



## Les DOSSIERS de 100% Satisfaction

---

# Dossier Sectoriel

L'écoute de la Voix du Client dans les Instituts de Prévoyance

100% Satisfaction SAS  
3, rue de Marly  
78000 Versailles  
+33 (0)1 30 97 40 40  
<http://www.100-satisfaction.com>



- Contexte culturel
- Démarche stratégique
- Démarche opérationnelle
- Démarche de communication

---

## Contexte Culturel

Les Institutions de Prévoyance sociale rentrent dans une phase de changement important depuis la réorganisation de l'affectation pour chacun des territoires géographiques.

Cette réorganisation, qui incite désormais les Instituts à se regrouper, amène leurs dirigeants et leurs collaborateurs à entreprendre un virage stratégique pour adapter leurs organisations à ce nouveau paysage.

L'objectif est désormais de mettre ces institutions sur les rails de la performance économique, humaine et organisationnelle pour progresser sur de nouveaux marchés concurrentiels comme la prévoyance, la complémentaire santé, ou l'allocation dépendance.

**UN DES AXES MAJEURS DE CETTE CONDUITE DU CHANGEMENT EST BASE SUR L'ORIENTATION CLIENT.**

D'une manière générale, il s'agit de :

1. Faire rentrer le client dans tous les services, comme seul juge de la qualité de service
2. Mettre en place une remontée régulière et transverse de la « Voix du Client » pour faire prendre conscience de l'importance des attentes clients
3. Mobiliser les équipes autour de priorités d'action procurant des résultats visibles et tangibles
4. Utiliser la connaissance des insatisfactions clients pour éliminer les dysfonctionnements des services aux clients, et plus spécifiquement des centres d'appels
5. Changer les mentalités des collaborateurs d'une situation où les collaborateurs qui restent focalisés sur l'interne migreront vers un état d'esprit « orientés client »

Nous vous proposons ici de partager avec vous les quelques succès de 100% Satisfaction avec des instituts de prévoyance qui ont décidé d'adopter cette démarche de manière volontaire et participative.



---

## Démarche Stratégique

La démarche stratégique globale pour accompagner le changement repose sur les étapes suivantes:

1. Mettre en place un comité de pilotage restreint qui aura pour mission de donner une « vision client » à l'organisme et accompagnera toutes les étapes du programme
2. Construire un programme d'écoute clients portant sur un horizon à 3 ans
3. Baptiser ce programme d'un nom fédérateur et ambitieux et effectuer une opération de communication pour stimuler la curiosité des collaborateurs
4. Identifier les processus-clé à mesurer (souscription, gestion du contrat, liquidation, gestion...)
5. Décliner ce programme en une série de mesures de qualité de service (enquêtes satisfaction, appels mystère, audit des réclamations)
6. Organiser la construction de plans d'action de manière plutôt directive pendant la première phase du projet, puis de manière participative dans la seconde phase
7. Construire une feuille de route pour déployer ces outils sur une période de 3 années

---

## Démarche Opérationnelle

### IDENTIFIER LES ACTEURS ET LES PROCESSUS-CLE

La première tâche du comité de pilotage sera d'identifier les principaux processus-clé de l'organisation et mettre en face les acteurs (ou les directions de service) concernés. Chaque responsable de service devra pouvoir obtenir la partie de la « Voix du Client » qui le concerne.

Le tableau ci-dessous représente un cas typique rencontré dans plusieurs Instituts :

Acteurs		Processus
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Ventes</li><li>• Centres de gestion</li><li>• Centres d'appels</li></ul>	→	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adhésion</li><li>• Gestion du contrat</li><li>• Service client (informations / modifications / réclamations)</li><li>• Liquidation</li><li>• Recouvrement</li></ul>

### IDENTIFIER LES CIBLES DE « CLIENTS »

Les Instituts disposent de deux types de cibles, les particuliers et les professionnels.



Suivant que l'institut soit présent sur les métiers de la Prévoyance, la Retraite, la Santé ou l'Épargne, il faudra donc mettre en face des principaux processus opérationnels identifiés chaque type de cible concernée.

Démarche pas toujours logique et spontanée dans des organisations comme les instituts de prévoyance pour qui le client est généralement captif et éloigné des préoccupations du quotidien !

100% Satisfaction recommande d'adresser à chaque métier, le schéma suivant:

Métier	Processus	Entreprises	Particuliers
Prévoyance	Adhésion	X	
	Gestion du contrat	X	
	Service client		X
Santé	Adhésion	X	
	Gestion du contrat	X	
	Service client		X
Retraite	Adhésion	X	
	Liquidation		X
	Recouvrement	X	
Epargne	Adhésion	X	
	Liquidation		X
	Recouvrement		

#### MESURER LA SATISFACTION

Les cibles des enquêtes, les plans d'échantillonnage, les questionnaires et les modalités de restitution des données seront décidés par les membres du comité de pilotage, à partir du plan général recommandé par 100% Satisfaction.

Métier	Processus	Entreprises	Particuliers
Prévoyance	Adhésion	Etude relationnelle	
	Gestion du contrat	Baromètre	
	Service client		Baromètre
Santé	Adhésion	Etude relationnelle	
	Gestion du contrat	Baromètre	
	Service client		Baromètre
Retraite	Adhésion	Etude relationnelle	
	Liquidation		Baromètre
	Recouvrement	Baromètre	
Epargne	Adhésion	Etude relationnelle	
	Liquidation		Baromètre
	Recouvrement	Baromètre	

#### MESURE DE LA QUALITE DE SERVICE

En plus de la « Voix du Client », 100% Satisfaction recommande de mettre en place un outil de pilotage de la qualité de service délivrée par les centres d'appels qui prennent un rôle prépondérant dans la relation client.

Outil	Fréquence
Appels mystère centre d'appels	En continu Restitution trimestrielle année 1 puis semestrielle année 2



## DEPLOIEMENT 3 ANS

La mission ultime du comité de pilotage est de construire une vision à 3 ans du déploiement du nouveau système. L'exemple suivant a prouvé que ce type de déploiement est réaliste et maîtrisable par l'ensemble des collaborateurs des processus concernés.

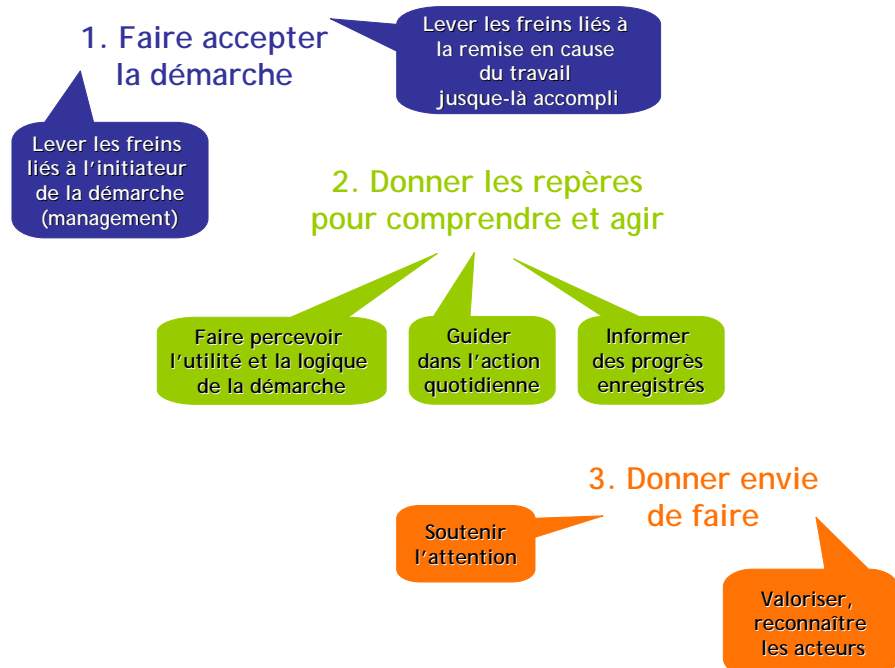
Année 1	Année 2	Année 3
→ Appels Mystère		
→ Etudes relationnelle souscription		
→ Baromètres Gestion		
→ Baromètres Informations / Réclamations		
	→ Baromètres Recouvrement	
	→ Baromètres Souscription	
		→ Baromètre Action Sociale

## Démarche de Communication

Pour rendre le projet accepté par tous, générer la curiosité et fédérer les équipes, bien communiquer la stratégie du programme est le dernier facteur de succès du changement culturel « orienté client ».

Nous partageons avec vous un exemple concret de campagne de communication avec les étapes techniques :

### STRATEGIE DE COMMUNICATION



## ETAPE N°1 : NOM DE PROGRAMME

Objectifs	Outil Proposé
<ul style="list-style-type: none"> <li>Officialiser le programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baptiser le programme d'un <b>nom évocateur</b> et suscitant l'intérêt, la curiosité et l'enthousiasme</li> <li>Associé au lancement d'une Mascotte pour apporter un côté ludique</li> </ul>

Logique du nom du programme avec ...	SUGGESTIONS DE NOMS
La démarche qualité	EXCELLENCE CLIENT 100% SATISFACTION® VOIX DU CLIENT
Le client	CLIENT ROI CLIENT PREMIER
Une réaction attendue de la part du personnel	PENSEZ CLIENT DECLIC'CLIENT AGISSEZ CLIENT TOUS AUTOUR DU CLIENT
Un engagement du personnel	J'ECOUTE MON CLIENT JE M'ENGAGE AVEC MON CLIENT ET SI J'ETAIS CLIENT...
Une vision pluri-annuelle	DEFI CLIENT 20XX VISION CLIENT 20XX

## ETAPE N°2 : OUTILS DE COMMUNICATION DE LA DEMARCHE

Objectifs	Outil Proposé
<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer largement les principes de la « Voix du Client » aux collaborateurs</li> <li>Leur faire approprier l'idée forte que la satisfaction est l'affaire de tous et que la qualité de service est un acte collectif au quotidien</li> <li>Informar des principaux résultats des enquêtes</li> <li>Sensibiliser aux priorités d'action</li> <li>Mobiliser autour d'un projet transverse et pluri-annuel</li> </ul>	<p>Fournir à chaque collaborateur</p> <p>➔ un <b>Guide de Poche</b></p> <p>➔ et/ou un <b>Magazine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui présente la démarche et les résultats</li> <li>Distribué à tous les collaborateurs avec un mot personnalisé et signé du directeur général</li> <li>Présentant des cas concrets, des interviews, des illustrations de la démarche</li> <li>Régulièrement rappelé dans la communication interne de l'entreprise</li> </ul>



### ETAPE N°3 : OUTILS TECHNIQUES

<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer les priorités d'action opérationnelles aux collaborateurs concernés</li><li>• Leur présenter une démarche de progrès avec des techniques précises, illustrées et argumentées pour les aider à faire autrement</li><li>• Proposer un outil pérenne sur 2 à 3 années</li><li>• Lier les résultats des prochaines enquêtes de satisfaction aux objectifs demandés sur cet outil</li></ul>	<p>Fournir aux collaborateurs :</p> <p>→ un ensemble de <b>Fiches techniques</b> sous la forme d'un petit chevalet de bureau</p> <p>→ et des <b>Affichettes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chaque fiche/affichette reprenant un technique de relation client ou de traitement d'une demande, avec une illustration humoristique et un objectif quantifié à atteindre</li><li>• Chaque collaborateur reçoit régulièrement une fiche à rajouter sur son chevalet</li><li>• Le management relaye cet outil en effectuant des réunions de travail régulières autour de chaque nouvelle fiche à mettre en œuvre</li><li>• Les affichettes sont régulièrement accrochées aux endroits stratégiques dans les locaux</li></ul>
--	---



---

**Données du Dossier**

Ces données proviennent d'expériences réelles dont les résultats ont été rendus anonymes afin de respecter la confidentialité de nos clients.

**A propos de 100% Satisfaction SAS**

100% Satisfaction est le meilleur spécialiste de la satisfaction clients en France. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises dans les secteurs industriels et de 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. Toute reproduction, copie, duplication ou modification est strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction et constitue un acte illicite (code de la Propriété Intellectuelle art. L. 122-4, L. 1225 et L. 335-2).

