Les opportunités business de la gestion de l'insatisfaction client

31e Convention AMARC

Contacts BVA Services

Marie Laurence GUENA :

Fixe : 01 71 16 88 55

Mob : 06 68 76 23 93

marie-laurence.guena@bva.fr

Vendredi 13 décembre 2013

BVA & la Relation Clients

Les indicateurs de satisfaction challengés dans leurs usages et leurs liens au business …

… alors que la digitalisation et le multicanal ouvrent de nouvelles opportunités !

Sans oublier pour autant la dimension physique de la qualité délivrée

Univers du Client : qualité perçue

Univers de l'organisation : qualité délivrée

Juin 2013, masters consultants — LE SPÉCIALISTE DU CLIENT-MYSTÈRE — rejoint BVA

- **6 millions de CA dans le client-mystère**
- **50** personnes au Siège
- **3 500** enquêteurs salariés
- **9 000** enquêtes-mystère chaque mois
- De très gros dispositifs menés pour les banques, le crédit.
- Plus de **120** enseignes-clientes
- Création de la société : 1989

… pour faire émerger des leviers efficaces : zoom sur l'insatisfaction

Une richesse d'information dont les enjeux sont la structuration et l'exploitation …

Réseaux sociaux / communautés

Qualité

Questionnaire

Big data

Agence

Téléphone

Carte de fidélité

email

Courrier

AVEC UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 70 MILLIONS D'EUROS BVA EST LE 4EME ACTEUR NATIONAL ET UN ACTEUR MAJEUR DE LA RELATION CLIENTS;

POUR TOUT SAVOIR DE NOS DERNIERS TRAVAUX N'HESITEZ PAS A VOUS CONNECTER SUR LE LAB BVA

Votre contact chez BVA sur cette recherche et tout autre sujet :

Marie Laurence GUENA

Directrice Générale Adjointe Services

Fixe : 01 71 16 88 55

Mob : 06 68 76 23 93

marie-laurence.guena@bva.fr

Un nouveau besoin : intégrer les « <u>insatisfactions</u> clients » pour aller au-delà de la « satisfaction client »

Pourquoi traiter de l'insatisfaction clients ?

LA SATISFACTION CLIENT

Suivi annuel

Entrée en relation

Nouveaux produits

MOMENTS DE VERITE

LES INSATISFACTIONS

Facteurs d'irritation

Remontées croissantes

Réseaux sociaux…

ZONE MOINS CONNUE

LA RECLAMATION

NOUVEAU CADRE REGLEMENTAIRE DU SECTEUR FINANCIER (ACP)

2 ZONES LE PLUS SOUVENT EXPLOREES

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Insatisfactions et Réclamations : des recherches qui s'appuient sur plusieurs études et des groupes de réflexion clients

13 décembre
L'AMARC

Résultats
Disponibles*

Préparation
S1 2014*

Baromètre multi-secteurs services:
Banque-Assurance-Téléphonie Energie.
Principaux indicateurs
(3 000 interviews)

Etude approfondie Banque :
15 domaines de relation traités, croisés par les familles de produits
(8 000 interviews)

Étude approfondie Assurance
Par domaine de relation et famille de produits
(16 000 interviews)

** Voir annexe fiches descriptives et contact en annexe*

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Objectifs du « Baromètre multi-secteurs »

1. Quelle est la part des clients qui ont eu au moins une insatisfaction au cours des 12 derniers mois et de ceux l'ayant remontée à la marque ?

2. Quels enjeux en matière de business ?

3. Quels sont les leviers d'action ?

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Méthode

- Echantillon représentatif de 3 000 Français (25 ans et +) interrogés en juin 2013, par internet.

- 4 secteurs explorés :

BANQUE | ASSURANCE | TELEPHONIE MOBILE | ENERGIE

- Résultats disponibles sur 20 marques

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Des résultats disponibles sur 20 marques

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Quatre niveaux d'indicateurs (KPI) suivis dans l'étude :

1 Indicateurs de base

- NPS + question ouverte
- Satisfaction globale
- Fidélité

2 Indicateurs « Insatisfactions »

- Au moins 1 raison d'insatisfaction vis-à-vis de l'organisme
- A adressé une demande ou eu un contact avec l'organisme
- A adressé ou non une/ plusieurs réclamations
- Raisons de non réclamation
- A envisagé de changer d'organisme
- A parlé de son insatisfaction

3 Indicateurs « Réclamants »

- Satisfaction du traitement de la réclamation
- Satisfaction détaillée du traitement de la réclamation
- Attitudes suite au traitement de la réclamation

4 Attitude générale en cas d'insatisfaction (typologie)

- Attitudes générales en cas d'insatisfaction
- Principales attentes en cas de réclamation

Pour chaque organisme principal, par secteur

Confidential & Proprietary - Copyright BVA Group ® 2013

De l’insatisfaction à la réclamation : où sont les risques ?

Une part importante des clients ont eu une ou plusieurs raisons d'insatisfaction au cours des 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois…

	(N=2985)	(N=2921)	(N=2926)	(N=2951)
Part des clients qui ont eu au moins une Insatisfaction *(lors d'une demande, d'un contact ou en dehors de toute demande)*	35%	20%	29%	17%

Base : Tous les répondants clients ayant une banque principale et / ou un assureur et / ou un opérateur de téléphonie mobile et / ou un fournisseur d'énergie

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Mais un tiers des clients ayant eu une ou plusieurs insatisfactions n'ont jamais réclamé

Au cours des 12 derniers mois…

	(N=2985)	(N=2921)	(N=2926)	(N=2951)
A eu au moins une Insatisfaction	35%	20%	28%	17%
Part de ceux qui n'ont jamais réclamé	1 client sur 3 ne réclame pas			
Déclare avoir exprimé au moins une réclamation que ce soit par écrit ou oral	23%	13%	20%	11%

Base : Tous les répondants clients ayant une banque principale et / ou un assureur et / ou un opérateur de téléphonie mobile et / ou un fournisseur d'énergie

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Et quand ils remontent le problème, les clients sont souvent insatisfaits du traitement de leur réclamation

Satisfaction du traitement de la réclamation

	(N=686)	(N=386)	(N=590)	(N=147)
Satisfait (8-10)	21%	20%	20%	20%
Ni satisfait, ni insatisfait (6-7)	48%	45%	45%	42%
Insatisfait (0-5)	31%	35%	35%	38%

Base : Tous les répondants ayant exprimé au moins 1 réclamation auprès de leur banque principale et / ou assureur et / ou opérateur de téléphonie mobile et / ou fournisseur d'énergie au cours des 12 derniers mois
Satisfait si note globale de >= 8/10 sur le traitement de la réclamation
Note globale <= 5/10 sur le traitement de la réclamation

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Deux problèmes principaux pour l'organisme

1

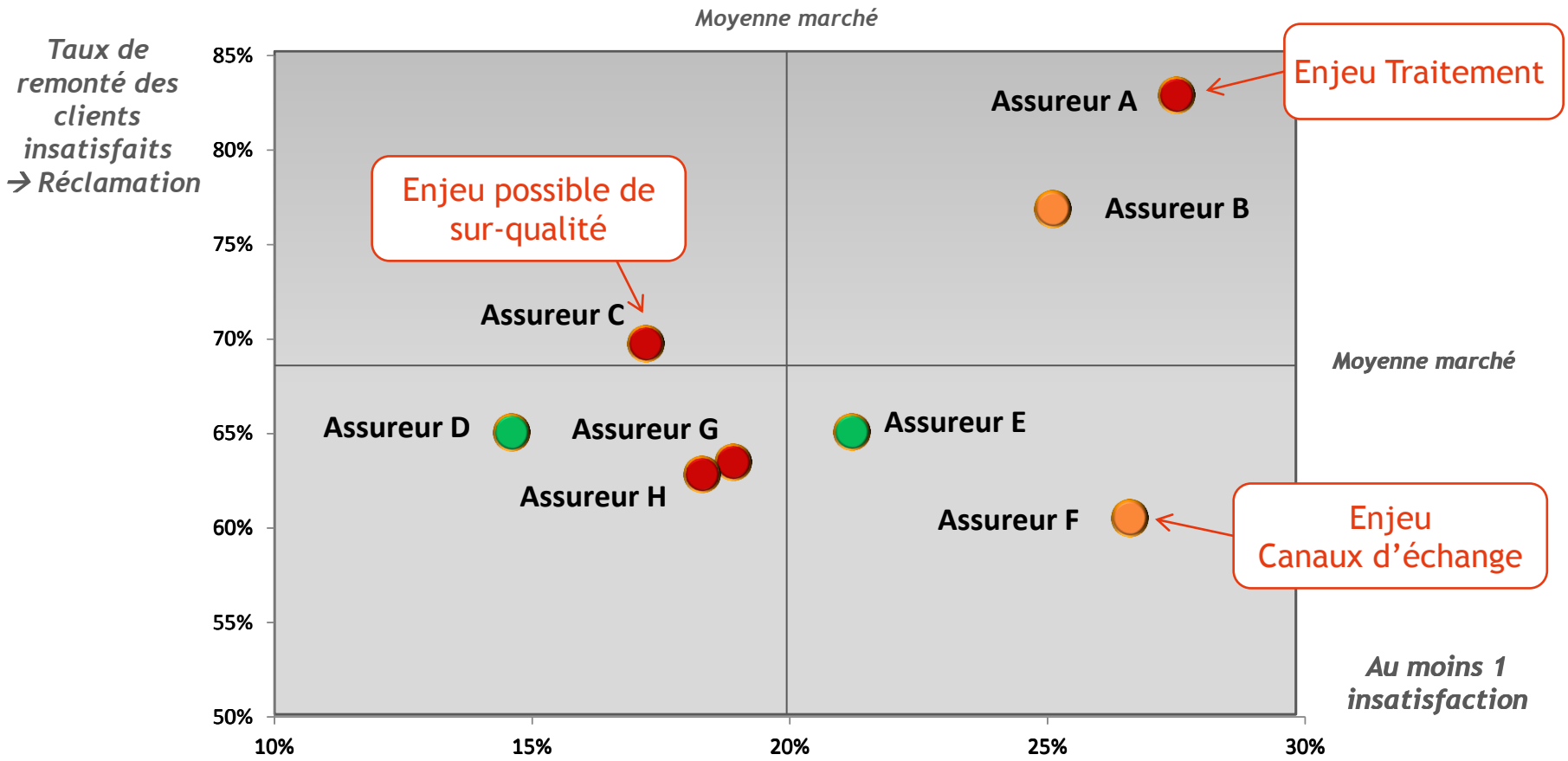
La gestion du flux des remontées : où mettre le curseur ?

2

Le traitement des réclamations : ajuster le niveau de qualité (sur-ou sous qualité)

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

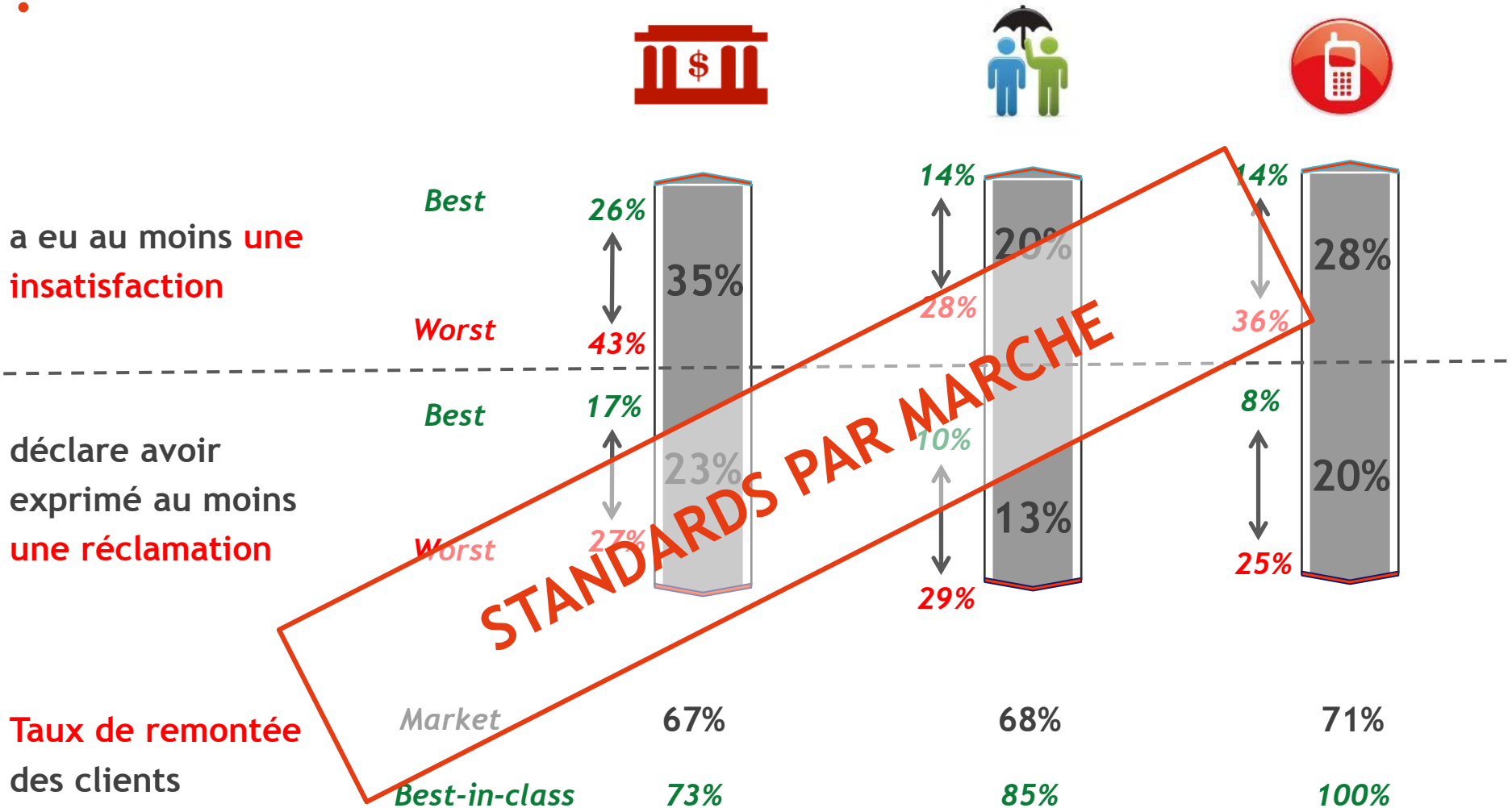
Au sein d'un même secteur, les acteurs performent différemment



- *Moins de 20% satisfaits du traitement de la réclamation*
- *De 20% à 25% satisfaits du traitement de la réclamation*
- *Plus de 25% satisfaits du traitement de la réclamation*

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Insatisfactions & Réclamation : les standards par marché



Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Quelles opportunités business à traiter les insatisfaits ?

Segmentation clientèle selon une vision dynamique

Ensemble des clients (Banque)

Référence

Clients n'ayant eu aucune insatisfaction au cours des 12 derniers mois (65%)

Clients ayant eu au moins une insatisfaction au cours des 12 derniers mois (35%)

INSATISFAITS ET NON RECLAMANTS (12%)

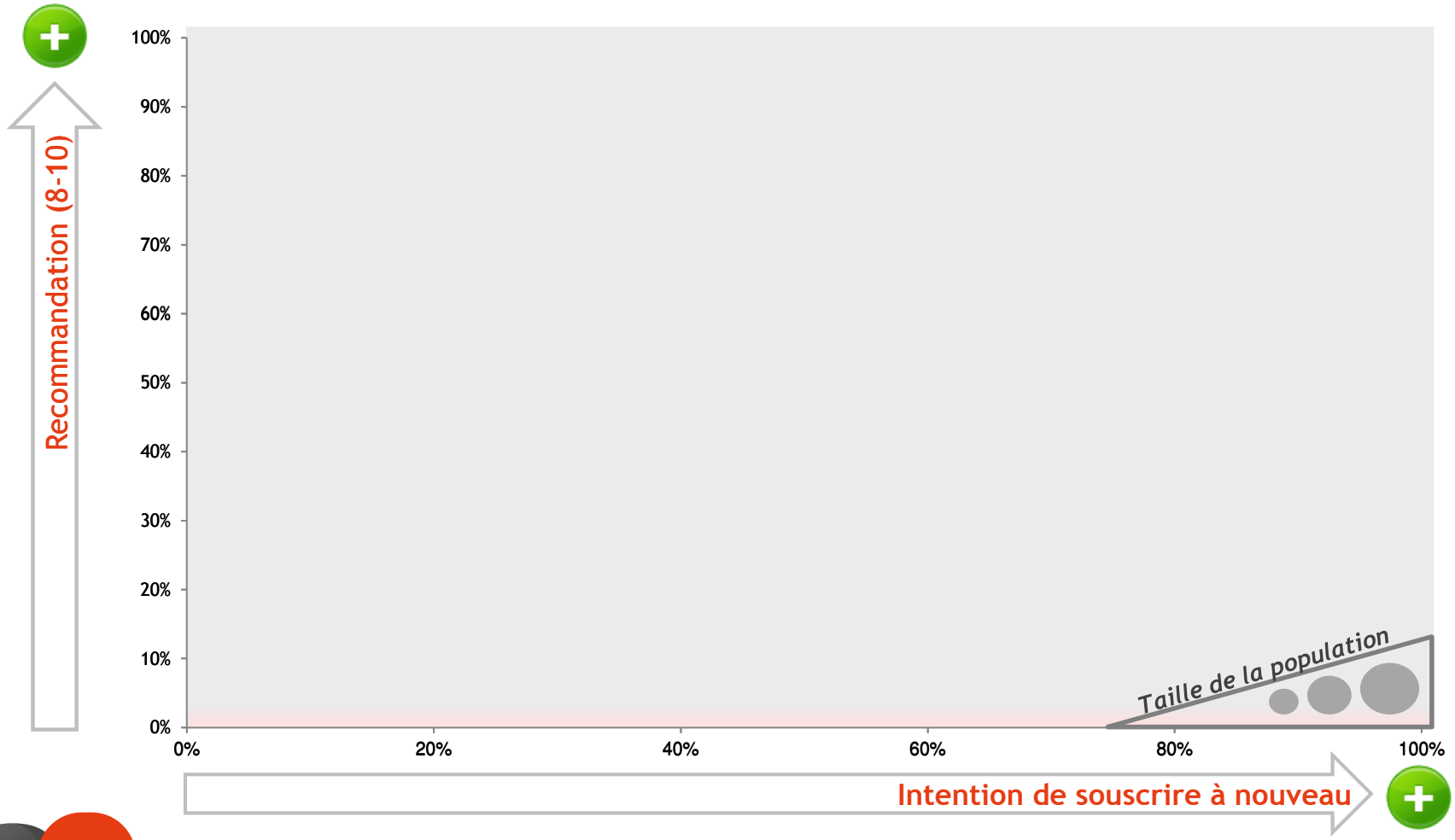
- 5% — Clients insatisfaits 1 fois mais non réclamants
- 7% — Clients insatisfaits plusieurs fois mais non réclamants

INSATISFAITS ET RECLAMANTS (23%)

- 10% — Réclamants insatisfaits du traitement de la réclamation
- 8% — Réclamants neutres à l'égard du traitement de la réclamation
- 5% — Réclamants satisfaits du traitement de la réclamation

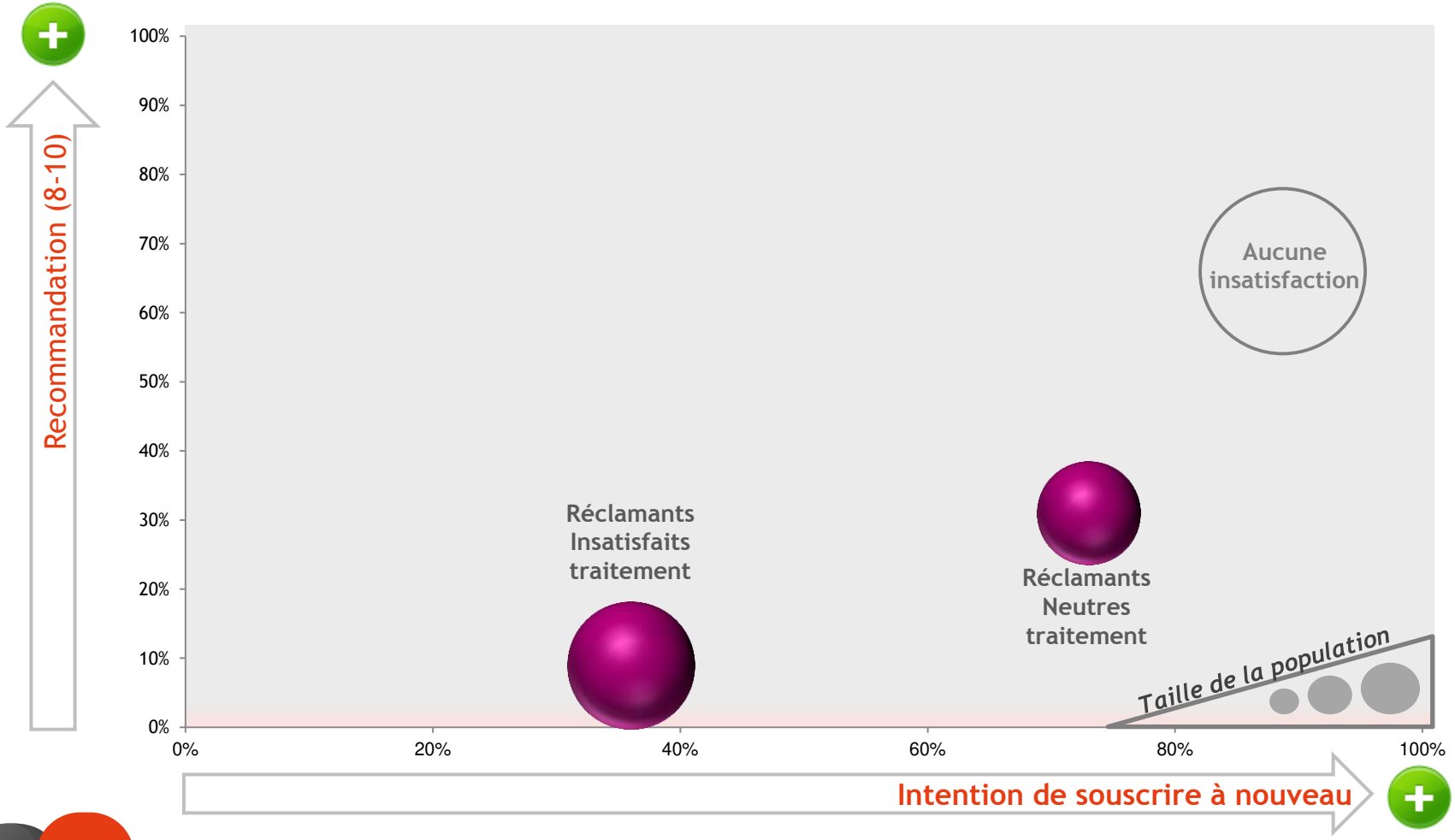
Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Parmi les insatisfaits ne s'exprimant pas, une dégradation en deux temps, selon le nombre d'insatisfactions



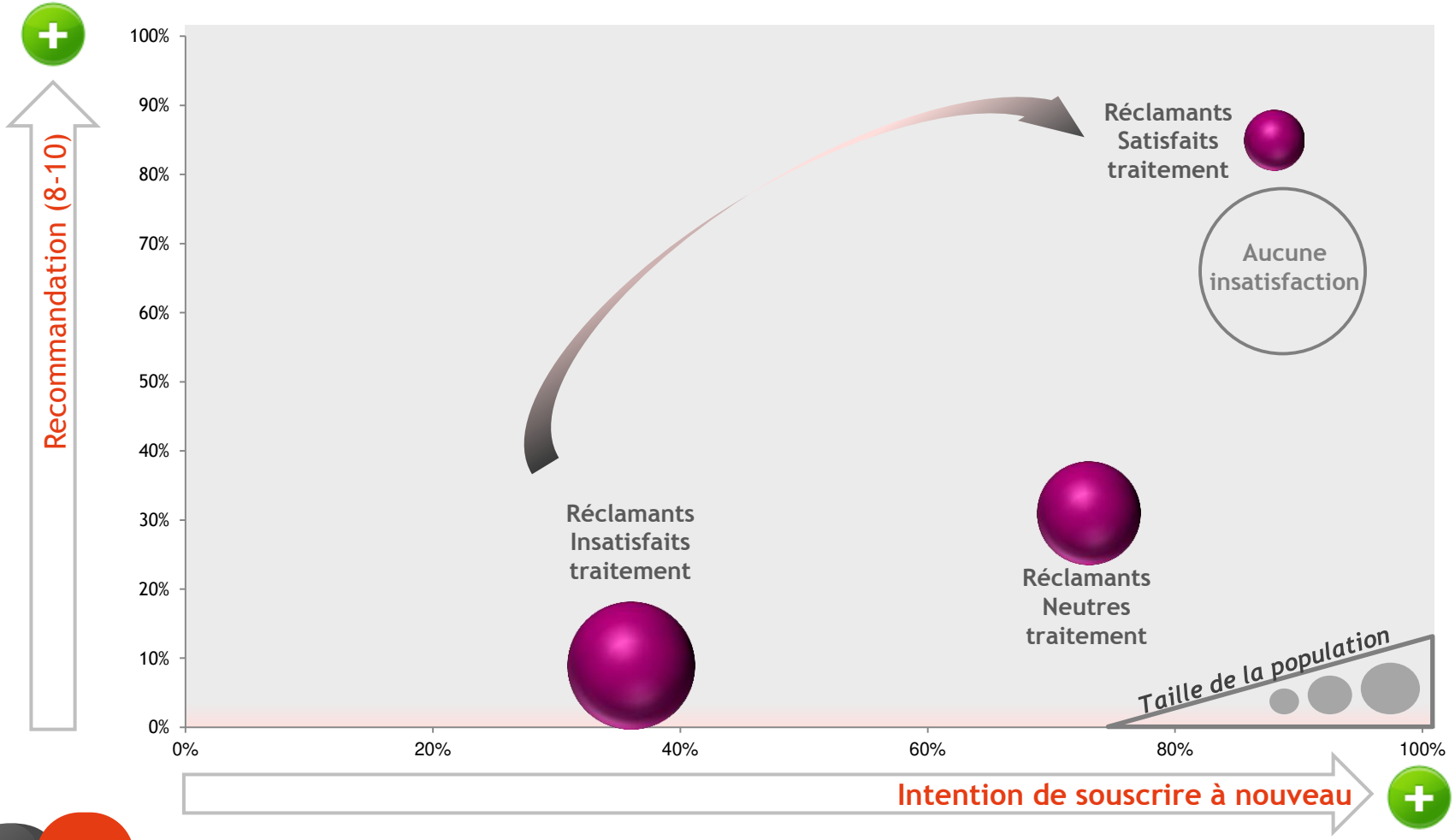
Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Une réclamation mal traitée dégrade fortement la recommandation et la fidélisation



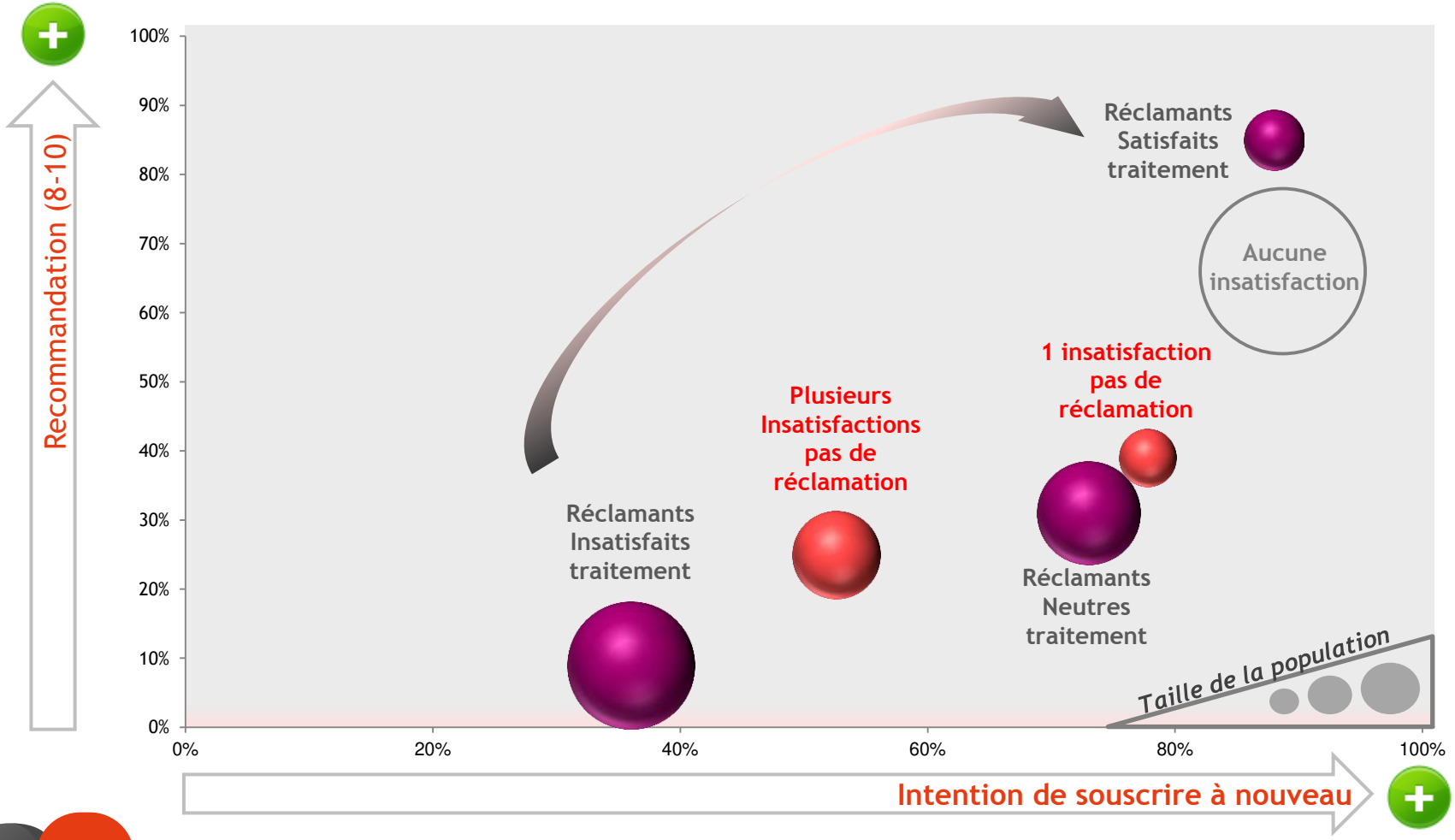
Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Mais un réclamant bien traitée, devient un ambassadeur



Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Même si cela ne satisfait pas totalement le client, traiter à minima la réclamation permet de faire remonter le niveau de fidélisation



Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Les principaux leviers pour mieux remonter et traiter les insatisfactions

¾ des insatisfaits qui ne réclament pas avouent être découragés

	(N=725)	(N=146)	(N=198)	(N=137)
Le découragement (ça ne sert à rien / vous l'avez déjà fait et cela n'a rien changé)	71%	75%	78%	75%
N'aime pas réclamer / n'a pas eu le temps	61%	63%	49%	47%

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Mais de vraies barrières subsistent, à un double niveau

	(N=725)	(N=146)	(N=198)	(N=137)
ENJEUX TECHNIQUES (ne sait pas comment faire, système trop compliqué)	38%	40%	62%	63%
ENJEUX HUMAINS (indisponibilité de l'interlocuteur/ pas envie de pénaliser son conseiller)	49%	39%	33%	33%

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

L'usage des réseaux sociaux/ forums est complémentaire à la réclamation auprès de la marque

Base : Ceux ayant eu au moins 1 insatisfaction au cours des 12 derniers mois

1

1 insatisfait sur 5 fait part de son insatisfaction sur un réseau social, un blog ou un forum

2

85% des personnes qui réclament postent sur les réseaux et les forums

Attention à l'impact de ces clients.
Il peut être nécessaire de les canaliser pour limiter la propagation de leurs réclamations.

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Exemples de remontées issues du web

theguardian

News | Sport | Comment | Culture | Business | Money | Life & style

Comment is free

'Don't fly @BritishAirways'? How to humiliate brands via social media

For those with an axe to grind and a broadband account to exploit, here are a few ways to dot-complain on social media

Arwa Mahdawi
theguardian.com, Wednesday 4 September 2013 13.40 BST
Jump to comments (201)

Vu 2,1 millions de fois sur YouTube dans la semaine de sa parution

'Pay your fucking tax' Starbucks have a screen showing their #spreadthecheer tweets at the National History Museum... pic.twitter.com/Os1C419l"

Vu 1,4 million de fois 4 jours après sa parution

Un marteau et une hache, c'est le matériel choisi par Pourmohseni Hadi et l'un de ses amis pour détruire sa BM6. Un geste de protestation radical adressé au service clientèle du constructeur automobile qui, selon l'homme d'affaire iranien, n'a pas tenu sa promesse : « BMW, l'expérience ultime de conduite ». 120 000 euros partis en fumée, devant le salon de l'auto allemand où BMW tient une place de choix.

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

Traitement de la réclamation : la qualité du service clients explique en grande partie la satisfaction

Comment passer d'Insatisfait à Neutre, puis de Neutre à Satisfait ?

LA SOLUTION APPORTEE

LE CONTACT
(considération, empathie, explication)

L'EFFICACITE
(rapidité de traitement, suivi du dossier)

Base : Tous les répondants ayant exprimé au moins 1 réclamation auprès de leur banque principale au cours des 12 derniers mois
Satisfait si note globale de >= 8/10 sur le traitement de la réclamation

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

En synthèse…

1. Le traitement des réclamations exprimées est un vrai levier business

2. Favoriser la remonté des réclamations implique un pilotage des moyens

3. Avec une question majeure pour la marque :
   a. comment arbitrer entre faciliter la réclamation et bien gérer les réclamants s'exprimant déjà ?

4. Au-delà de l'amélioration des systèmes de réclamation, l'humain est clef.

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group ® 2013

annexe

Mieux comprendre les demandes et réclamations pour optimiser la relation avec vos clients.

Etude Relation Clients | Banque

Demandes Clients, insatisfactions et réclamations.

Vos enjeux :

- Aujourd'hui, une part importante des insatisfactions ne sont pas adressées aux marques et les banques ne font pas exception. Or certains acteurs prennent des initiatives pour favoriser les remontées clients et plus particulièrement les réclamations, ce qui devrait à terme accroitre l'exigence des clients. Ce contexte, ainsi que le nouveau cadre réglementaire fixé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) rendent ce sujet particulièrement d'actualité pour les banques.

- Comment votre clientèle apprécie-elle votre gestion des réclamations ?
- Quel est votre positionnement par rapport à celui des autres enseignes ?
- Les enjeux sont-ils bien partagés en interne ?
- Comment optimiser la gestion des réclamations ?

L'approche BVA :

- Nous proposons une approche **en souscription** en **3 étapes itératives** : 1er volet étude **grand public auprès de 8000 Français**, 2nd volet **miroir optionnel ad-hoc auprès des salariés concernés chez vous**, 3ème volet **ad-hoc** sous forme d'un workshop capitalisant sur les deux volets précédents et vous permettant de déterminer votre plan d'actions.

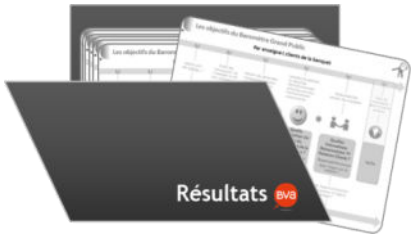
Ce qu'elle vous apporte :

- Anticiper les risques liés aux réclamations (selon les clientèles, les problèmes rencontrés…)
- Identifier les leviers d'améliorations
- Vous comparer aux acteurs de votre secteur et identifier les bonnes pratiques
- Sensibiliser l'interne
- Prioriser vos ressources.

Les livrables, réunissant, selon le module souscrit :

- **Volet 1 : Une étude approfondie** permettant de comparer les principaux acteurs sur les grands indicateurs, d'identifier les principaux problèmes rencontrés et le fait qu'ils soit adressés ou non, en partant de l'exhaustivité des demandes. La typologie générale des familles de réclamants appliquée à votre secteur.
- **Volet 2 (ad-hoc)**: **La mise en perspective de la perception de vos salariés concernés et les retours clients**, de façon à identifier les points de convergence et divergence et apprécier le besoin de changements.
- **Volet 3 (ad-hoc)** : une synthèse des actions prioritaires telles que redéfinies par le groupe de travail interne suite à l'étude.

Un rapport



+

Des enquêtes miroir

+

Un workshop

Marie-Laurence GUENA - Directrice Générale Adjointe BVA Services
marie-laurence.guena@bva.fr
01 71 16 88 01

INSTITUT D'ÉTUDES DE MARCHÉ ET D'OPINION

Mieux comprendre les demandes et réclamations pour optimiser la relation avec vos clients.

Etude Relation Clients | Assurance

D.R.I.A : Demandes, Réclamations et Insatisfactions – Assurance

Vos enjeux :

- Aujourd'hui, une part importante des insatisfactions ne sont pas adressées aux marques et les assureurs ne font pas exception. Face à l'enjeu croissant d'une expression directe sur les réseaux sociaux, certains acteurs prennent des initiatives pour favoriser les remontées clients et plus particulièrement les réclamations.
- Ce contexte, ainsi que le nouveau cadre réglementaire fixé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) rendent ce **sujet particulièrement d'actualité pour les assureurs**.

- Quels sont les types de demandes, contacts, décisions qui génèrent le plus d'insatisfactions ?
- Vous sont-elles remontées ? Le sont-elles auprès des réseaux sociaux ? Optimisez-vous la gestion de vos clients réclamants ?
- Etes-vous en situation de sur ou sous-qualité à chacune des étapes et quels sont les leviers prioritaires à activer ?

L'approche BVA :

- Nous proposons une approche **en souscription en 2 étapes itératives** :
  - Volet 1 -> **étude grand public auprès de 16 000 Français**,
  - Volet 2 -> **ad-hoc sous forme d'un workshop** capitalisant sur le volet précédent et vous permettant de déterminer votre plan d'actions.

Ce qu'elle vous apporte :

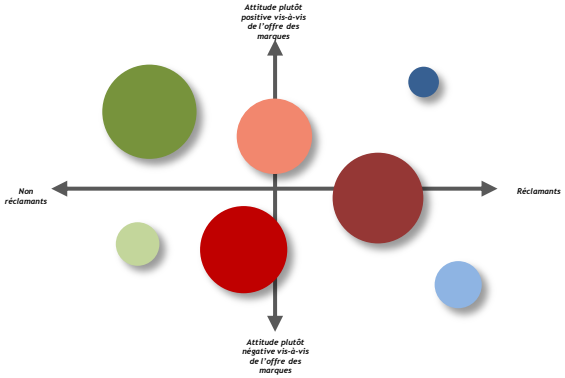
- **Une anticipation des risques** liés à l'exploration détaillée de **plusieurs domaines de demandes, déclinés par famille de produits** (retraite, prévoyance …) et **par ligne de business** (IARD, Epargne, Vie, Santé)
- Une identification des **principaux facteurs d'irritation,** de leur **remontée et la performance du traitement**
- Une **comparaison aux acteurs** de votre secteur et identification des **bonnes pratiques**
- **Une sensibilisation de l'interne et une priorisation de vos ressources.**

Les livrables, réunissant, selon le module souscrit :

- Volet 1 : **un rapport détaillé contenant :**
  - **les grands indicateurs et la comparaison avec les principaux acteurs de la place**
  - l'identification **des principaux problèmes rencontrés** et le fait qu'ils soient adressés ou non, en partant de l'exhaustivité des demandes
  - **la typologie générale des familles de réclamants appliquée à votre secteur**
  - une **synthèse** détaillée.
- Volet 2 (ad-hoc) : une **synthèse des actions prioritaires** telles que redéfinies par le groupe de travail interne

Un rapport…

…incluant la typologie des réclamants



+

Un workshop

Marie-Laurence GUENA – Directrice Générale Adjointe BVA Services
marie-laurence.guena@bva.fr
01 71 16 89 70

INSTITUT D'ÉTUDES DE MARCHÉ ET D'OPINION