

## Xavier QUERAT-HEMENT – Groupe La Poste – Septembre 2011

Après une grande partie de sa carrière dans les services financiers (il participe à la création de La Banque Postale), un passage en cabinet ministériel (il œuvre sur la Charte Marianne et les Trophées Qualité des Services Publics), Xavier Quérat-Hément - diplômé de Sciences Po Paris et de l'ENSPTT- devient Directeur de la Qualité du Groupe La Poste en avril 2006. Il est également Directeur de la Qualité de l'Enseigne depuis 2007, il conduit la politique de réduction de l'attente et d'amélioration de l'accueil dans les bureaux de poste.

Xavier Quérat-Hément, également membre du Club des Acteurs de la modernisation de l'Etat, est nommé au titre de Directeur Relation Client de l'Année 2011 dans le cadre des Palmes de la Relation Client 2011.

### **La Poste se positionne comme un grand groupe européen de services aux particuliers et aux entreprises. Comment avez-vous intégré les enjeux de la relation client dans votre projet de service ?**

Dans le cadre du projet stratégique « Ambition 2015 », le Président Jean Paul Bailly a placé la relation client au cœur du projet de service du Groupe : « être un groupe leader européen de services de proximité multi métiers, multi canal dans la logistique légère, le Courrier, le Colis et l'Express et les services bancaires et financiers, fondés sur l'excellence de la relation de service et la confiance ».

L'Ambition de Service se traduit par quatre grandes démarches qui structurent la relation client :

- Le renforcement de la **confiance** par la prise d'**engagements clients**,
- La **simplification de la relation** par le développement d'un **dispositif multicanal** Groupe et du développement de l'**innovation de service**,
- La mise en œuvre de l'**esprit de service** au travers de l'engagement de chacun des postiers
- L'**intégration** du suivi de ces projets **dans le pilotage** et le développement du **management orienté client** à tous les niveaux de l'entreprise

La qualité de la relation client joue ainsi un rôle primordial au sein la stratégie du groupe La Poste.

Enfin, une dimension majeure de cette ambition de service est qu'elle fondée sur le principe de la **co-construction** avec l'ensemble des parties prenantes : clients, postiers, partenaires et institutions.

### **Vous avez impulsé une politique d'engagements clients particulièrement volontariste. Comment avez-vous procédé et quels résultats avez-vous obtenus ?**

La confiance est au cœur de la relation de La Poste avec ses clients. Pour aller au-delà du très important capital confiance accordé à La Poste par les clients, nous avons travaillé sur l'identification des irritants clients, c'est-à-dire les dysfonctionnements récurrents destructeurs de confiance. Sur cette base, selon une démarche de co-construction avec les clients et les postiers, nous avons pris dès 2009 cinq engagements clients sur les points les plus exigeants pour La Poste : l'attente en bureau de poste, la qualité de distribution du courrier, le traitement des réclamations et l'information des clients. En décembre 2010, ces engagements clients ont fait l'objet d'une communication aux Français par la diffusion d'un imprimé publicitaire distribué dans les 26 millions de boîtes aux lettres. Une démarche inédite à ce jour.

En 2010, nous avons lancé une consultation sans précédent sur les attentes de nos clients en matière d'engagements dans le domaine du Courrier. Sur la base de 70 000 réponses, des chartes d'engagements clients ont été publiées le 1<sup>er</sup> janvier 2011 auprès de chacun des quatre segments de

clientèle du Courrier. Et cette démarche est également déclinée au plan local : entre janvier et juin 2011, déjà plus de 350 bureaux de poste parmi les plus importants en France affichent des chartes d'engagements locaux définis par les équipes à l'écoute de leurs clients.

Aujourd'hui, les résultats sont spectaculaires. A titre d'exemple, en mai 2011, dans les 1000 plus importants bureaux de poste, un recommandé est retiré en moyenne en 2,39 minutes (et en moins de 5 minutes dans 85% des cas) contre 8,27 minutes en septembre 2008 (et seulement 42% en moins de 5 minutes). Aujourd'hui, le Groupe La Poste est le seul opérateur postal au monde de sa taille à avoir pris des engagements clients. Il est également une des rares entreprises françaises à les afficher en façade de ses agences.

## **Un des changements les plus visibles et les plus impactants est certainement celui des nouveaux bureaux de poste. Quels sont les principes de ce nouveau concept ?**

En 2007, nous avons conduit le projet « Contre Toute Attente » sur 40 bureaux d'Ile de France présentant une forte problématique de durée d'attente. A cette occasion, nous avons travaillé sur la segmentation des flux en fonction des besoins clients. Nous avons renforcé le recours aux automates et externalisé vers les canaux à distance les opérations à faible valeur ajoutée. Nous avons développé l'accueil du client à son entrée dans le bureau de poste et son orientation vers le meilleur point de prise en charge avec la création de la fonction de Responsable Client. Nous avons initié la présence des postiers dans l'espace de vente, aux côtés des clients et non plus seulement derrière le guichet. Enfin nous avons amené les équipes à redéfinir leur propre organisation pour optimiser la présence des effectifs face aux clients en fonction du trafic.

Tous ces enseignements ont été généralisés aux 1000 plus importants bureaux de poste dès 2008. La méthode de déploiement était fondée là aussi sur la co-construction. Les équipes ont écouté leurs clients au local et ont été réunies pour élaborer ensemble, bureau par bureau, leur projet d'établissement.

En parallèle, dès 2009, nous avons commencé d'implanter un nouveau type de bureau : « l'Espace Service Clients », où les guichets sont désormais remplacés par des îlots implantés au sein de l'espace de vente. Ce nouveau type de bureau constitue une véritable innovation de service. Il a d'ailleurs reçu le prix de l'Association Française du Merchandising en 2010 et en 2011 le prix Janus du Commerce décerné par l'Institut Français du Design. La satisfaction client est également au rendez-vous : 93% des clients se déclarent satisfaits de ce modèle d'accueil.

La combinaison de ces démarches se traduit par une modernisation radicale de l'expérience client en bureau de poste. C'est aussi sans conteste l'un des facteurs clés de succès du lancement de la nouvelle offre de La Poste Mobile.

## **Avec la modernisation des bureaux de poste, vous avez également complètement modernisé le pilotage de la relation client. Quelles en sont les grandes lignes ?**

Le socle du pilotage de la relation client est constitué par un référentiel de standards de service. Ceux-ci définissent, dans le langage du client, le service à offrir aux principaux points du parcours client en bureau de poste (accueil, attente, information, remise des instances, fonctionnement des automates, prise en charge des réclamations, prise de rendez-vous bancaire, ...).

Un très important dispositif de mesures permet de piloter la mise en œuvre des standards. Notamment, trois visites mystères sont réalisées chaque mois dans chacun des 2000 plus importants

bureaux de poste, soit 60 000 visites mystères par an au total. Des auto-mesures des standards et des enquêtes de satisfaction clients sont effectuées en local par les équipes des bureaux. Depuis 2010, près de 200 000 clients ont ainsi été interviewés.

Ces standards de service ont donné lieu à la rédaction d'un référentiel d'Engagements de Service validé par l'AFNOR. Sur cette base, nous avons lancé fin 2009 un programme de certification de service des 1000 plus importants bureaux de poste. Près de 800 d'entre eux sont déjà certifiés en juin 2011 et la totalité le seront fin 2011. Avec cette démarche, La Poste est l'entreprise qui offre le plus large réseau d'agence certifiées en France. Et la satisfaction des clients est au rendez-vous ! 98% des clients se déclarent satisfaits de l'accueil dans les bureaux certifiés ou en cours de certification.

Enfin depuis le 20 mai 2011, tous les bureaux de poste de Nantes testent un « geste de service client » qui consiste à dédommager par lot d'enveloppes Prêt-à-Poster tout client qui aurait attendu plus de 15 minutes pour une opération au guichet !

### **Vous avez mis en place un service Consommateurs pour le Groupe en 2009. Quel votre retour d'expérience après deux ans d'exploitation ?**

Avec la création du Service Consommateurs, nous avons mis en place un dispositif multicanal qui a considérablement renforcé et simplifié l'accessibilité de l'ensemble des services du Groupe.

Au niveau du téléphone, La Poste est un des seuls groupes à avoir fait le choix stratégique de rendre son numéro court (le 3631) conforme LME, permettant tout à la fois les demandes d'information et de conseil sur les produits et services et le dépôt des réclamations. Depuis son lancement, Colorado nous accompagne dans le pilotage et l'optimisation de ce dispositif particulièrement complexe (car regroupant les plateformes téléphoniques de plusieurs métiers s'appuyant chacune sur des infrastructures technologiques différentes) et nous aidant à parvenir à rendre tout cela transparent pour le client. Sur ce plan, une de nos plus grandes fiertés est d'avoir créé ce service avec 400 téléconseillers, tous issus de métiers traditionnels de La Poste (agents de centres de tri, facteurs, guichetiers, ...) et spécifiquement formés – sur près de 15 semaines - à la relation client par téléphone. Le trophée « Elu Service Client de l'Année 2010 » a été pour eux une reconnaissance forte de la profession.

De même, l'accès au Service Consommateurs est fortement mis en avant sur la page d'accueil du portail Internet du Groupe. Deux clics suffisent pour afficher les formulaires de réclamations peut. Dès, 2010 nous avons ajouté l'accès au Service Consommateurs via un compte Twitter (@lisalaposte).

Enfin, dans tous les points de contact de La Poste, y compris les Relais Poste Commerçants et les Agences Postales Communales, des formulaires papier permettent aux clients de déposer une réclamation adressée gratuitement au Service Consommateurs après numérisation par notre filiale ORSID.

Mais ici aussi, la notion d'engagement de service est à la base de notre démarche sur le service consommateurs. Ainsi, un vaste programme de certification EN 15838 (cf. NF 345) du Service Consommateurs a été engagé en 2011 avec chacun des métiers portant le Service Consommateurs.

## **Aujourd'hui, quels sont les axes de développement principaux de la relation client sur lesquels vous travaillez plus particulièrement ?**

Avec la politique d'engagements clients et le développement de l'innovation dans nos dispositifs de relation client, notre priorité porte sur la mobilisation et la valorisation de l'esprit de service des postiers. En effet, le développement de la dimension technologique dans la relation client s'accompagne d'attentes renforcées de la part des clients sur la dimension humaine de la relation.

C'est dans cette perspective que nous menons la démarche « Esprit de Service ». Celle-ci consiste à la fois dans le développement de nouvelles attitudes de service au contact du client – pour gagner l'enjeu de la différenciation – mais aussi et surtout dans le développement de compétences managériales fondées sur l'écoute et la considération des équipes et de nouvelles relations entre métiers basées sur la coopération et l'entraide. La symétrie des attentions est au cœur cette démarche qui constitue un levier puissant au service des managers pour développer tout à la fois la satisfaction des collaborateurs et des clients.

Les nouvelles attitudes de service ont été définies avec les postiers et les clients. Elles sont au nombre trois, elles constituent une évolution majeure de la façon dont les métiers sont exercés :

- Les attitudes liées à l'accueil et à la qualité du contact : c'est notamment tout ce qui est lié à la proactivité et l'initiative dans le contact client. C'est le « aller au devant » du client pour lui dire « Bienvenue à La Poste, que puis-je pour vous ? »
- Les attitudes liées à l'écoute : au travers notamment du développement des qualités d'empathie, de reformulation
- Les attitudes liées à l'efficacité : au travers de la capacité à personnaliser le conseil et les solutions offertes ainsi que la capacité à s'engager sur le résultat.

Nous intégrons la diffusion de l'esprit de service dans les dispositifs de pilotage et d'évaluation managériale. La démarche est également portée par les formations, pour lesquelles un label « Esprit de Service » a été élaboré. Enfin, des ateliers participatifs au sein des établissements permettent l'appropriation locale par les équipes.

### **En résumé ?**

En résumé, toute notre démarche tend à traduire « Relation Client » par « Esprit de Service ». Ainsi, si le Service est le cœur de métier de toutes les activités du groupe La Poste, alors l'Esprit de Service est l'ADN qui unit tous les postiers sur un même objectif : satisfaire le client et lui donner envie de revenir grâce à une expérience réinventée de La Poste.