



Livre Blanc 100% SATISFACTION

---

## **Success Story : Provoquer le Changement Culturel par l'Ecoute du Client**

Comment ADP-GSI a organisé le  
changement culturel de ses chargés de  
clientèle en s'appuyant sur les études  
de satisfaction de sa clientèle\*



100% Satisfaction SA  
3, rue de Marly  
78000 Versailles  
<http://www.100-satisfaction.com>



- **Qui est ADP-GSI ?**
- **Historique et méthodologie du programme d'écoute client**
- **Le déploiement : restitution des résultats**
- **Le déploiement : plans d'action qualité**
- **Le changement culturel chez ADP-GSI**
- **Les limites du programme**

Ce cas pratique s'adresse aux dirigeants d'organisations ayant une forte interaction à distance avec leur clientèle (centres d'appels, centres de gestion, service commandes, service après-vente, centres de supports techniques ...)

Elle permet de comprendre:

- Le type d'outil d'écoute des clients faciles à mettre en oeuvre
- L'importance de l'historique de la collaboration avec le consultant extérieur
- L'impact de la « Voix du Client » dans la vie quotidienne des chargés d'affaires d'un centre de relation client
- Les bénéfices d'un changement culturel orienté vers les clients

---

## **Qui est ADP-GSI?**

Fondé en 1949, le groupe ADP est aujourd'hui le leader mondial du traitement de la paie en sous-traitance. Dans le monde, 30 millions de salariés reçoivent un bulletin de paie chaque mois d'ADP-GSI.

En Europe, le groupe est présent dans 10 pays, et gère la paie de 9 millions de salariés de 24 000 entreprises.

En France, ADP-GSI a segmenté son offre selon trois tailles d'entreprises (les multinationales, les grandes entreprises et les PME).

Ce dossier concerne l'activité « Phonéa Paie », qui s'adresse aux PME de moins de 50 salariés. Cette activité concerne 170 collaborateurs, 5 000 clients et plus de 100 000 bulletins traités par mois.



L'activité du service clients repose sur 50 collaborateurs, dont les missions sont de :

1. Mettre en place les dossiers des nouveaux clients
2. Gérer les ressources humaines de leurs clients (salaires, départs, congés, RTT, ...)
3. Editer les bulletins de paie tous les mois
4. Valider l'exactitude de la prestation
5. Apporter un premier niveau de conseil aux clients qui contactent le service clients

---

## Historique et Méthodologie du Programme d'Ecoute Clients

Même si les chargés de clientèle sont en contact quotidien avec leurs clients, ceux-ci ne s'exprimeront jamais de la même façon à un enquêteur extérieur, neutre et objectif, qu'à eux-mêmes.

La mesure de la satisfaction du client est choisie comme outil d'évaluation de la qualité de service apportée par ADP-GSI sur son marché.

Depuis 1997, 100% Satisfaction enquête systématiquement l'intégralité du parc clients de ADP-GSI, et selon le programme suivant

<b>Collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enquête téléphonique</li></ul>
<b>Echantillon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégralité des nouveaux clients</li><li>• Intégralité des anciens clients en plusieurs vagues</li><li>• Intégralité des clients résiliés</li></ul>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clients en processus bordereau courrier</li><li>• Clients en processus téléphone</li><li>• Clients en processus internet</li> <li>• Contact principal en charge de la paie dans l'entreprise</li></ul>
<b>Questionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Format court, focalisé sur les principaux moments de vérité de la chaîne de service</li><li>• Autant de scores collectés que de commentaires, remarques et suggestions</li></ul>
<b>Fréquence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 à 4 vagues par an suivant cible processus</li></ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• en global pour chaque processus</li><li>• par agence régionale</li><li>• par chargé de clientèle</li></ul>



## Objectifs du Programme

1. Mesurer la satisfaction des clients sur leur perception globale d'ADP-GSI, et sur des critères précis de qualité de service, afin de suivre les forces / faiblesses de la chaîne de service
2. Segmenter la satisfaction clientèle par niveau de fidélité, notamment entre les anciens et les nouveaux clients. Les nouveaux clients étant plus sensibles sur la phase de montage de leur dossier, ils ne vont donc pas valoriser l'offre de la même façon que les anciens clients
3. Gérer le lien entre le volume d'activité des bulletins de paie et chaque client. Le chargé de clientèle étant confronté aux cas individuels de plusieurs dizaines de salariés pour un même client, les résultats de l'enquête permettant de recentrer son attention sur les attentes de son principal contact dans l'entreprise
4. Gérer l'évolution du comportement et de l'attitude des chargés de clientèle en les sensibilisant sur la notion de valeur du client, en leur donnant une préoccupation plus forte des insatisfactions clients
5. Faire évoluer l'outil de service clients en fonction de l'actualité

En parallèle de ce programme, ADP-GSI utilise le « miroir interne », qui consiste à administrer aux salariés le même questionnaire que celui des clients, en leur demandant par exemple : « à votre avis, quel est la note de satisfaction globale que nous donnent nos clients ? »

Enfin, le dernier objectif de cette démarche est de lier les indicateurs clients aux indicateurs internes (bilan qualité, analyse courriers, retours clients sur les « welcome pack ») pour comprendre l'impact de l'organisation interne sur le niveau de qualité de service.

---

## **Le Déploiement : Restitution des Résultats**

Les résultats du baromètre sont partagés tous les trimestres à l'ensemble de l'équipe de direction, où la présence est obligatoire. Le ton ainsi donné par le dirigeant vise à montrer son engagement, et celui de l'ensemble des services, sur l'effort entrepris par les équipes opérationnelles du service client.

L'historique sur 5 années permet à 100% Satisfaction d'anticiper les variations saisonnières (la moindre satisfaction de la fin du



premier trimestre après les travaux de clôture de fin d'année par exemple), et d'analyser efficacement l'impact des plans d'action ponctuels et transverses.

L'ensemble des résultats est ensuite partagé avec les chargés de clientèle. Tous les trimestres, ceux-ci expriment fortement leur souhait d'obtenir les résultats rapidement, et de pouvoir se comparer avec les autres. Ce qui va les faire réagir le plus fortement est la possibilité de lire la satisfaction de ses propres clients grâce à l'accès sur la base de données de résultats électronique 100% Satisfaction.

---

## **Le Déploiement : Plans d'Action Qualité**

Au niveau des collaborateurs :

1. ADP-GSI a mis en place le rituel du « parle-moi de ton client » : chacun s'exprime sur ses expériences récentes, ses succès et ses frustrations
2. Chaque cas client est repris par le responsable du service, et l'insatisfaction est revisitée avec un état d'esprit où le droit à l'erreur est permis
3. Les chargés de clientèle sont ensuite regroupés pour travailler ensemble sur l'identification des causes des processus que l'on cherche à améliorer. L'outil « fishbone » permet de comprendre les écarts constatés entre les commentaires des clients et la vision interne

La préoccupation de ADP-GSI est de conserver un climat d'enthousiasme dans son programme d'action, dans un contexte où les chargés de clientèle sont sédentaires et où la communication passe exclusivement par le téléphone ou le courrier électronique.

Ainsi ADP-GSI innove en organisant régulièrement des journées rencontre : plusieurs fois dans le trimestre, des clients sont invités à venir visiter les locaux et à rencontrer leur interlocuteur en face-à-face.

Dans le même esprit pour solliciter la créativité des chargés de clientèle, ceux-ci sont invités à aller rendre visite aux clients insatisfaits, et à quelques clients satisfaits (pour ne pas entendre que des reproches mais aussi des encouragements).

La direction de l'entreprise démontre qu'elle soutient cette démarche sans condition. Elle soutient des projets complémentaires, comme la réalisation d'études spécifiques sur



un sujet d'insatisfaction précis (ex : l'exactitude des bulletins de salaire), ou des programmes de formation opérationnels (ex : les basiques de la paie, savoir dire non à un client au téléphone).

Enfin un outil de CRM (gestion de la relation client informatisée) est en cours de déploiement.

---

## **Le Changement Culturel chez ADP-GSI**

Le premier bénéfice de ce programme est l'évolution de l'attitude des collaborateurs de « technicien de la paie » qu'ils étaient il y a quelques années, vers un statut de « gestionnaire de la relation client ».

Les chargés de clientèle les plus proactifs sur la démarche sont sélectionnés pour être « champions internes de la qualité ». Charge à eux d'accompagner les nouveaux collaborateurs sur la place des trucs et astuces pour satisfaire les clients !

Enfin, il n'y a pas de changement culturel sans système de récompenses. Le responsable du service client met ainsi en place :

- Des primes d'objectif sur les résultats de l'enquête de satisfaction
- Des primes sur ventes de produits complémentaires
- Des reconnaissances suite à des manifestations de satisfaction ou des messages de félicitations des clients (chèques cadeaux)

---

## **Les Limites et les Atouts du Programme**

### **Les atouts :**

1. La nécessité d'un contact client à portée de main où la prestation est faite à distance avec beaucoup d'intermédiaires qui font obstacle avec la réalité
2. Le fait de compléter les indicateurs internes avec des indicateurs clients précis et statistiquement valides
3. La motivation élevée des équipes tout au long de l'année



## **Les limites :**

1. Ne pas essoufler les équipes sur un thème alors que des progrès ont été constatés ou que les attentes du marché se sont déplacées
2. La collaboration entre les services études de ADP-GSI (qui se focalisent sur les attentes des clients) et le marketing (qui travaille sur l'offre). Le baromètre de satisfaction n'apportant pas toutes les réponses, la concertation transverse vient combler les manques d'informations
3. La satisfaction est l'affaire de tous → tous les maillons de la chaîne doivent fonctionner sans défaillance

---

## **A propos de l'auteur**

Stéphane Blondeau est fondateur et dirigeant de 100% Satisfaction SA depuis 1995. Il possède 10 années d'expérience dans les métiers des études, du conseil en management et du Web. Stéphane a notamment fondé [planeteclient.com](http://planeteclient.com), « le portail de la Relation Client ». Stéphane est diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce et a obtenu un MBA à la University Michigan Business School, Ann Arbor, USA

## **A propos de 100% Satisfaction SA**

100% Satisfaction est un concept d'entreprise unique focalisé autour des métiers de la connaissance clients et du changement stratégique. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises dans les secteurs de l'industrie et des services. Pour plus d'informations, merci de visiter [www.100-satisfaction.com](http://www.100-satisfaction.com)

### **Propriété intellectuelle**

L'ensemble des outils, techniques, méthodologies et concepts développés dans ce document sont des éléments de la propriété intellectuelle de 100% Satisfaction. Ils ont pour but d'aider à mieux comprendre les outils du management moderne. Toute reproduction, copie ou duplication strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction

