

Les réclamations des clients

Une source de progrès pour l'entreprise

CÉLINE MAUSSION

Déléguée générale de l'Amarc (Association pour le management de la réclamation client)⁽¹⁾,
directrice associée d'Inergie Relation Client

[cmaussion@inergie.com]

PHILIPPE DÉTRIE

Président d'Inergie

[pdetrie@inergie.com]

L'insatisfaction des clients se fait de plus en plus entendre... Entre une culture française prompt à la critique, des médias qui encouragent l'expression affective et émotionnelle de l'opinion publique, des consommateurs de plus en plus exigeants et volatils, l'entreprise risque de plus en plus souvent la rupture avec ses clients, voire la perte de sa réputation. Face à la montée de l'insatisfaction client et pour garantir une qualité totale, quels sont les nouveaux défis à relever pour les organisations ?

LES ENJEUX DE LA GESTION DES RÉCLAMATIONS CLIENT

L'enjeu de la satisfaction client

Le respect du cahier des charges est le minimum que le client puisse attendre de son fournisseur. Ne pas respecter ce contrat est, à coup sûr, le meilleur moyen de le mécontenter.

Une réclamation est la reconnaissance indulgente, voire bienveillante, du droit à l'erreur de l'entreprise : elle est très précieuse car elle ne s'étendra sans doute pas jusqu'au droit à refaire cette même erreur.

Une enquête en ligne sur le "service client", réalisée par le *Journal du Net - Management* en décembre 2006 auprès de 2 456 lecteurs⁽²⁾, montre que les clients jugent que les entreprises sont "polies" et qu'ils leur donnent la moyenne partout ; le critère le plus mal évalué reste le suivi, c'est-à-dire la capacité à accompagner le client après son achat. C'est ce

(1) Créée en 2005, l'Amarc (Association pour le management de la réclamation client) rassemble 240 entreprises adhérant autour d'une ambition : "transformer le pépin en pépite !". Lieu d'échanges et de convivialité, l'Amarc accompagne les entreprises qui ont pris le pari et le parti de capitaliser et de valoriser la réclamation client. Partager, progresser, se professionnaliser et faire reconnaître la profession sont les mots qui guident son action au quotidien.

(2) <http://management.journaldunet.com/dossiers/0701170-relation-client/synthese-enquete.shtml>

critère qui impacte vers le bas l'ensemble de la satisfaction clients. Le traitement de la réclamation en fait partie. L'enjeu de la satisfaction est bien d'éviter que la réclamation ne se transforme en résiliation.

L'enjeu de la fidélisation

La satisfaction ne crée pas automatiquement la fidélisation. C'est l'un des enseignements des travaux du cabinet Tarp⁽³⁾ : *“Les clients satisfaits sont fidèles à 45 %, les clients très satisfaits sont fidèles à 73 %.”* Or la fidélité est capitale dans un marché stable.

Le consommateur d'aujourd'hui est saturé et devient résistant, et il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. C'est tout l'enjeu de la fidélisation. La réclamation est une source de fidélisation client souvent peu appréciée à sa juste valeur. Le client réclamant est un client fidèle qui alerte.

Et, toujours selon le cabinet Tarp :

(3)
Technical Assistance
Research Program
Institute
[www.tarp.com] est un
cabinet spécialisé dans
la relation client, créé
en 1971 aux États-
Unis. Ses publications
sont le fruit de nom-
breuses études et
recherches, particuliè-
rement celle que nous
citons ici : *Consumer
Complaint Handling in
America : an Update
Study, Part II,*
Washington, D.C.

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISE : ACCOR ET NORAUTO

ACCOR ET NORAUTO ONT FAIT DE LEUR SERVICE CLIENTS UN ÉLÉMENT MAJEUR DE LA QUALITÉ ET UN INCONTOURNABLE DE LA STRATÉGIE CLIENT.

“Chez Accor, parce que le service est consommé en même temps qu'il est produit, notre client doit être satisfait quel que soit le moment qu'il vit. Nous considérons que cette satisfaction se joue tout au long de la relation entre le client et l'hôtelier. La relation est porteuse de sens, la proximité doit être soignée et le client réclamant est notre garantie de progrès. C'est pourquoi nous l'écou- tons quotidiennement.

En cas d'insatisfaction, la réclamation ou le dysfonctionnement doivent impérativement être réglés avant le départ du client. Pour cela, nous avons mis en place le “contrat 15” chez Ibis, qui traduit notre engagement auprès du client de répondre à son insatisfaction en 15 minutes, et l'engage- ment “satisfait invité” chez Novotel France.

Grâce à la réactivité de nos équipes et à l'autonomie qui leur est laissée, nous assurons au maximum notre promesse client. L'objectif est de responsabiliser chaque personne face à la réussite de l'expérience vécue par nos clients. Communiquer clairement auprès du client, savoir comment déposer une réclamation, être informé régulièrement du suivi de sa réclamation, apporter une réponse rassurante et satisfaisante dans des délais honorables sont les critères

incontournables de sa re-satisfaction et surtout de sa recommandation. La réclamation est un défi quotidien aujourd'hui pour continuer de progresser...”

Chantal Tryer, directeur des services clientèle Accor-Hotels, présidente de l'Amarc de 2005 à 2009

“Chez Norauto France, la gestion des réclamations, qui existe dans tous les pays, vise à mieux servir les clients grâce à une écoute attentive de leurs demandes. Nos clients insatisfaits ont à leur disposition un numéro gratuit, un site internet et une adresse postale pour déposer leurs réclamations. Écouter un client insatisfait, c'est véritablement construire une relation durable avec lui. Toutes les réclamations sont gérées avec les équipes des centres, ce qui permet de les impliquer dans la gestion des réclamations client. Cette année, trois défis ont été lancés aux équipes des centres : respecter le délai promis ; respecter le prix annoncé ; donner une réponse aux réclamations en moins de 48 h. Respecter ses engagements, c'est le secret d'une relation durable.”

Catherine Rucki, responsable de la relation client chez Norauto, vice-présidente de l'Amarc depuis 2009

- si le client mécontent n'a pas eu la possibilité de réclamer, sa probabilité moyenne de rachat est de 10 % ;
- si le client mécontent a eu la possibilité de réclamer et que sa réclamation n'est pas satisfaite, la probabilité moyenne de rachat est de 17 % ;
- enfin, si le client mécontent a eu la possibilité de réclamer et que sa réclamation est satisfaite, la probabilité moyenne de rachat est de 62 % (95 % si le client juge que la réclamation a reçu une réponse rapide).

On en déduit qu'il faut, bien sûr, satisfaire la réclamation d'un client, mais aussi, et surtout, qu'il faut favoriser son expression. C'est pourquoi la qualité relationnelle devient fondamentale dans le management du XXI^e siècle.

L'enjeu de l'image de l'entreprise

On sait qu'un client satisfait le dit à trois personnes. Et qu'un client mécontent le dit à dix personnes. Mais cela peut être beaucoup plus. La toute-puissance du client fait qu'il peut, par ses choix : continuer ou non à acheter ; acheter plus ou moins ; acheter chez vous ou chez le concurrent ; entraîner un *prospect* à devenir client ou, à l'inverse, inciter des clients à vous quitter.

Aujourd'hui, n'importe qui peut avoir une influence sur l'image de l'entreprise, dont le capital image est d'autant plus précieux qu'il est vulnérable. La réclamation invite (incite) à le défendre. C'est un cadeau. Le risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise est ici en jeu, notamment dans une société qui se judiciarise de plus en plus. De même, la contagion médiatique est possible à tout moment.

Face à ces défis, la communication des entreprises tient autant du *reporting* que du marketing. Évaluer le risque d'opinion permet de se prémunir de retombées néfastes et doit être intégré dans le management au quotidien.

La prévention du contentieux

La prévention du contentieux est souvent l'enjeu déclencheur de la mise en œuvre d'un traitement des réclamations clients. Le coût du contentieux et la peur de litiges et procès constituent un motif principal de prise en compte des réclamations. En effet, mieux vaut prévenir que guérir : cela coûte des dizaines de fois moins cher, sans parler des répercussions sur l'image de l'entreprise. L'entreprise gagne à intégrer cette nouvelle exposition, autant pour éviter un risque de dégradation de son image que par intérêt à long terme.

LA GESTION DES RÉCLAMATIONS, UN OUTIL DE MANAGEMENT

L'amélioration du fonctionnement de l'entreprise

Une réclamation indique en fait deux erreurs : la "fabrication" d'une non-conformité ou un décalage entre qualité attendue et qualité perçue, d'une part ; l'absence de contrôle qualité ou, en tout cas, la non-détection de cette anomalie par le prestataire, d'autre part. Les réclamations sont le premier indicateur qualité d'une entreprise : elles indiquent des sources d'amélioration pour toutes les fonctions de l'entreprise et contribuent à l'identification des exigences client.

Répondre aux réclamations de ses clients, c'est montrer que l'on s'intéresse à eux, que l'on tient à restaurer la confiance. Pour l'entreprise, c'est aussi un moyen de prévenir des ano-

malies identiques. Les clients réclamants sont des conseillers en stratégie gratuits qui, tous les jours, offrent à l'entreprise les moyens de progresser ; leurs retours sont précieux pour améliorer son fonctionnement.

L'aide à l'animation managériale

Personne n'aime recevoir une réclamation. C'est un stress. Mais le stress peut être utilisé de façon positive : cette mise sous tension devient alors un levier d'action efficace et légitime. Nous savons que le contrôle qualité n'est plus suffisant, car seule compte la qualité perçue. Le défi est aujourd'hui de faire coïncider qualité attendue et qualité perçue.

Malheureusement, l'entreprise ne se soucie souvent de la réclamation que sous la menace. Elle ne songe pas à en faire un atout compétitif. Il faut aller contre cette passivité : "Les réclamations passent, la non-qualité reste."

Comment relayez-vous en interne la voix du client mécontent ? Comment faites-vous rentrer l'opinion du client dans l'entreprise ? Associez-vous le management à utiliser la réclamation comme une source de progrès individuel et collectif ? Utilisez-vous les réclamations dans un projet transversal d'amélioration de la qualité ? Telles sont les questions qui sont posées au *manager*. Le *management* est, en effet, l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable du client. Le défi managérial revient à mobiliser les réclamations comme levier d'action collective pour améliorer la qualité globale.

Un client mécontent fait perdre de l'argent (temps passé à recevoir la réclamation, à la traiter, gestion administrative du compte client, gestes commerciaux, dédommagements, litiges et procès perdus, baisse des résultats financiers, coût de la reconstruction de l'image...).

Mais combien ? Beaucoup de services de réclamations client ne mesurent pas le coût de traitement d'une réclamation ou la valeur ajoutée de leur service. Il est pourtant essentiel de le faire.



Le management de la réclamation client est bel et bien un axe de progrès nécessaire et incontournable pour toute entreprise qui s'oriente sur la qualité totale. Traiter et prévenir les réclamations, c'est avant tout s'efforcer de tenir les promesses faites aux clients. Les services réclamation clients deviennent ainsi une ressource stratégique. Véritables mines d'informations, ils sont un bureau d'études gratuit que chaque entreprise devrait bichonner ! ○