

Quelles mesures pour capitaliser sur les insatisfactions clients ?

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

W. SABADIE, Université Lyon 3

Rappel

Cartographie des SRC (2010-2011)

Les indicateurs utilisés

Méthode Delphi

13 experts ~ 180 propositions

➔ Actualisation (mars 2014)

NOMBRE DE RECLAMATIONS

TAUX DE CONFORMITÉ RÉFÉRENTIEL AMARC TAUX DE SATISFACTION CLIENT

INNOVATIONS TAUX DE RÉCLAMANTS FIDÈLES

ORIENTATION CLIENT DES COLLABORATEURS

ANALYSE DES RÉCLAMATIONS PAR MOTIFS CA RÉALISÉ PAR LES RÉCLAMANTS

NOMBRE D' ACTIONS CORRECTIVES

COÛT SRC / CA SRC

TAUX DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS

NOMBRE DE RÉCLAMATIONS / NOMBRE DE CLIENTS

COÛT DU TRAITEMENT

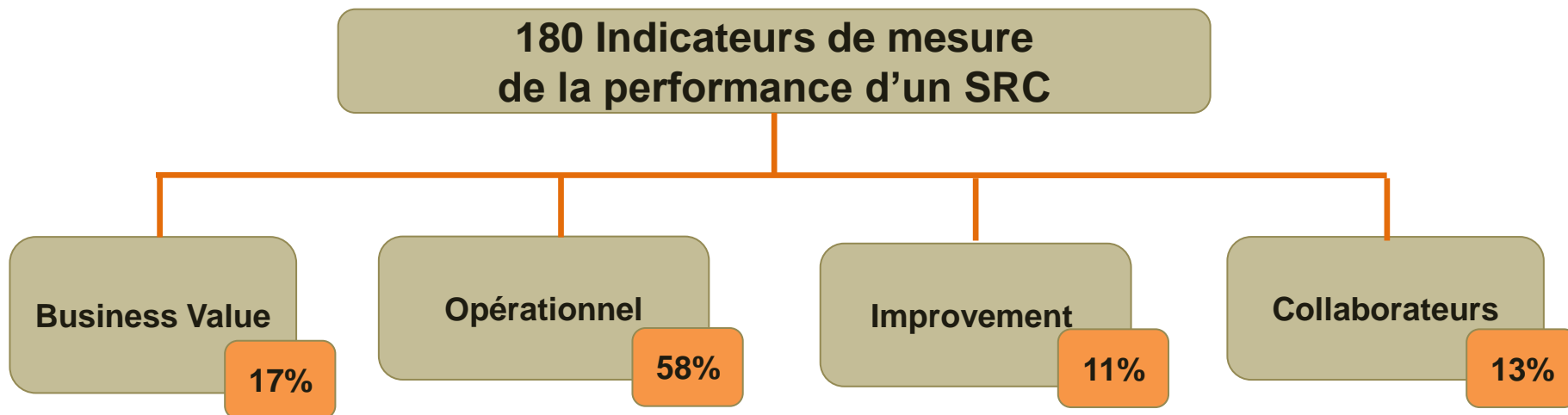
INFORMATIONS TRANSMISES AU COMEX

NOMBRE DE RÉCLAMANTS / NOMBRE DE MÉCONTENTES

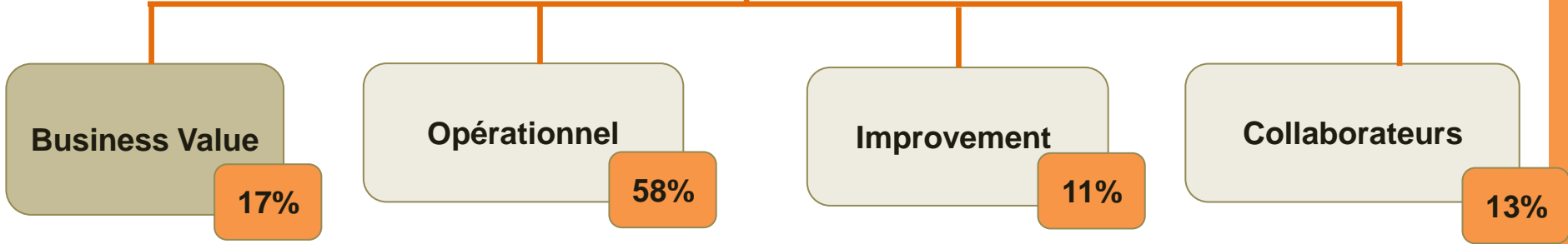
TAUX DE REBONDS

DÉLAIS DE TRAITEMENT

MONTANT DES DÉDOMMAGEMENTS



180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC



ROI
5%

COUT SRC / CA SRC

Coûts de gestion
25%

COUT PAR RÉCLAMATION

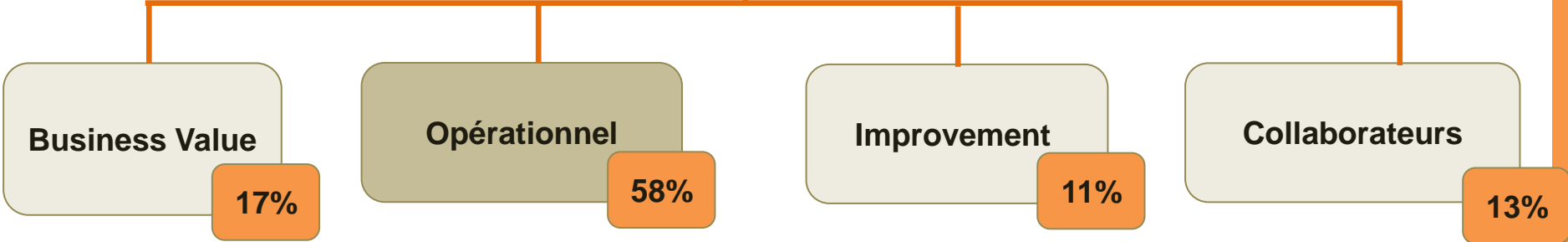
Post-récla.
53%

TAUX DE REBONDS

Optimisation des coûts
18%

% RÉCLAMATIONS TRAITÉES LORS DU PREMIER CONTACT

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC



9% Accessibilité

29% Délais

4% Qualité

24% Satisfaction

34% Défaillances

TAUX D'APPELS SERVIS

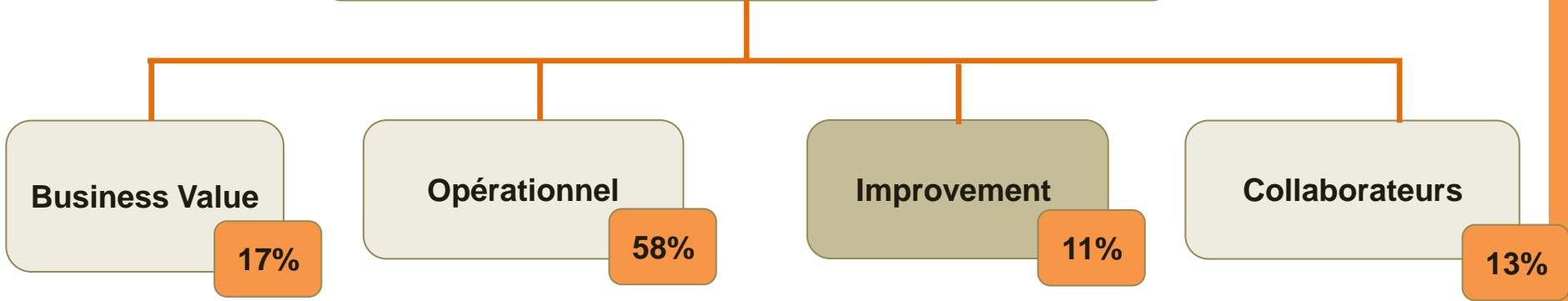
DÉLAI DE TRAITEMENT PAR CANAL

TAUX DE CONFORMITÉ RÉFÉRENTIEL AMARC

TAUX DE SATISFACTION POST-RÉCLAMATION

NOMBRE DE RÉCLAMATIONS / NOMBRE DE CLIENTS

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC



16% Analyse

ÉVOLUTION DES MOTIFS DE RÉCLAMATION

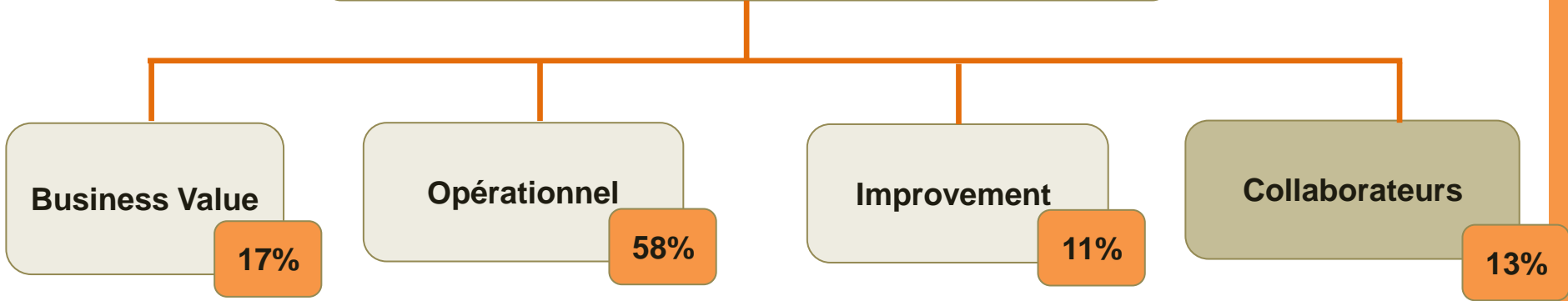
42% Diffusion

NOMBRE D'INFORMATIONS TRANSMISES AU COMEX

42% Utilisation

NOMBRE D'INNOVATIONS

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC



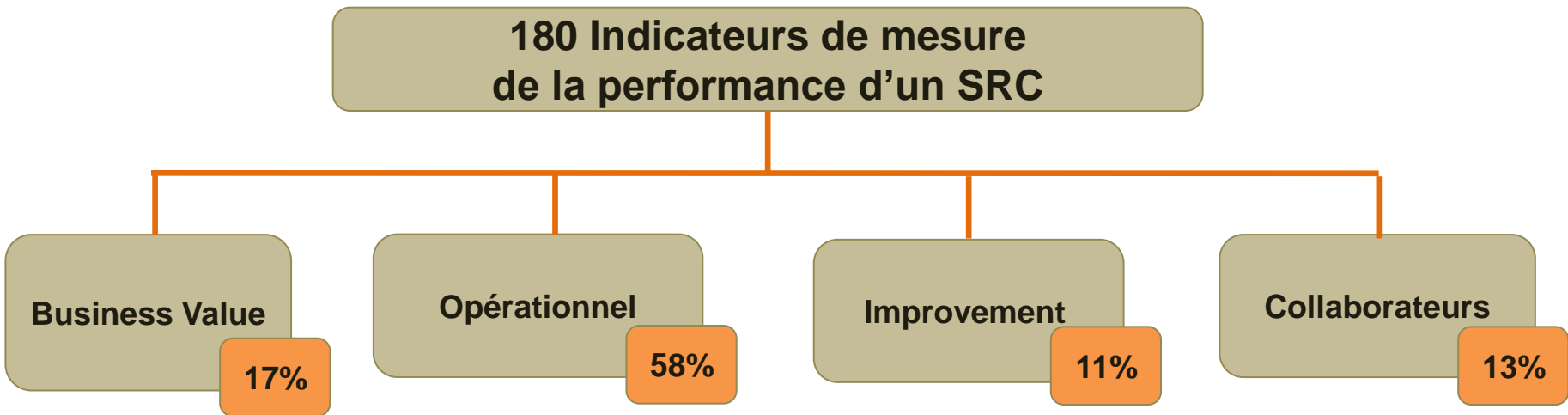
54%
Management

46%
Qualités relationnelles

VOLUME HORAIRE DE FORMATION

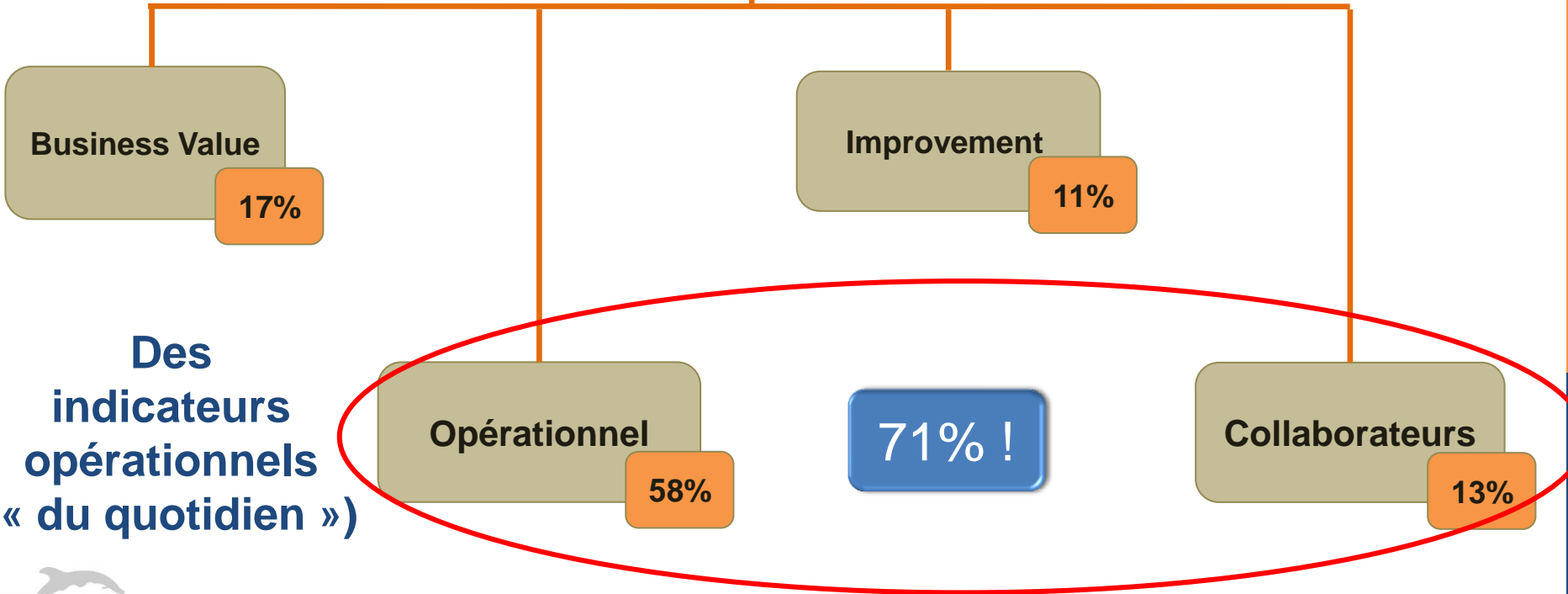
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS



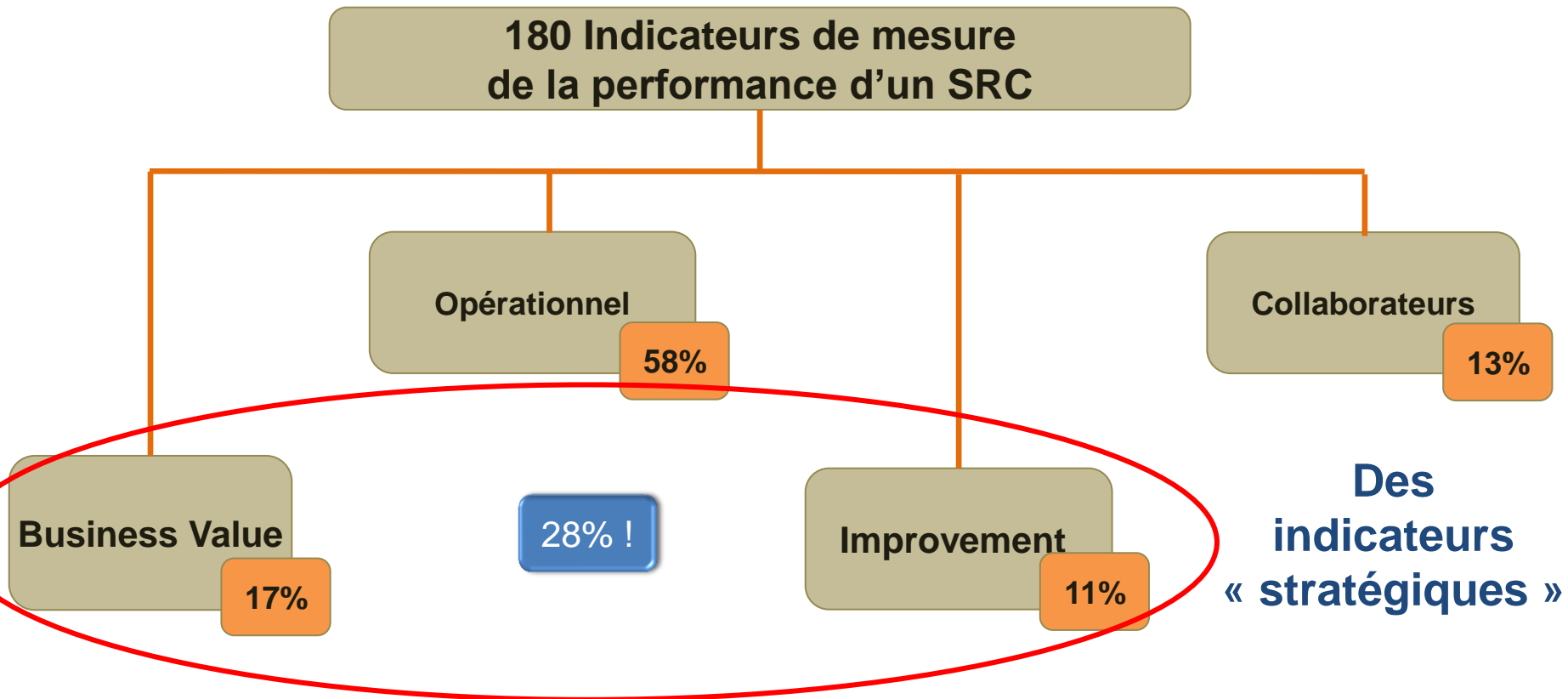
DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS

180 Indicateurs de mesure de la performance d'un SRC



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 pépité ?



Vote

1 Star per Item



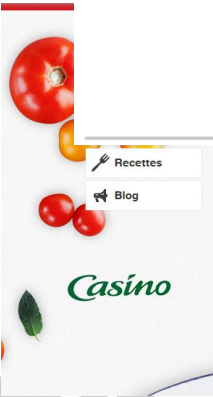
Posted on 1/8/2014 8:22 AM

by **utilityqueen**

3,910 points

Please change your system to award 1 star per coffee item and 1 star per food item. My husband and I get coffee and at least 1 food item every day, 7 days a week (21 stars minimum)-but only get awarded 7 stars. I don't have time to ask for my stuff to be rung in separately at every morning transaction, and it holds up the line. Thanks! :)
Karen and Morris

Comments [12]



Christelle
Bonjour sandoz,

Les S'Miles ont une durée de validité d'1 an, ce qui explique peut-être cette partie.
N'hésitez pas à adresser un email à l'adresse suivante : carteguest@eant.fr, si vous êtes détenteur de la carte Oéant Casino.
- carte.fidelle@supercasino.fr, si vous êtes détenteur de la carte Supermarché Casino
afin de faire part de votre remarque et voir s'il est possible de récupérer les points perdus.

Bon après-midi.
07/02/2014

sandoz
Le règlement ayant changé sans que j'en sois averti je n'ai pas pu les dépenser à tant. Donc je pense toujours que Casino m'a anarqué!
07/02/2014

OVER 20,684 IDEAS SUBMITTED. 743,922+ VOTES. 100,088+ COMMENTS. 547+ IDEAS IMPLEMENTED.

[IDEAS](#) [STORM SESSIONS](#) [SUBMIT YOUR IDEA](#) [Member Login](#) [Join IdeaStorm](#)

Featured

Docking Station For Alienware Laptops Similar To Business ...

Posted by: [Haloruler64](#)

Know what feature every Alienware laptop needs? A docking solution a la business laptops. Port on th ...

[Learn More](#)

19 Votes | 6 Comments



Top Recent Contributors [Show More](#)

	yeshmathew	7939 Points	13 Ideas	211 Votes
Last Activity : Oct 23, 2013				
	alixwotfile	5134 Points	105 Ideas	2391 Votes
Last Activity : Nov 18, 2013				



Recent Ideas

[Explore More](#)

Trending Ideas

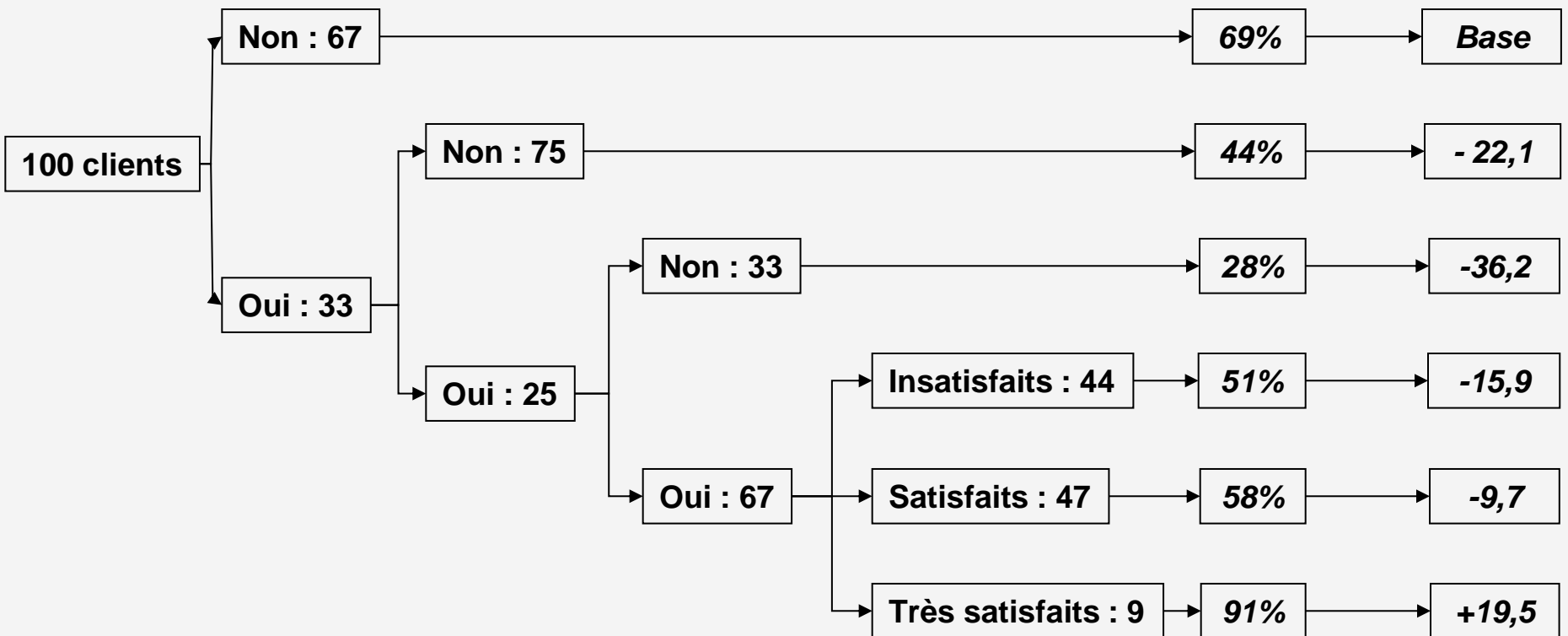
[Explore More](#)

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

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

Exemple fictif de « Complaint Model »

Problème avec l'entreprise X ?	Réclamation	Réponse entreprise X	Satisfaction vis-à-vis de cette réclamation	% de réachat	CA moyen correspondant (M€)
--------------------------------	-------------	----------------------	---	--------------	-----------------------------



L'orientation réclamation : une véritable pépite...
... dont personne n'a jamais entendu parler !

Rappel

Une dimension sous-jacente :

« l'orientation réclamation »

l'AMARC



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

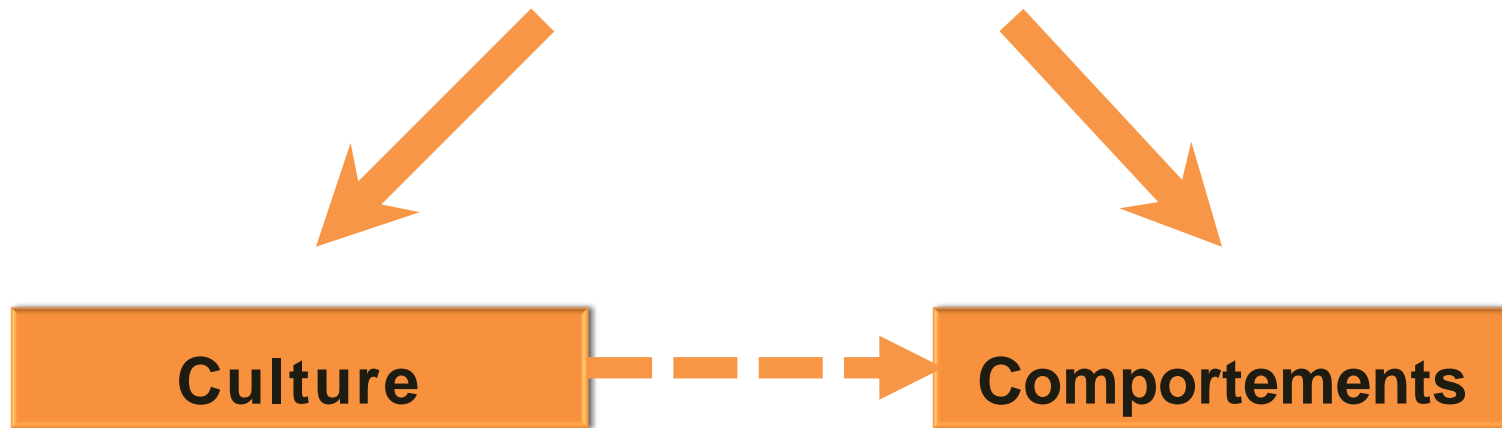
Analyse et diffusion interne
des informations issues des
réclamations en vue d'actions
opérationnelles



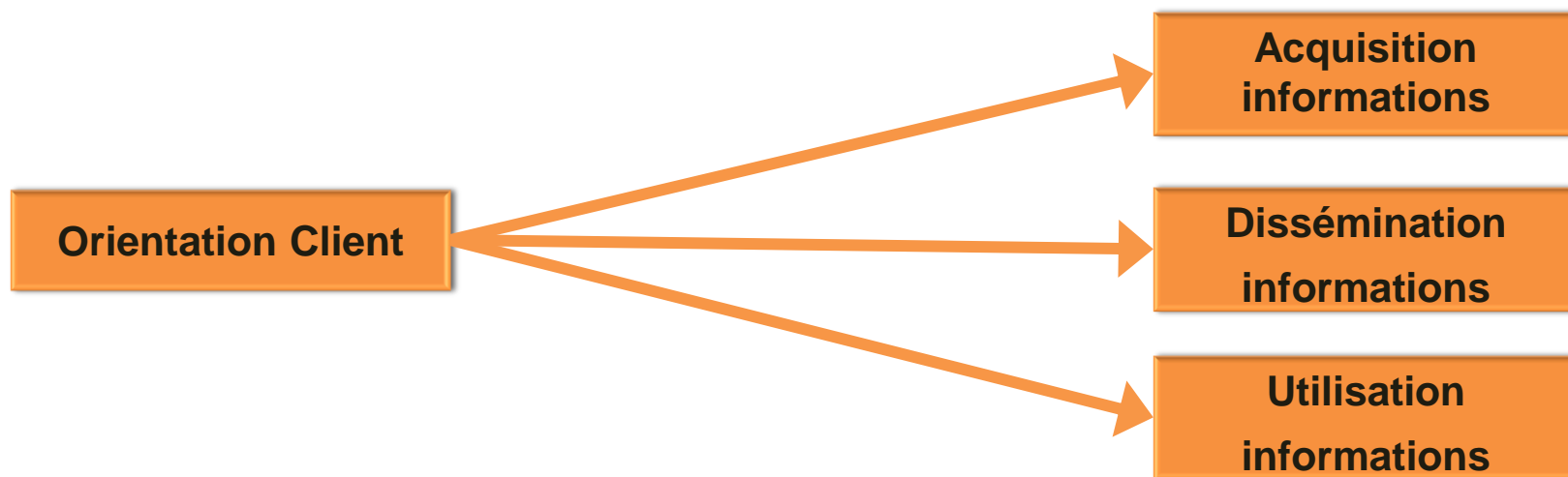
L'ORIENTATION RECLAMATION : CE QUE L'ON SAIT MAINTENANT

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 ”



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

FIGURE 2
Number of Firms Becoming Market Oriented over Time

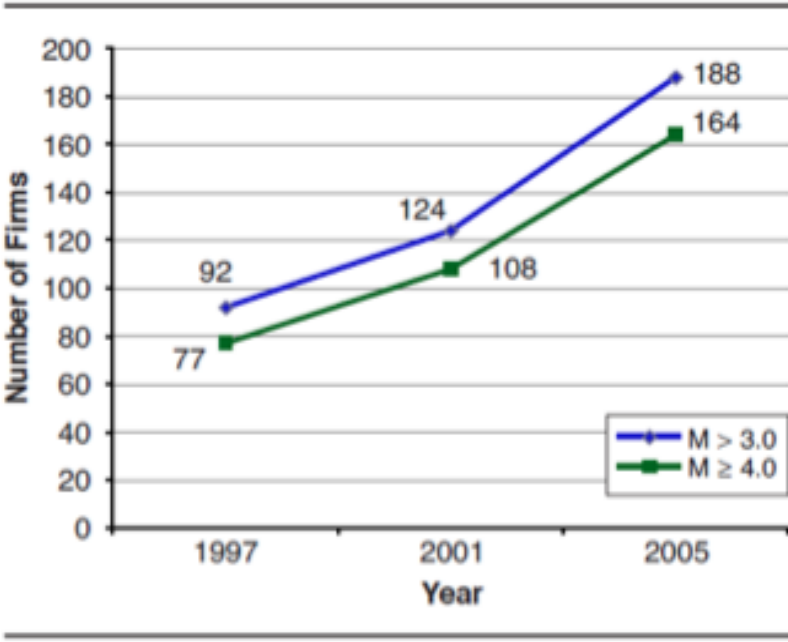
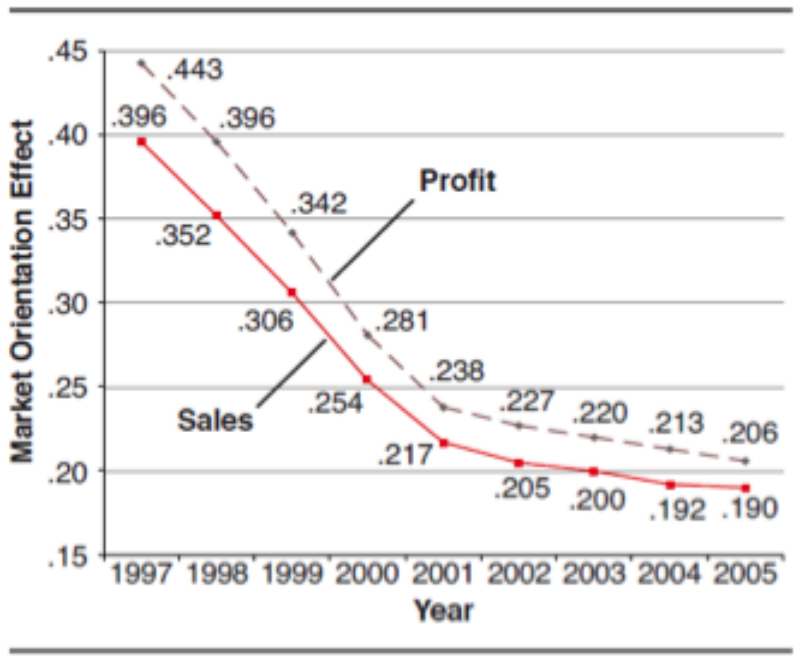
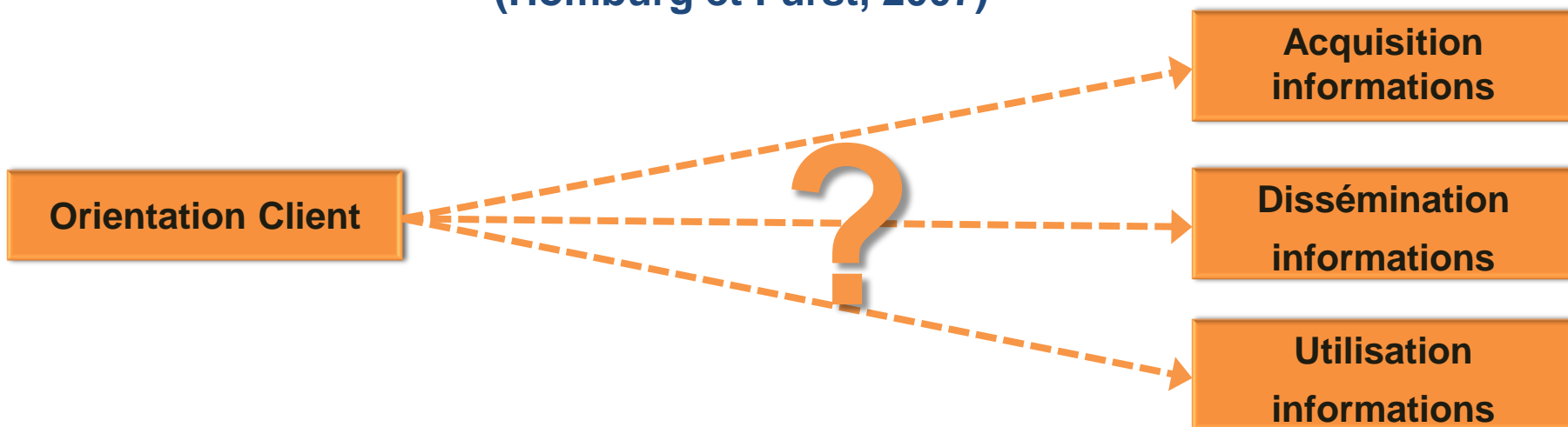


FIGURE 3
Diminishing Effect of Market Orientation on Sales and Profit

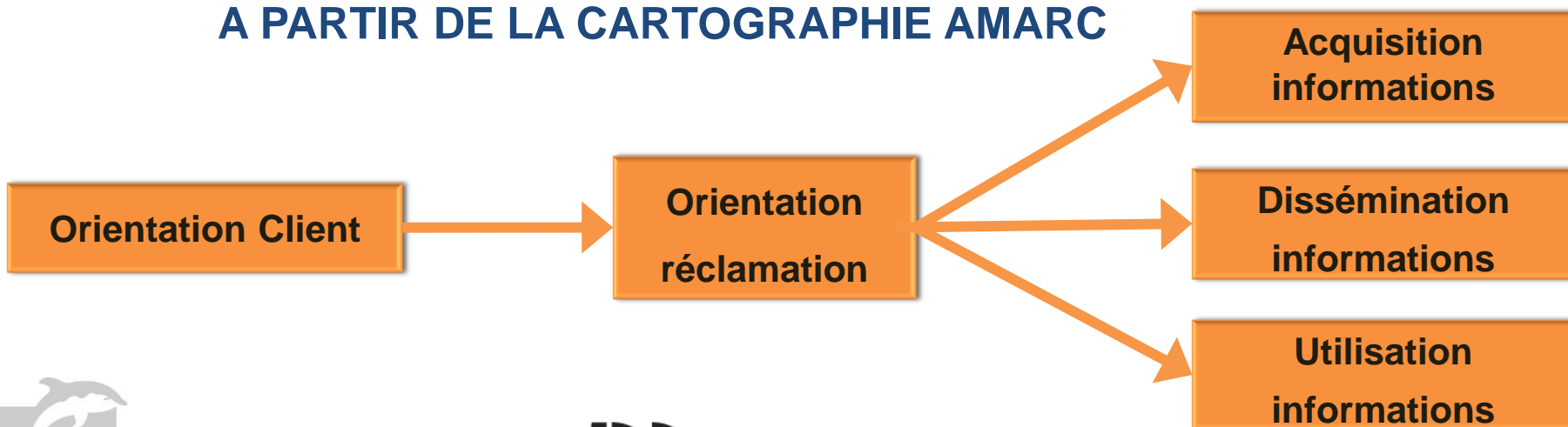


CE QUE MONTRENT LES RECHERCHES

(Homburg et Fürst, 2007)



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



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

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



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)