Quelles mesures pour capitaliser sur les insatisfactions clients ?

D. RAY, Institut du Capital Client (Grenoble Ecole de Management)

W. SABADIE, Université Lyon 3

Avril 2014

Rappel

Cartographie des SRC (2010-2011)

Les indicateurs utilisés

Méthode Delphi
13 experts ~ 180 propositions

➔ Actualisation (mars 2014)

Avril 2014

13 experts ~ 180 indicateurs

NOMBRE DE RECLAMATIONS

TAUX DE CONFORMITÉ RÉFÉRENTIEL AMARC

TAUX DE SATISFACTION CLIENT

INNOVATIONS

TAUX DE RÉCLAMANTS FIDÈLES

ORIENTATION CLIENT DES COLLABORATEURS

CA RÉALISÉ PAR LES RÉCLAMANTS

ANALYSE DES RÉCLAMATIONS PAR MOTIFS

NOMBRE D'ACTIONS CORRECTIVES

COÛT SRC / CA SRC

TAUX DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS

NOMBRE DE RÉCLAMATIONS / NOMBRE DE CLIENTS

COÛT DU TRAITEMENT

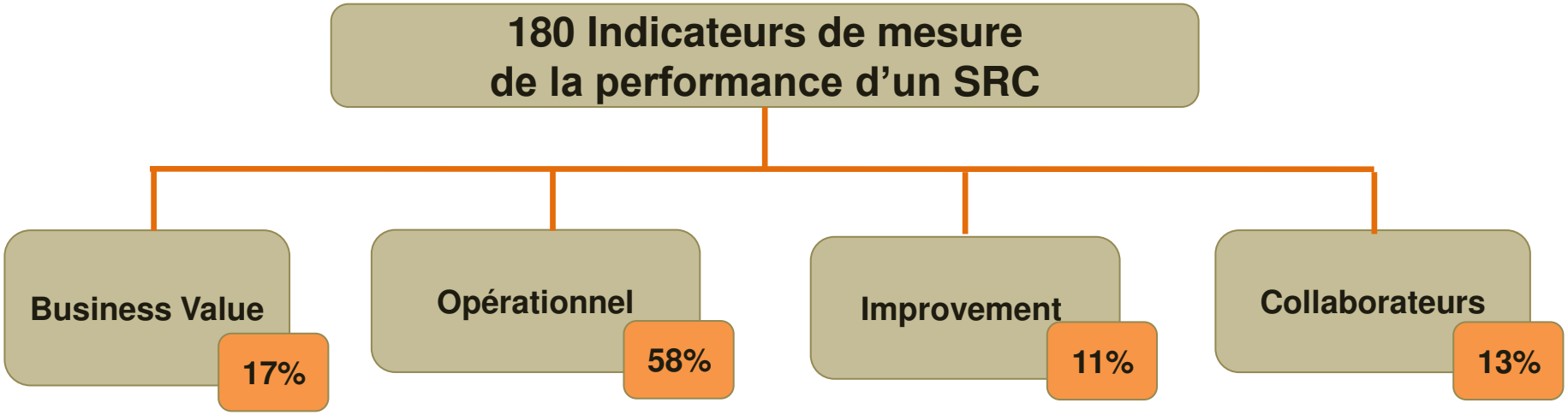
INFORMATIONS TRANSMISES AU COMEX

NOMBRE DE RÉCLAMANTS / NOMBRE DE MÉCONTENTS

TAUX DE REBONDS

DÉLAIS DE TRAITEMENT

MONTANT DES DÉDOMMAGEMENTS


180 Indicateurs de mesure
de la performance d'un SRC
Business Value
17%
Opérationnel
58%
Improvement
11%
Collaborateurs
13%

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC

- **Business Value** 17%
  - **ROI** 5%
  - **Coûts de gestion** 25%
  - **Post-récla.** 53%
  - **Optimisation des coûts** 18%
- **Opérationnel** 58%
- **Improvement** 11%
- **Collaborateurs** 13%

COUT SRC / CA SRC

COUT PAR RÉCLAMATION

TAUX DE REBONDS

% RÉCLAMATIONS TRAITÉES LORS DU PREMIER CONTACT

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC

- **Business Value** — 17%
- **Opérationnel** — 58%
  - 9% **Accessibilité** — TAUX D'APPELS SERVIS
  - 29% **Délais** — DÉLAI DE TRAITEMENT PAR CANAL
  - 4% **Qualité** — TAUX DE CONFORMITÉ RÉFÉRENTIEL AMARC
  - 24% **Satisfaction** — TAUX DE SATISFACTION POST-RÉCLAMATION
  - 34% **Défaillances** — NOMBRE DE RÉCLAMATIONS / NOMBRE DE CLIENTS
- **Improvement** — 11%
- **Collaborateurs** — 13%

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC

- **Business Value** — 17%
- **Opérationnel** — 58%
- **Improvement** — 11%
- **Collaborateurs** — 13%

- 16% **Analyse** — EVOLUTION DES MOTIFS DE RÉCLAMATION
- 42% **Diffusion** — NOMBRE D'INFORMATIONS TRANSMISES AU COMEX
- 42% **Utilisation** — NOMBRE D'INNOVATIONS

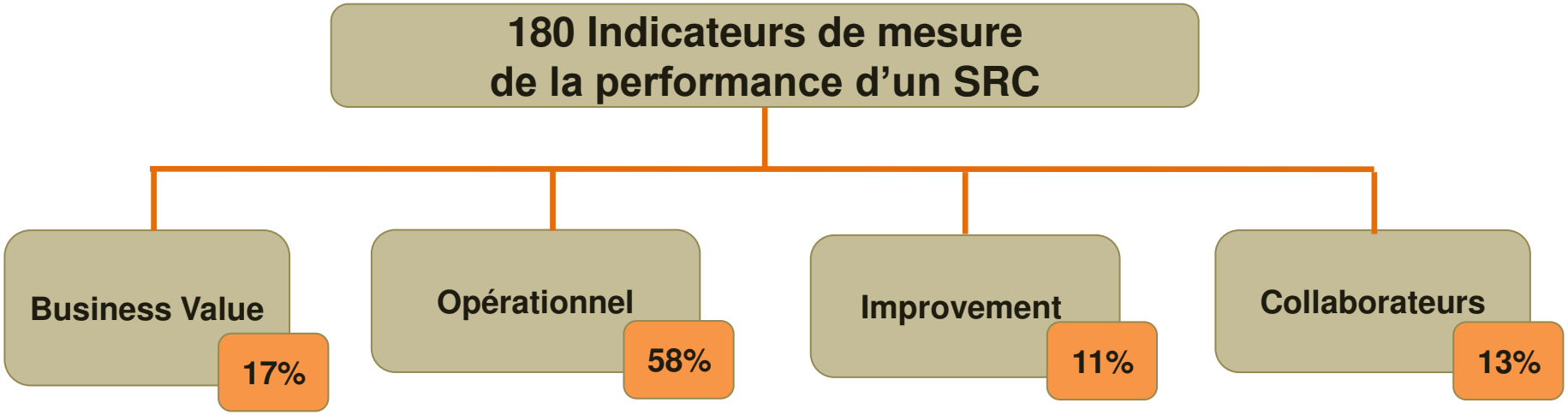
180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC

- **Business Value** 17%
- **Opérationnel** 58%
- **Improvement** 11%
- **Collaborateurs** 13%

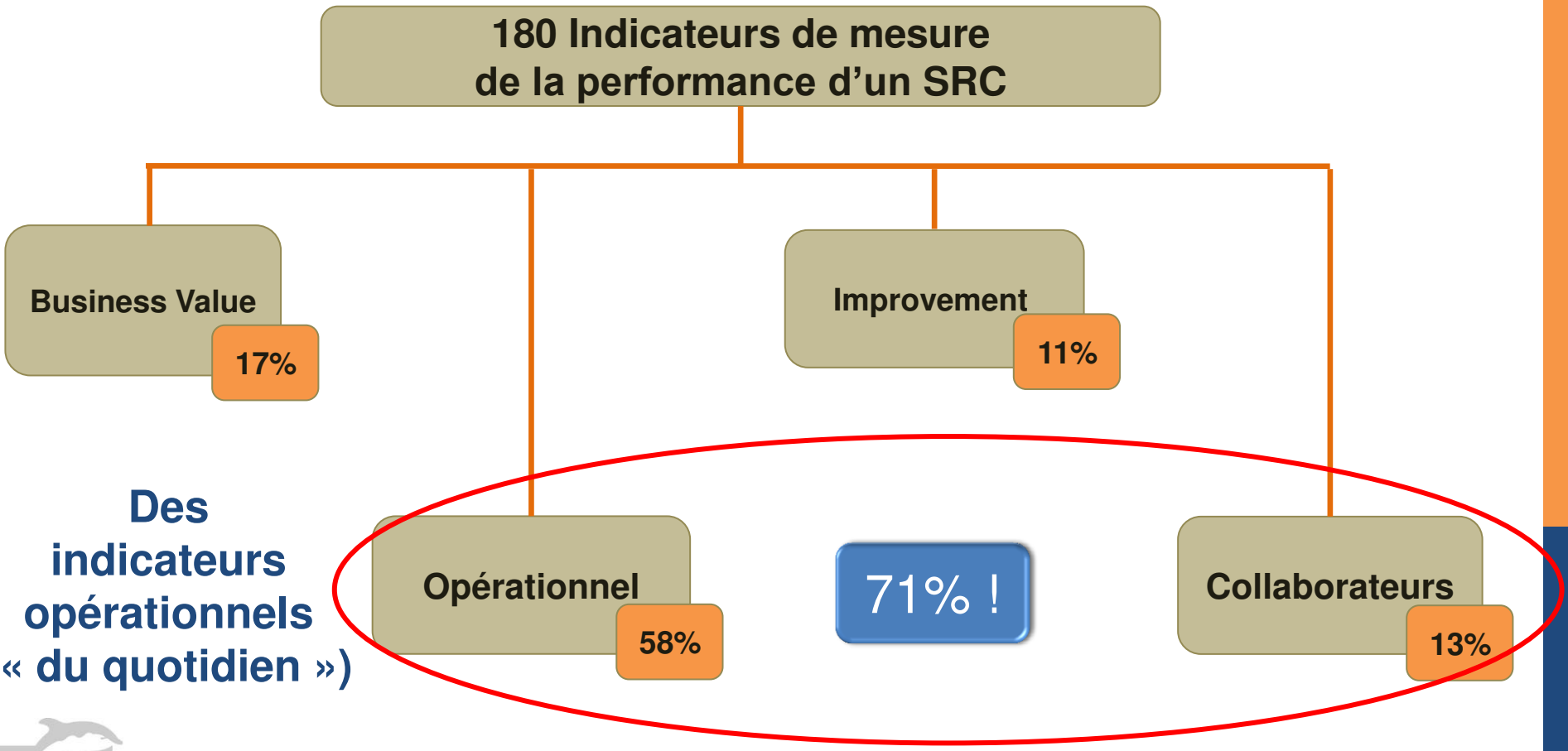
54% **Management** — VOLUME HORAIRE DE FORMATION

46% **Qualités relationnelles** — INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS

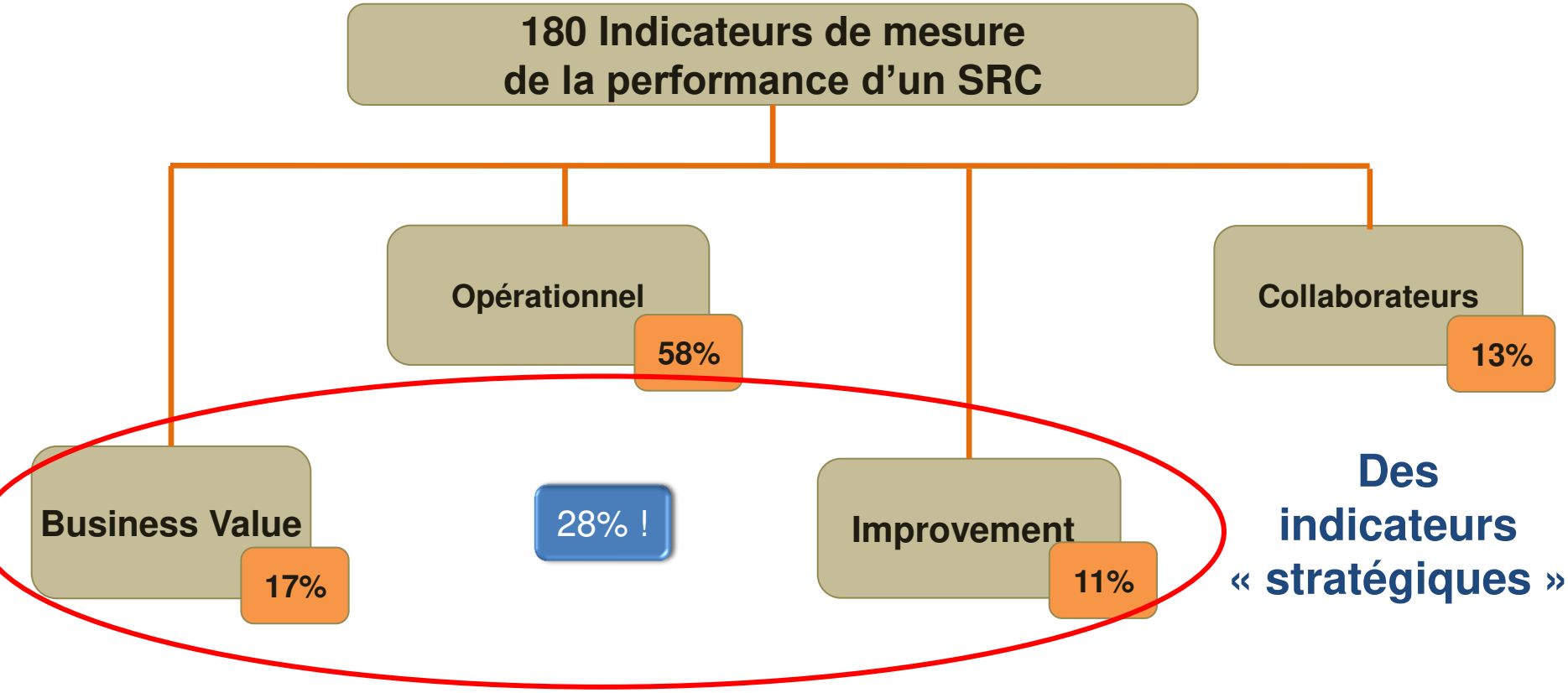


DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS



Des indicateurs opérationnels (« du quotidien »)

DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS



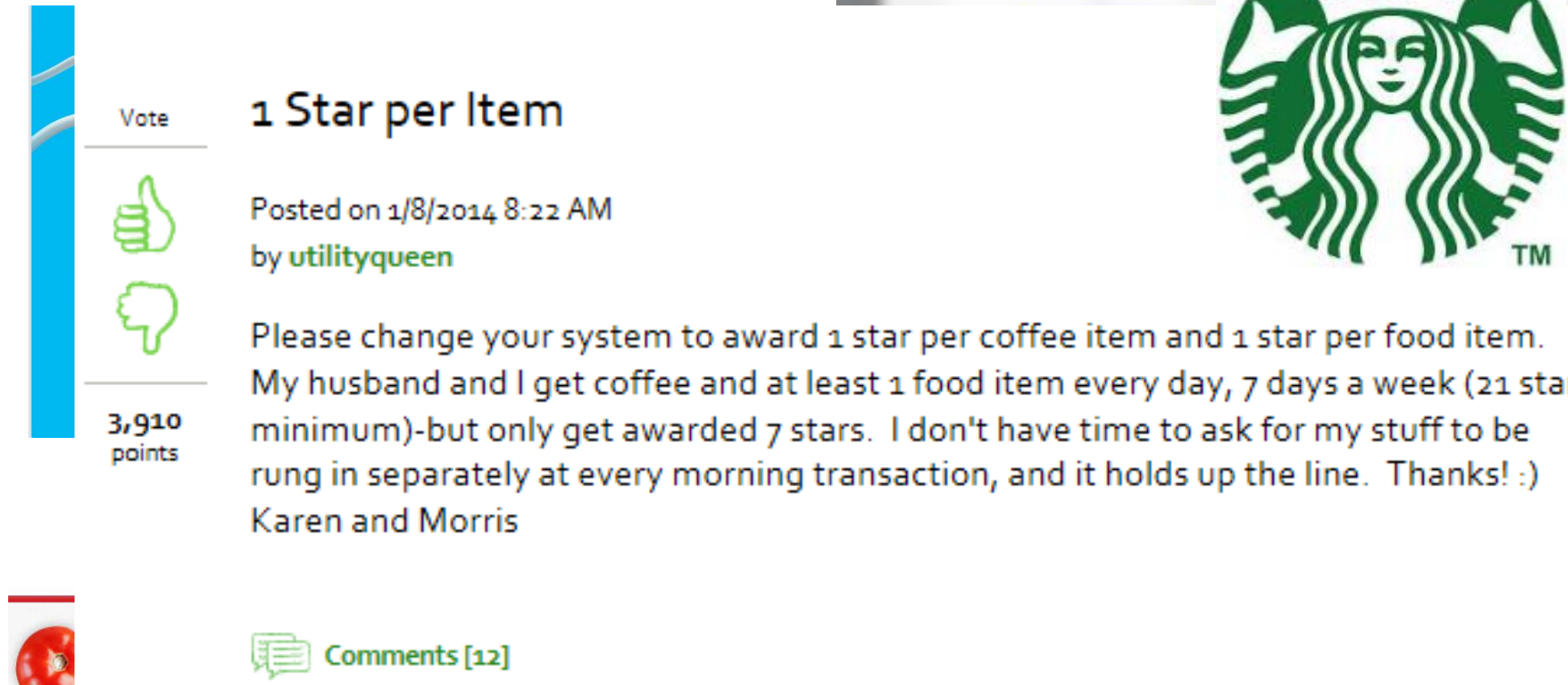
Comment prioriser les indicateurs stratégiques ?

Innover grâce aux réclamations

Démontrer le ROI du SRC

INNOVER GRÂCE AUX RÉCLAMATIONS

Le pépin en pépite ?



GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

ICC Institut du Capital Client

Accredited by Association of MBAs

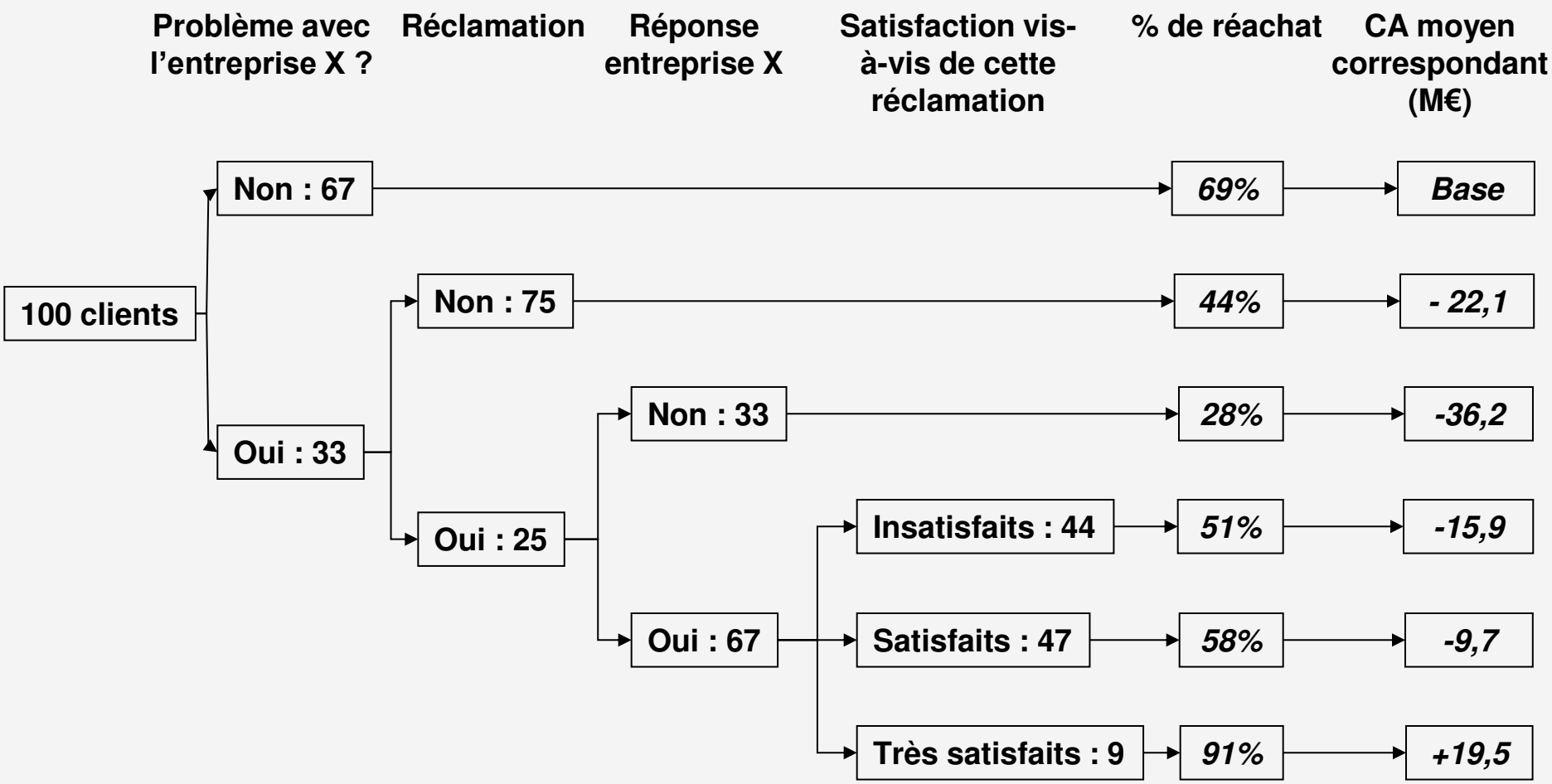
EFMD EQUIS ACCREDITED

UNIVERSITÉ LYON III JEAN MOULIN

DÉMONTRER LE ROI DU SRC : UN PROBLÈME DE NUMÉRATEUR..

$$ROI = \frac{\text{Gains liés à l'investissement}}{\text{Coût de l'investissement}}$$

Exemple fictif de « Complaint Model »



POUR ALLER PLUS LOIN…

L’orientation réclamation : une véritable pépite…

… dont personne n’a jamais entendu parler !

Rappel

Une dimension sous-jacente :

« l'orientation réclamation »

Quelques marqueurs de l'orientation réclamation

Engagement de la Direction : reconnaissance interne du rôle du SRC

Définition claire et partagée de ce qu'est une réclamation

Rappel

Orientation réclamation

Orientation client de l'entreprise

Analyse et diffusion interne des informations issues des réclamations en vue d'actions opérationnelles

Association pour le MAnagement de la Réclamation Client

L'ORIENTATION RECLAMATION :

CE QUE L'ON SAIT MAINTENANT

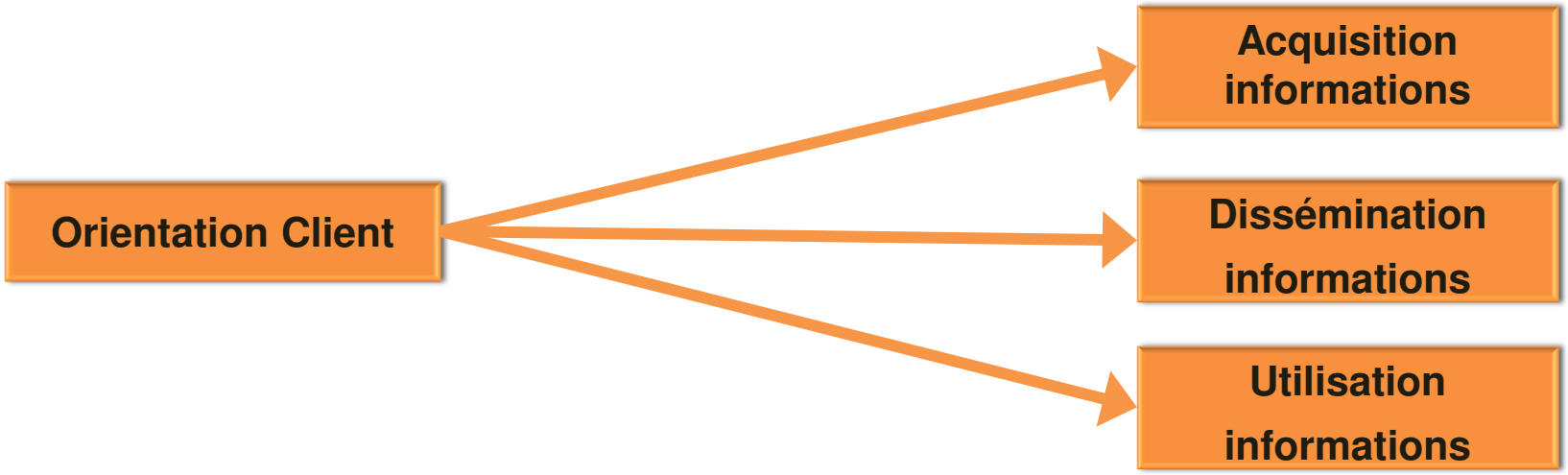
Une définition formelle :

" Une volonté et une capacité à identifier, analyser et répondre aux réclamations clients de façon à créer, de façon durable, une valeur supérieure pour ses clients "

Culture → **Comportements**

LES APPORTS DE L'ORIENTATION RECLAMATION

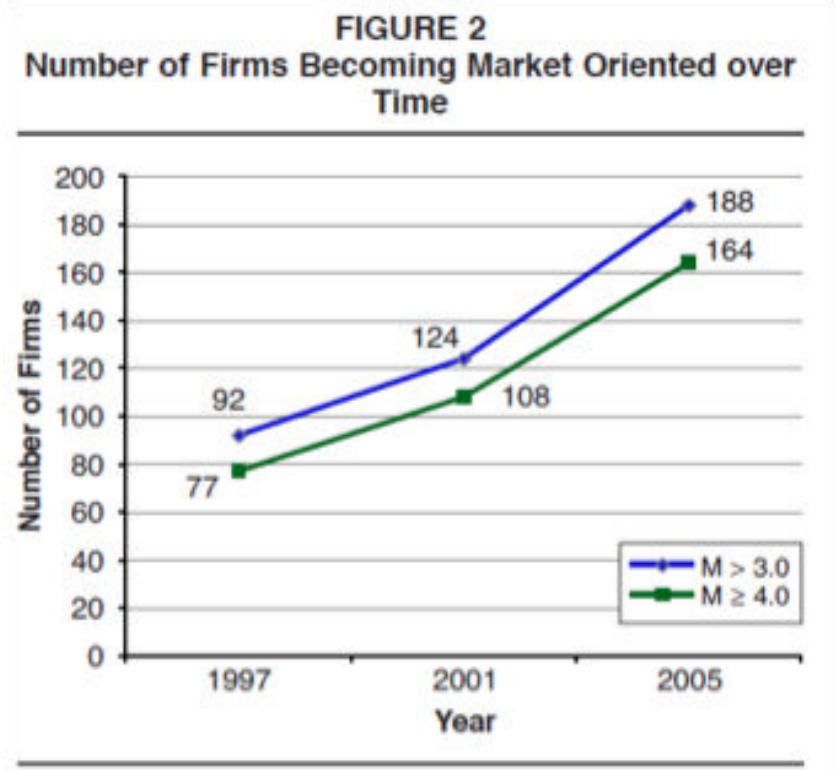
LA VISION CLASSIQUE

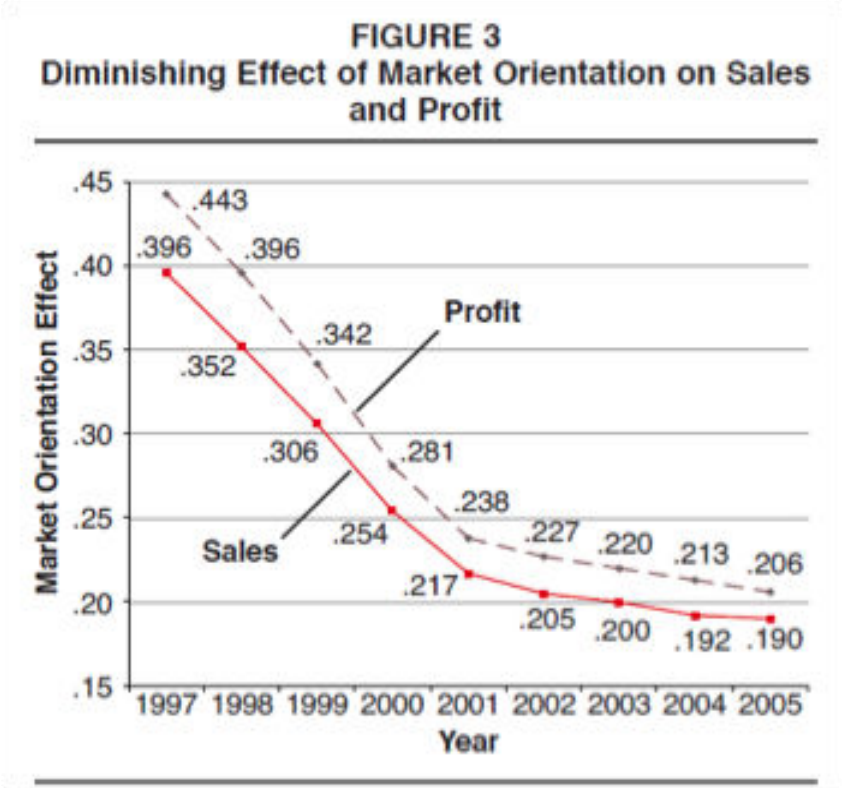


MAIS ETRE EN AVANCE EST INDISPENSABLE

« We hypothesize that the effect of market orientation diminishes over time as other competitors also become market oriented »

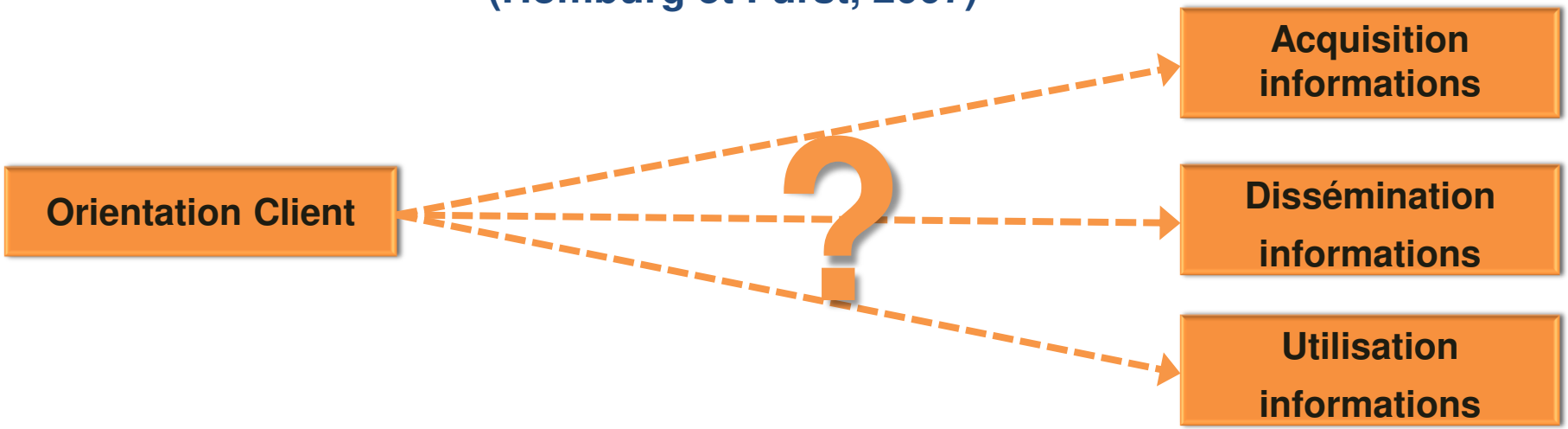
Kumar et al. (2011), Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*, 75, 16-30



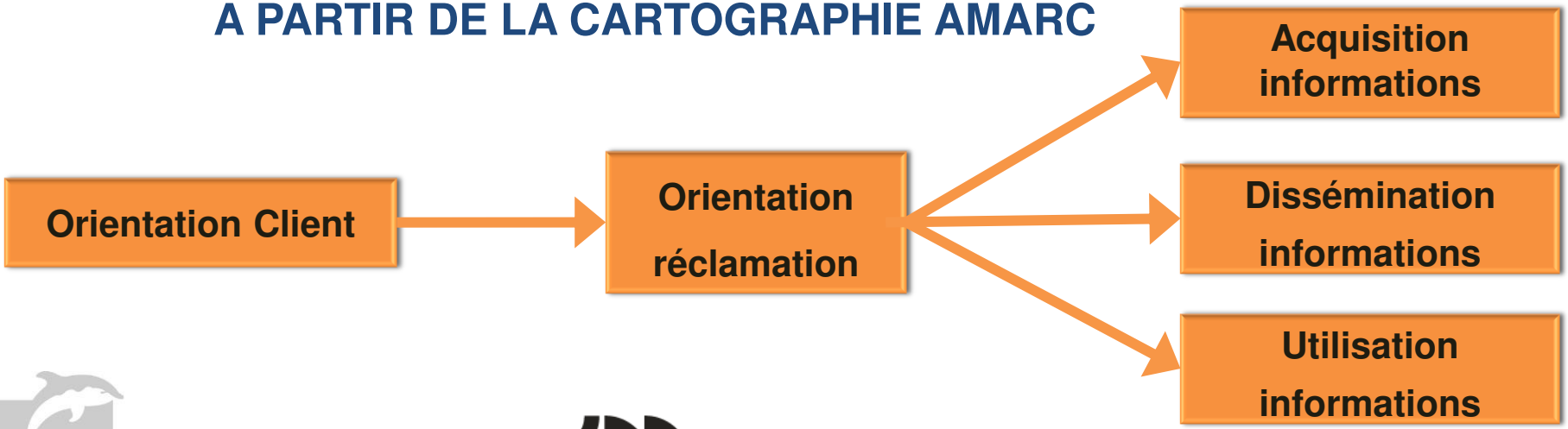


CE QUE MONTRENT LES RECHERCHES

(Homburg et Fürst, 2007)



CE QUE NOUS AVONS MIS EN LUMIERE A PARTIR DE LA CARTOGRAPHIE AMARC



L'ORIENTATION RECLAMATION : CONCLUSION

Même si une entreprise est très orientée client, tant qu'elle n'est pas « orientée réclamation », son orientation client n'aura que très peu d'effet sur la rentabilité des politiques de réclamations

Si une entreprise est orientée client, alors tout investissement en « orientation réclamation » aura un FORT EFFET MULTIPLICATEUR sur la rentabilité des politiques de réclamations

COMMENT CRÉER UNE ORIENTATION RECLAMATION ?

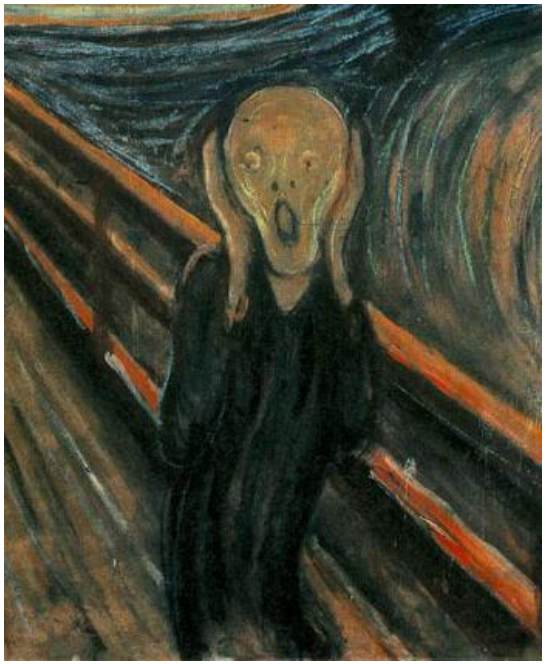
Théorie des perspectives

(Kahneman et Tversky, 1979)

« *Complaints, like* ***DEATH*** *and* ***TAXES****, are inevitable* » (p. 28)

J. Goodman (2006), Manage complaints to enhance loyalty, *Quality Progress*, 39, 2

Réclamation = perte



COMMENT CRÉER UNE ORIENTATION RECLAMATION ?

Modifier la culture interne

Réclamation = gain

SYNTHESE

- ✓ Des indicateurs (toujours…) :
  - ✓ Très diversifiés
  - ✓ Très orientés « opérationnel »
- ✓ Deux pistes pour l'avenir : « *la réclamation comme un gain* »
  - ✓ Démontrer le ROI des SRC
  - ✓ Innover grâce aux réclamations
- ✓ Pour améliorer le ROI des SRC : créer une véritable « orientation réclamation » dans l'entreprise
  - ✓ Orientation client ≠ orientation réclamation
  - ✓ Orientation réclamation = culture + comportements
  - ✓ Comment transformer le pépin en pépite ?
    - ✓ Priorité = modifier la culture interne afin que la réclamation soit perçue comme un GAIN (et plus une perte)