité
P-24 Chaque réclamation montre ce que le client attendait

Au mieux, la satisfaction moyenne dit qu'il y a un problème. La réclamation et le délai vécu disent où.

1 Ce que la moyenne cache

« Nos clients sont satisfaits. » Et ils partent quand même

Le client mécontent se tait, le plus souvent
La plupart des clients qui ont un problème ne se plaignent pas à l'entreprise. Beaucoup en parlent autour d'eux. La réclamation reçue n'est que la partie visible : les autres, on va les chercher.
Fiches P-24 et P-11

Un problème bien réglé garde le client
Le client dont le problème a été réglé à sa satisfaction reste aussi fidèle qu'avant. Celui qu'on a seulement calmé l'est à peine plus qu'un mécontent.
Fiche P-24

Rester n'est pas être fidèle
Un client reste parce que changer coûte, faute d'autre offre, ou pour une remise. Le taux de rétention le compte avec les fidèles, et ne dit pas pourquoi il reste.

La relation casse à un moment précis
Une pièce demandée trois fois, un courrier incompris, une promesse de délai dépassée. Ce moment se repère sur le parcours du client, pas dans la moyenne.
Fiches O-50 et O-01

Le score dit qu'il y a un problème, pas où
Une enquête de satisfaction ou un score de recommandation qui baisse signale un problème. Il ne dit ni pourquoi, ni comment le régler.
Une enquête de plus ne remplace pas l'écoute

2 Ce qui se mesure

Le client tient le score : des mesures, jamais des cibles primées

Les réclamations, comptées
Toutes, celles du téléphone comprises, rapportées aux dossiers. Souvent, personne ne les compte : elles restent au service client, loin du travail.
Fiche P-24

Le délai vécu par le client
De la demande à la réponse, d'un bout à l'autre, pas service par service. En distribution, la médiane et le neuvième dossier sur dix, face à la promesse.
Fiches O-26 et P-05

La demande d'échec
On écoute les appels et on lit les courriers tels qu'ils arrivent, sans questionner le client sur ses besoins. Chaque « où en est mon dossier ? » est un échec.
Fiche O-20

Lues contre leur propre passé
Chaque mois, en courbe sur deux ans, avec leurs limites naturelles.
Fiches O-18 et P-12

En annexe
La satisfaction moyenne et le taux de rétention. Ils confirment tard ce que les trois premières montrent.
Une prime sur l'enquête fait soigner l'enquête, pas le client

3 Qui tient quoi

Un nom par décision : le comité éclaire, son président tranche

Le directeur général, après le comité
La promesse de délai faite au client, et les mesures lues chaque mois, après avoir entendu le commercial, les opérations et le service client.
Fiches O-48 et O-26

Le responsable de l'offre
Il porte l'offre de bout en bout, du client à l'arrière-guichet, et tranche entre services.
Fiche P-09

Le responsable du circuit des réclamations
Une seule personne. Elle répond de ce que chaque réclamation soit comptée, lue et remontée à l'étape qui l'a produite. Elle ne règle pas chaque cas.
Fiche P-24

Le conseiller qui reçoit le client
Il agit tout de suite : il s'excuse, règle ce qui peut l'être, dit ce qui va suivre. Dans une marge écrite ; au-delà, une personne nommée, pas une file.
Fiches P-24 et O-30

Ce que cette page ne traite pas
Les programmes de fidélité et les remises. Ils retiennent un client, ils ne règlent pas ce qui le fait partir.
Une remise achète du temps, pas la cause du départ

LE CAS TYPE

Un assureur de soins de santé complémentaires, 80 000 contrats. Les chiffres sont des hypothèses du cas.

Le déclencheur
La satisfaction tient à 7,8 sur 10 depuis trois ans. Les résiliations montent à 9 % des contrats par an. Le service client reçoit 1 080 réclamations écrites.

Le geste
Trois jours d'écoute des appels. Trente demandes de remboursement suivies de l'arrivée au virement. Deux cents dossiers de résiliés relus.

Ce qu'ils ont vu
Sur deux cents résiliés, douze avaient réclamé, soixante-quatre avaient relancé deux fois ou plus. La relation casse à la pièce manquante : demandée au sixième jour, par un courrier mal compris, pour trois dossiers sur dix.

La décision
Le directeur général fixe la promesse à 10 jours ouvrés et fait lire au comité les réclamations, les relances et le délai vécu. Le responsable de l'offre fait demander la pièce le jour de l'arrivée, par un courrier réécrit et testé.
Refaites-le : à côté de chaque résilié de l'an dernier, ses réclamations et ses relances

LE PARCOURS CONSEILLÉ, ET CE QU'IL A DONNÉ

À droite, le cas type chiffré.

SIX ÉTAPES, DANS CET ORDRE

1 · COMPTER CE QUE LE CLIENT VIT
Toutes les réclamations, et le délai vécu, lus chaque mois
P-24 · P-12 · P-05 · O-18

2 · ÉCOUTER LA DEMANDE TELLE QU'ELLE ARRIVE
Trois jours d'écoute, puis des dossiers réels suivis de bout en bout
O-20 · C-06

3 · TROUVER LE MOMENT OÙ ÇA CASSE
Le parcours vu du client, puis la mécanique derrière
O-50 · O-01 · O-06 · O-33

4 · RÉPARER LE CONTACT QUI CASSE
Courriers et écrans compris sans aide, un changement sans casse
O-51 · O-52 · O-54

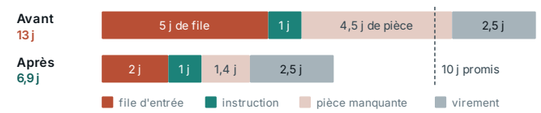
5 · TENIR LA PROMESSE DE DÉLAI
Une promesse que le flux tient, une capacité à sa mesure
O-48 · O-26 · O-34 · O-36 · O-16 · P-13

6 · PORTER LE DOSSIER, SOIGNER L'ATTENTE QUI RESTE
Un dossier suivi de bout en bout, une attente annoncée
O-68 · P-09 · O-30 · O-15 · O-66

L'ordre compte : on soigne l'attente après avoir supprimé l'évitable.

LE CAS · UNE DEMANDE DE REMBOURSEMENT

Délai moyen vécu par l'assuré, en jours ouvrés, sur trente dossiers.



CE QUE ÇA A DONNÉ, EN UN AN

Écoute, 620 appels : 45 % d'échec, 6 sur 10 « où en est mon remboursement ? »
8 000 appels par mois × 45 % × 60 % = 2 160 relances par mois.

Avant : 5 + 1 + 30 % × 15 j de pièce + 2,5 j de virement = 13 j.
Après : 2 + 1 + 18 % × 8 j + 2,5 = 6,9 j. Pièce demandée à l'arrivée.
Promesse de 10 jours tenue : 55 → 80 %. Neuf dossiers sur dix : 25 → 14 j.

Relances : 1,6 par dossier en retard, sur 3 000 dossiers par mois.
45 % × 3 000 = 1 350 en retard, puis 20 % = 600 : 2 160 → 960 relances.

Gestionnaires, 2 160 h utiles par mois : 1 600 h d'instruction,
reprises 900 × 12 min = 180 → 540 × 12 min = 108 h,
relances transmises, une sur deux × 10 min = 180 → 80 h.
1 960 → 1 788 h : charge 91 → 83 %, sous le seuil où la file s'emballe.

Réclamations comptées : 1 080 → 2 600, celles du téléphone comprises.
Résiliations à douze mois : 9 → 8 %, 800 contrats. Une baisse, pas une preuve.

Un résilié sur trois avait relancé deux fois ; 6 % avaient réclamé.

À gauche, le parcours de la difficulté « satisfaction client », chaque étape avec ses fiches. À droite, le remboursement de l'assureur du cas : chaque barre est le délai moyen vécu par l'assuré, découpé en ce qui le compose.

Les quatre pièges

Et ce qu'on fait à la place

LANCER UNE ENQUÊTE DE PLUS
Le score baisse, on interroge encore, rien ne change. On écoute la demande telle qu'elle arrive (fiche O-20).

FORMER LES CONSEILLERS D'ABORD
Des quatre écarts qui font celui que vit le client, trois se décident loin du guichet. On les mesure avant (fiche O-33).

S'ALARMER DU CHIFFRE QUI MONTE
Compter toutes les réclamations les fait monter la première année. C'est la partie cachée qui apparaît (fiche P-11).

PROMETTRE UN DÉLAI PLUS COURT
Sans regarder ce que le flux tient, la promesse se tient à coups d'urgences. On lit d'abord sa distribution (fiche O-26).

LA PHRASE À RETENIR
Le client qui part s'est rarement plaint. Souvent, il avait relancé : c'est là qu'il fallait l'entendre.