



Association pour le Management de la Réclamation Client

## **Back to basics : les fondamentaux du management de l'insatisfaction client**

---

*Trente-et-unième convention de l'AMARC*

*Le 13 décembre 2013 au Campus Orange*

*Compte-rendu des échanges*

<b>Accueil</b>	<b>2</b>
<i>Nathalie Baretzki Directeur de domaine process multicanaux Orange Philippe Détrie Animateur de la rencontre et membre de la délégation AMARC</i>	
<b>La recherche de l'excellence dans chaque moment de vie du client</b>	<b>3</b>
<i>Erik Perey Fondateur de Luxury Attitude</i>	
<b>Les opportunités business de la gestion de l'insatisfaction client</b>	<b>5</b>
<i>Marie-Laurence Guena Directrice générale adjointe de BVA Services</i>	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>7</b>
<b>Vers un référentiel d'excellence du traitement des réclamations</b>	<b>9</b>
<b>Les <i>must have</i> pour re-satisfaire un client réclamant</b>	<b>10</b>
<i>Aurélie Sutter Responsable communication de BlueLink</i>	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>14</b>
<b>Anticiper le management de l'insatisfaction de demain</b>	<b>15</b>
<i>Philippe Torres Directeur conseil et stratégie numérique de l'Atelier BNP Paribas</i>	
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<i>Marie Benedetto-Meyer Chercheur à Orange Labs</i>	

# Accueil

---

**Nathalie Baretzki**

**Directeur de domaine process multicanaux Orange**

Nous sommes ravis de vous accueillir au Campus Orange et de partager avec vous cette matinée consacrée à un sujet qui nous intéresse tout particulièrement. Dans un métier hautement concurrentiel comme celui des télécommunications en effet, il est primordial de se différencier par le service. Nous sommes tous mobilisés autour de cet objectif, sur tous les canaux, y compris le numérique et le mobile. Je vous souhaite une matinée enrichissante.

**Philippe Détrie**

**Animateur de la rencontre**

Notre programme se déclinera en deux volets, les expertises tout d'abord, les expériences ensuite. Erik Perey, de Luxury Attitude, et Marie-Laurence, Guena, de BVA Services, nous rappelleront dans un premier temps les enjeux qui sous-tendent la recherche de l'excellence dans la relation client. Nous bénéficierons ensuite de bonnes pratiques d'entreprises qui réussissent dans ces domaines, avec Aurélie Sutter, de BlueLink. Puis Philippe Torres de l'Atelier BNP Paribas tracera une vision prospective de la relation client, avant que Marie Benedetto-Meyer ne nous livre une synthèse depuis son point de vue de sociologue.

# La recherche de l'excellence dans chaque moment de vie du client

---

Erik Perey

Fondateur de Luxury Attitude

Comment une marque peut-elle se différencier par le service et introduire des moments d'enchantement dans l'expérience de ses clients ? Tel est l'enjeu qui anime Luxury Attitude. A nos débuts en 1997, nous avons tout d'abord travaillé pour l'hôtellerie. J'étais en effet frappé par l'uniformité du service qui prévalait dans tous les hôtels du monde. A son arrivée et à son départ, c'étaient toujours les mêmes phrases qu'entendait le voyageur : avait-il fait un bon voyage ou un bon séjour, pouvait-il présenter son moyen de paiement ? **Pour susciter une rupture, il nous a semblé nécessaire de créer des « signatures de services », c'est-à-dire de traduire l'ADN des marques dans des éléments tangibles de service.** Le concept a séduit l'hôtellerie haut de gamme puis d'autres entreprises du luxe désireuses de concevoir une expérience différenciante telles qu'Audi, Nespresso, Air France ou encore Kryss.

## Les ingrédients de l'excellence

L'excellence dans la relation client passe par une série d'ingrédients incontournables.

### *La promesse*

Toute marque fait une promesse. C'est pourtant une dimension que l'on tend parfois à oublier. **J'invite donc chacun à se poser la question suivante: quelle est la promesse de ma marque ?** Cela peut être un service client optimal, une disponibilité à toute épreuve, des collaborateurs compétents... **C'est au regard de cette promesse que s'analyse l'expérience client.** Bien souvent, les marques parlent *des* services et non *du* service. Or la distinction est de taille. Le service, c'est avant tout un prisme mental porté par les collaborateurs, qui conditionne la qualité de l'expérience client.

### *Perception et cohérence du service*

**Le client est sensible à l'écart qui existe entre la promesse qui lui est faite et l'expérience qu'il vit.** C'est ce que nous appelons sa « perception ». Le NPS permet certes d'approcher cette perception, mais il ne suffit pas à la décoder. Dans leurs campagnes sur des parfums par exemple, les marques de luxe vous font la promesse qu'elles vous considèrent comme un être exceptionnel, même si vous n'avez pas les moyens de vous offrir une parure de diamants. Certaines parviennent même à proposer des bijoux accessibles. Une jeune femme qui, forte de cette promesse, se rend place Vendôme pour s'offrir un petit sautoir s'attend à vivre une expérience exceptionnelle. Imaginez sa déception si la vendeuse la toise avec hauteur, présentant qu'elle ne fera qu'une vente mineure ! **Les marques de luxe ont pris conscience de cet enjeu de cohérence entre la promesse, le service et l'expérience client. En effet, les clients décèlent de façon aigüe les incohérences, les moments de rupture dans la relation.**

### *Au-delà de la satisfaction, l'enchantement*

Cette cohérence détermine la satisfaction du client. Mais la satisfaction suffit-elle ? Certainement pas. Aujourd'hui, le client a besoin d'enchantement. Malheureusement, un produit ne porte pas d'enchantement dans la durée. Une fois acquis l'objet dont on a rêvé, l'engouement retombe. L'enchantement ne réside pas dans le produit, mais dans l'expérience que le client aura vécue en magasin, qui l'aura fait se sentir unique.

## ***L'empreinte***

Passer une nuit dans un hôtel de grand luxe est une expérience exceptionnelle. Mais est-ce encore le cas pour un homme d'affaires qui y séjourne trois ou dix nuits par mois ? Nul doute que le plaisir n'est plus le même. **Il faut alors s'interroger sur l'empreinte que l'on laissera à ce client, sur la mémoire qu'il gardera d'un moment d'enchantement dans son expérience.**

## ***Etre fidèle, mais à quelles conditions ?***

Les marques multiplient les outils de fidélisation. **Cependant, on ne peut pas se permettre de demander à un client d'être fidèle si l'on ne fait rien pour lui en retour.** Un client n'a que faire de cumuler des points ou de se voir offrir un cadeau d'anniversaire... à condition de faire un achat. Ce ne sont pas là des sources d'enchantement. **La fidélité se crée à une condition : que chaque collaborateur considère qu'il a une dette vis-à-vis de chaque client.** Or bien souvent, un téléconseiller considère plutôt qu'il fait une faveur en décrochant un appel...

## ***Les moments de vérité***

**Il est probablement illusoire d'espérer susciter un enchantement permanent. En revanche, on peut créer des moments de vérité.** C'est par exemple quand un vendeur Apple prend soin de retirer lui-même la cellophane de votre iPhone, ou quand le vendeur Nespresso vous remet votre sac à deux mains.

Il est essentiel pour l'entreprise d'identifier ces moments de vérité. Pour Krys, dont la promesse est d'être l'opticien préféré des Français en 2020, l'un de ces moments survient lors de l'équipement d'un enfant : lui vendeur lui remet — et non à ses parents — le sac qui contient ses lunettes, en se mettant à sa hauteur et en l'appelant par son prénom. En 2020, une fois adulte, l'enfant se souviendra de ce geste. Quand chez Audi, il est proposé à l'enfant de colorier le dessin de la voiture que ses parents envisagent d'acquérir, que ce dessin est encadré et lui est remis, comment les parents lui expliqueront-ils qu'ils ont renoncé à cet achat ?

## ***Le management***

Bien au-delà de la seule satisfaction, ce qui compte avant tout est la quête de l'excellence. Tel doit être le prisme mental des collaborateurs. En découle une question fondamentale : comment manager l'excellence du service ? Rappelons une vérité : **100 % des clients qui ont réussi le doivent à leur management, et 100 % de ceux qui ont échoué le doivent à leur management.** Quand l'entreprise cessera-t-elle de demander aux vendeurs *combien* ils ont fait plutôt que *comment* ils ont fait ? Si le service est délivré avec excellence, la vente suivra naturellement. Quand Nespresso, il y a six ans, a décidé de s'attacher à l'expérience client plutôt qu'à la seule transaction, le panier moyen a augmenté de 17 % ! Ainsi, la vraie valeur ajoutée réside dans l'homme et la femme qui sont en contact avec le client. **Les clients viennent pour la marque, font un achat pour le produit et restent ou reviennent pour ceux qui leur délivrent une expérience.**

# Les opportunités business de la gestion de l'insatisfaction client

---

Marie-Laurence Guena

Directrice générale adjointe de BVA Services

La satisfaction est un sujet complexe dont il n'est pas évident d'identifier les ressorts et les tendances, et qu'il est parfois difficile de mettre en perspective avec la performance de l'entreprise. BVA Services s'attache à en analyser les mécanismes, en travaillant notamment sur les insatisfactions clients. C'est dans ce cadre que nous avons rejoint l'AMARC et que nous avons consacré une étude à l'insatisfaction, dont je suis heureuse de partager aujourd'hui les résultats. Cette étude a été conduite dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la téléphonie mobile et de l'énergie.

Entre la satisfaction et les réclamations se situe une zone moins bien connue par les entreprises, celle des insatisfactions et des facteurs d'irritation, dont l'expression par les clients peut avoir des effets considérables sur les réseaux sociaux notamment. **Il est nécessaire pour les marques de créer une passerelle entre les insatisfactions et la réclamation, afin de réduire les facteurs de mécontentement et de renforcer la satisfaction client.**

## Quelle est la réalité de l'insatisfaction des clients ?

**L'étude révèle qu'une part importante des clients a connu une ou plusieurs insatisfactions au cours des douze derniers mois :** un tiers dans la banque, près d'un tiers dans la téléphonie mobile, environ 20 % dans l'assurance et l'énergie. Ces taux sont à mettre en perspective avec la fréquence du lien entre le client et l'entreprise.

**Par ailleurs, un tiers des clients ayant eu une ou plusieurs insatisfactions n'ont pas fait de réclamation.** C'est une proportion importante. On recense 23 % de clients disant avoir réclamé au cours des douze derniers mois dans la banque, 13 % dans l'assurance, 20 % dans la téléphonie mobile et 11 % dans l'énergie. Précision importante, il s'agit là de la perception des clients et non de statistiques issues des services de relation client des entreprises.

**Quand ils remontent un problème, un tiers des clients sont mécontents du traitement de leur réclamation.** Seuls 20 % s'en disent satisfaits.

Ces premiers résultats soulèvent deux questions.

- Où mettre le curseur dans la gestion des flux de remontée des insatisfactions ?
- Comment ajuster le niveau de qualité du traitement des réclamations ?

**Les résultats varient assez fortement selon les entreprises, y compris au sein d'un même secteur.** Dans l'assurance par exemple, la proportion de clients ayant eu au moins une insatisfaction au cours des douze derniers mois va de 15 % à 30 %. Il y a donc là matière à se différencier. On constate également une disparité s'agissant du taux de clients qui remontent leur insatisfaction.

Au-delà des KPI classiques, il est important pour les marques de se situer au regard de ces différents critères, afin d'identifier les leviers de différenciation qui correspondent le mieux à leur situation. **Dans certains cas, l'analyse permettra de conclure que l'enjeu est de faire remonter les insatisfactions ; tandis que dans d'autres cas l'enjeu résidera dans la qualité du traitement des réclamations.**

## Les opportunités business du traitement des insatisfactions

L'étude a mis en perspective l'expérience des clients (avec une éventuelle insatisfaction) et leur attachement à la marque traduit par l'intention de la recommander et d'acquérir à nouveau ses produits. **Elle illustre le potentiel business que recèle la bonne gestion des insatisfactions.**

En toute logique, les clients les plus attachés à la marque sont ceux qui n'ont rencontré aucune insatisfaction. Viennent ensuite ceux qui ont connu au moins une insatisfaction sans l'avoir exprimée, qui se montrent moins enclins à la recommandation. **Ceux qui ont connu plusieurs insatisfactions affichent un net recul de l'intention de souscrire à nouveau un produit.**

Quant aux clients qui se sont donné la peine de réclamer, leur attachement à la marque s'effondre lorsqu'ils ont été mécontents du traitement de leur réclamation. **Ainsi, une réclamation mal traitée dégrade fortement la recommandation et la fidélisation.** Les clients dont l'appréciation du traitement de la réclamation est neutre se trouvent dans une disposition relativement correcte vis-à-vis de l'entreprise, moins en matière de recommandation que d'intention d'acquérir à nouveau un produit. **Enfin, les clients satisfaits du traitement d'une réclamation se font de véritables ambassadeurs de la marque.**

**Un client insatisfait sur cinq fait part de son mécontentement sur un réseau social, un blog ou un forum.** Souvent, les mêmes cumulent une réclamation en bonne et due forme et un message sur les réseaux. Sans surprise, les jeunes sont deux fois plus nombreux à exprimer leur mécontentement en ligne que les plus âgés.

## Leviers pour mieux remonter et traiter les insatisfactions

### *Faciliter l'expression*

Faire une réclamation demande un effort. Pour ne pas en être d'emblée découragé, **le client doit être persuadé que sa démarche aboutira.** Or, trois quarts des clients estiment que rien ne sert de réclamer, soit parce qu'ils ont été échaudés par une précédente démarche infructueuse, soit parce qu'ils n'aiment pas endosser le rôle du réclamant. A cela s'ajoutent des aspects techniques : **les clients disent ne pas accéder facilement aux modes de réclamation,** en particulier dans la téléphonie et l'énergie. Enfin, des enjeux humains se présentent, en particulier dans la banque, comme l'indisponibilité du conseiller ou la crainte que la réclamation pénalise ce dernier.

### *Considération et empathie*

La qualité du service client explique en grande partie la satisfaction. **Le premier levier pour passer de l'insatisfaction du client à une perception neutre réside dans le contact, la considération et l'empathie.** Dans une deuxième étape, une fois le client rassuré par la qualité du contact, **l'efficacité des process est susceptible de le conduire vers la satisfaction.**

Au total, le traitement de la réclamation exprimée constitue un véritable levier business, tant parce qu'il génère des ambassadeurs que parce qu'il fait passer les clients neutres vers la satisfaction. **L'entreprise peut favoriser la remontée des réclamations, mais à condition de mettre en place un vrai pilotage des moyens,** de sorte que le remède ne soit pas plus nocif que le problème. Cela soulève une question d'allocation des moyens, qui peut s'examiner au travers de la segmentation des clients concernés ou du désir de l'entreprise de se différencier dans sa posture relationnelle.

Enfin, au-delà de l'amélioration des systèmes de réclamation, l'humain est la clé. Pour être efficace, **toute démarche d'optimisation de la gestion des insatisfactions doit inclure une symétrie des attentions à porter tant aux clients qu'aux conseillers eux-mêmes.**

## Echanges avec la salle

---

### La réclamation, un « plus » de la relation client ?

Un client dont une réclamation a été bien traitée est-il vraiment mieux disposé vis-à-vis de la marque qu'un client qui n'a jamais rencontré d'insatisfaction ?

*Marie-Laurence Guena*

Les études montrent que **la satisfaction est liée à des moments forts, dont la réclamation fait partie**. Cela explique que lorsqu'un client est bien traité en cas de problème, il soit encore plus content de cette « bonne surprise » que quand il ne s'est rien passé.

*Erik Perey*

Lorsqu'on ne donne au client que ce qu'il attend, on se contente de lui offrir le service minimum. **A chaque instant, il faut créer des « plus »**. Dans les hôtels par exemple, il est totalement déplacé de poser la sempiternelle question « tout s'est-il bien passé ? ». Il faut demander au client ce que l'établissement aurait pu faire de plus pour enchanter son séjour, ou l'inviter à signaler un élément qui s'est mal passé durant son séjour. Sinon, ce n'est pas au personnel de l'hôtel qu'il racontera ses mésaventures mais à son entourage, ce qui contribuera à détruire la marque.

J'en ai récemment vécu une illustration. Le directeur d'un hôtel situé au cœur du Paris littéraire devait résoudre une situation en urgence : une de ses clientes, directrice de maison d'édition, s'était vue attribuer une chambre qu'elle avait dit avoir détestée lors de son précédent séjour. Le personnel lui avait promis qu'elle n'y serait plus logée. Le directeur n'avait qu'une crainte, qu'elle fasse un esclandre au petit-déjeuner. Il envisageait de lui offrir sa nuit, pratique absolument inhabituelle. Je lui ai suggéré de commencer par demander à cette cliente ce qu'elle attendait de lui et quel dédommagement serait légitime à ses yeux. Et sa réponse fut « que vous m'offriez le petit-déjeuner... » C'était gagné ! Si l'hôtel lui avait offert la chambre, elle ne serait probablement jamais revenue.

### L'insatisfaction provient de la relation

Des tendances se dégagent-elles sur des types d'insatisfaction particuliers ?

*Erik Perey*

Les clients doutent de plus en plus de la véracité de la promesse qui leur est faite par les marques. Ils sont matures et savent décoder le discours marketing. Ce n'est pas là un motif de reproche. **En revanche, ils sont beaucoup plus intransigeants en ce qui concerne la relation** : par exemple, il leur est insupportable de ne pas se sentir regardés, considérés, par celui qui leur parle et les sert. En boutique, cela peut les dissuader de concrétiser un achat.

*Marie-Laurence Guena*

Il me paraît important d'enrichir les KPI traditionnels (NPS, satisfaction, recommandation, etc.) par une analyse des insatisfactions, de la propension à remonter celles-ci et du degré de satisfaction de leur traitement. Cela permet à l'entreprise de se comparer et d'identifier des phénomènes d'insatisfaction qui sont en transformation, notamment *via* les réseaux sociaux. Il faut donc s'y préparer et mettre en place des systèmes de pilotages capables d'intégrer cet aspect dynamique.

## Se dégager des procédures

Comment faire en sorte que la formation des collaborateurs ne s'apparente pas à du formatage, et qu'elle préserve la vérité de la relation ?

*Erik Perey*

Il faut éviter à tout prix les standards de service. **Le collaborateur doit exprimer la dimension humaine pour laquelle il a été embauché.** A cet égard, le processus de recrutement est déterminant. Je constate que nombre des collaborateurs que nous accompagnons reprochent aux clients de ne pas les remercier. Or, les clients n'ont pas à le faire dès lors que les collaborateurs ne font que le minimum pour eux. L'enjeu est de leur proposer une valeur ajoutée dans le lien. La vente commence non pas au moment où le client achète, mais au moment où il entre dans un magasin ou un hôtel. **Nous expliquons aux collaborateurs qu'ils sont, individuellement, la valeur ajoutée.**

## Créer l'enchantement

Il paraît difficile de créer en permanence de l'enchantement auprès du client !

*Erik Perey*

**L'enchantement, c'est lorsque le client est emmené au-delà de la promesse que lui fait la marque. Cela peut passer par des instants infimes, exceptionnels, rares.** A titre exemple, une marque de luxe proposera à une cliente qui vient changer son bracelet de montre (à 90 euros...) d'essayer l'un des modèles qui se trouve dans la boutique, simplement pour se faire plaisir. Nous avons testé ce simple geste, et il a accru considérablement accru le chiffre d'affaires de l'entreprise concernée. Nous travaillons aussi sur les mots qui sont sources d'émotion. Dans une enseigne de cachemire, la phrase « je vous en prie madame, faites-vous plaisir, je vous invite à l'essayer » a permis d'augmenter le chiffre de 17 % !

## Faut-il traiter toutes les insatisfactions ?

Lorsqu'un client veut quitter la marque, jusqu'à quel point peut-elle espérer le retenir ?

*Marie-Laurence Guena*

**Il est possible de le retenir jusqu'au dernier moment.** Les clients qui ont résilié un abonnement sont extrêmement dépités que l'entreprise n'ait pas davantage cherché à les retenir et à comprendre leur problème. **La marque peut constater, en étudiant la trajectoire du client, qu'il est en train de s'éloigner, le plus souvent par une forme d'attrition.** Il faut alors agir pour rétablir la relation. Rien ne justifie de laisser s'échapper un client.

## La gestion multicanale des insatisfactions

Une stratégie multicanale facilite l'accessibilité de la réclamation tout en optimisant les moyens. Nathalie Baretzki, je crois qu'Orange vient d'ouvrir le canal du Web pour les réclamations. Quelles sont vos premières constatations ?

*Nathalie Baretzki*

Nous avons considéré que l'une de nos promesses devait être de faciliter la vie du client pour exprimer son mécontentement. Cela n'a pas été sans déconvenues, car les clients sont très appétents à se saisir de ce canal ! Sur le terrain, cela n'a toutefois pas posé de problème sur le fond. **Il faut laisser les clients s'exprimer, à condition de s'y préparer et de mobiliser les moyens permettant d'y répondre.** Il importe en particulier d'aider les collaborateurs à formuler des réponses adéquates aux emails.

## Vers un référentiel d'excellence du traitement des réclamations

---

L'AMARC a élaboré, à l'occasion d'un groupe de travail, un référentiel d'excellence du traitement de la réclamation comportant six engagements. Elle invite les participants à réfléchir aux bonnes pratiques pouvant illustrer chacun de ces axes.

- Nous nous engageons à prendre en considération et à traiter toute forme d'insatisfaction qui nous est adressée.
- Nous nous engageons à favoriser toute expression d'insatisfaction et à faciliter l'accès au bon interlocuteur.
- Nous nous engageons à garantir un accueil par des personnes compétentes et à l'écoute.
- Nous nous engageons à mobiliser nos équipes pour apporter une réponse qui puisse vous satisfaire.
- Nous nous engageons à mesurer votre satisfaction suite à notre réponse.
- Nous nous engageons à prendre en compte vos suggestions, remarques et insatisfactions pour améliorer nos produits et services.

Lors de la prochaine convention, un guide compilant l'ensemble des bonnes pratiques recensées pour chaque engagement sera remis aux participants.

# Les *must have* pour re-satisfaire un client réclamant

---

Aurélie Sutter

Directrice communication et image de marque de BlueLink

BlueLink été créée il y a plus de 20 ans par Air France pour gérer son programme de fidélisation. Au fil des années, son champ d'activité s'est accru, et la filiale d'Air France travaille aujourd'hui avec d'autres compagnies de transport aérien, de tourisme ou encore d'hôtellerie, depuis le *low cost* jusqu'au luxe. Dans ce cadre, elle a identifié les leviers incontournables qui permettent de regagner la satisfaction d'un client réclamant.

## Les évolutions du management des insatisfactions

Le management des insatisfactions a connu des évolutions fortes ces dernières décennies.

### *De la transaction à la relation*

Aujourd'hui, la relation client est associée à des enjeux de fidélisation, stratégiques pour les marques. Les consommateurs sont de plus en plus informés, et de fait plus exigeants. L'arrivée d'Internet et du Web 2.0 multiplie les possibilités d'exprimer l'insatisfaction. La révolution numérique a ainsi opéré un passage d'une relation bilatérale à une relation « *one to many* » dans laquelle les consommateurs interagissent et dialoguent entre eux sur les blogs et les forums. Quand ils sont enchantés, ils peuvent devenir ambassadeurs voire co-créateurs de la marque. **Nous ne sommes donc plus dans la transaction mais dans la relation, ce qui oblige l'entreprise à adopter une nouvelle posture.** A cet égard, le management des insatisfactions aide à entrer dans la relation avec le consommateur.

### *La multiplication des canaux*

Hier, les insatisfactions étaient le plus souvent traitées par courrier ou téléphone. S'est désormais imposée une relation client multicanale. **Cependant, l'accumulation des canaux a pu avoir pour effet un empiement des outils et l'apparition de silos dans les organisations.** D'où la nécessité, aujourd'hui, de réfléchir au parcours du client et de lui permettre de choisir le canal qui lui convient de mieux, sans lui en imposer un plutôt qu'un autre.

### *De l'enquête à la reconquête*

Dans le management des insatisfactions, l'entreprise est passée de l'enquête à la reconquête. **Il y a quelques années, l'objectif du conseiller était de vérifier la véracité des réclamations, afin de limiter les risques de fraude.** Non seulement le client venait de vivre une mauvaise expérience, mais encore il se trouvait en proie à une attitude de défiance lorsqu'il réclamait ! Aujourd'hui, la vérification se fait *a minima*. **L'objectif est d'indemniser rapidement et de faciliter la vie du client.** Nous avons observé chez l'un de nos clients que ce changement de posture avait certes accru de 20 % le coût de l'indemnisation, mais que le coût de traitement avait pour sa part diminué de 30 %, sans compter que les insatisfactions avaient reculé de 50 %. Cette confiance accordée *a priori* vise à reconquérir le client et à le fidéliser.

Pour certains clients très insatisfaits, nous mettons en place des circuits de reconquête, en décortiquant précisément les raisons de leur mécontentement. Chacun de ces clients est ensuite rappelé pour exprimer ce qu'il attend de la marque, le but étant évidemment de le rattraper.

## **De la procédure à la posture**

Dernière évolution majeure, le traitement de la réclamation est passé de la gestion d'une procédure liée à une transaction à une posture orientée client. **Hier, les clients devaient s'adapter aux process de l'entreprise. Il s'est avéré en effet que le strict respect des procédures avait pour uniquement but de rassurer les entreprises, mais il n'assurait pas nécessairement une meilleure satisfaction de leurs clients.** Cela nous conduit à retravailler avec les marques sur des indicateurs davantage orientés vers les clients, et ce faisant à changer la posture des conseillers.

## **Comment reconquérir un client insatisfait ?**

Voici selon nous les six piliers essentiels de la reconquête d'un client insatisfait. Les exemples que je vais donner sont essentiellement tirés du luxe, mais ces principes peuvent s'appliquer à toute entreprise, et ce quel que soit son positionnement. L'essentiel est en effet résumé dans le dernier principe : toujours rester cohérent avec sa promesse de marque. **Confiance et simplicité**

**La réclamation doit être la plus simple possible pour le client, et doit reposer sur une confiance *a priori*.** N'ajoutons pas une source de mécontentement à un client qui vient de vivre une expérience négative ! En voici un exemple. Un client achète une ceinture de luxe à Paris... qui craque une fois qu'il est rentré chez lui, en Suisse. Il contacte la marque. Hier, elle lui aurait probablement demandé d'expliquer pourquoi la ceinture avait cédé, et de renvoyer sa ceinture. Dans le cas présent, le client ne l'aurait pas toléré. De fait, un coursier est venu récupérer son article, lequel une fois réparé lui a été envoyé avec un mot personnalisé. Toutes les marques ne peuvent évidemment pas se le permettre, mais dans le secteur du luxe, cela fait partie de la promesse de marque.

**Simplifier la démarche, c'est aussi rendre plus simple l'expression de l'insatisfaction.** Le client doit pouvoir choisir le canal qui lui convient le mieux. Tous les canaux doivent être ouverts à l'expression de l'insatisfaction, mais ceci en orientant les réclamations. Il n'est pas question de « polluer » un canal avec des messages de mécontentement. Par exemple, la page Facebook de certaines marques comporte un onglet spécifique dédié aux insatisfactions.

## **La personnalisation de la relation**

Dans le luxe, la personnalisation du traitement de la réclamation peut aller très loin. Prenons cette cliente qui dépose son sac pour une réparation, mais à qui la marque envoie par erreur le sac réparé d'une autre cliente. Mécontentement maximal... La cliente refuse de retourner l'article avant d'avoir reçu son propre sac. La marque lui a offert, apportés par coursier, un nouveau sac neuf assorti d'un mot personnalisé, des fleurs et un petit paquet contenant un livre et un parfum.

Une marque peut avoir tendance à moduler le traitement d'une réclamation selon que le demandeur est ou non un très bon client. Mais n'oublions pas que tout client peut devenir un bon client ! En outre, un client considéré comme peu important par la marque peut avoir un degré de nuisance élevé sur les réseaux sociaux. **Par conséquent, le mode de management des insatisfactions doit être identique pour tous les clients. En revanche, le niveau de l'indemnisation peut varier pour privilégier les très bons clients.**

## **La rapidité de traitement**

Il y a quelques années, les entreprises s'accordaient un certain temps pour traiter les réclamations, notamment pour mener une enquête. **Or, un client qui exprime une insatisfaction se trouve dans une intensité émotionnelle forte et a besoin de savoir immédiatement ce qui sera fait pour lui.** Rien n'est pire que de prendre plus de temps que d'habitude pour lui répondre ! Les réseaux sociaux ont de surcroît renforcé l'attente de rapidité. Avec des temps de réponse allant de 30mn à 1h sur twitter, et 2h sur

facebook, répondre à un email sous 48 heures n'est plus acceptable ! **Mieux vaut donc répondre au plus vite, sans forcément indemniser le client mais en lui en apportant des explications.**

### ***L'empowerment des équipes***

La posture des conseillers est un élément central. Ceux-ci sont en effet l'expression de l'entreprise auprès du client. Leur empowerment passe par trois leviers principaux : la connaissance, l'implication et la responsabilisation.

La connaissance résulte à un premier niveau de la formation (initiale et continue) et de l'accès à des bases de connaissances. **A un niveau plus poussé, nous organisons des mises en situation des conseillers pour mieux leur faire connaître les produits et services.** Dans l'hôtellerie par exemple, nous avons envoyé des conseillers en immersion dans un hôtel parisien, en leur permettant de tester tous les produits et services. Ils ont ensuite passé quelques heures avec le personnel de l'hôtel : concierge, femme de chambre, accueil... Ils en sont ressortis avec une parfaite connaissance de ce que vivaient les clients dans cet hôtel, ce qui leur permet de trouver les mots justes pour répondre aux insatisfactions.

L'empowerment passe ensuite par l'implication. **Le conseiller doit pouvoir co-crée la relation au plus près du client. Il n'est pas là pour exécuter.** Pour certaines marques, nous organisons une fois par mois des *customer focus* avec des équipes sur différentes thématiques, par exemple les mots qui font rêver : quels petits mots placer dans la conversation pour faire toute la différence ? Nous analysons également des cas réels vécus par les conseillers, en identifiant ce qui pourrait à l'avenir être source d'enchantement. A cela s'ajoutent des jeux de rôles où des conseillers jouent les « clients mystère ». Dans la mesure où ils connaissent le métier, ils se montrent d'autant plus exigeants quant aux réponses qui leur sont apportées. Cet exercice permet de collecter des bonnes pratiques.

Dernier volet de l'*empowerment*, la responsabilisation du conseiller. Celui-ci doit certes respecter des procédures et un cadre, mais il doit y disposer d'une certaine latitude, voire être en mesure d'en sortir. **En effet, lui seul est à même de juger ce qui est le mieux pour son client.**

### ***La fluidité***

La réclamation doit être aussi fluide que possible pour le client, sans qu'il ait à contacter différents services. **Cela nécessite qu'en interne, l'organisation elle-même soit fluidifiée et non pas constituée en silos.** Il ne faut pas faire du traitement de la réclamation un service isolé. Il doit au contraire se situer **au cœur d'une boucle d'amélioration continue**, et nourrir le marketing et ainsi que la direction des systèmes d'information.

Prenons l'exemple de ce PDG d'une marque de chaussures qui, après avoir lui-même acquis une paire, a constaté qu'elles lui faisaient terriblement mal aux pieds. Bien qu'aucune insatisfaction n'ait été remontée de la part des clients à ce sujet, il a tenu à mener une campagne de *customer voice* pour identifier des mécontentements éventuels qui restaient tus. Ceci dans plusieurs pays, à raison de quinze bons clients par pays. Les clients ont été interrogés sur le confort offert par le produit mais aussi sur la promesse qui leur avait été faite lors de la vente. Ceci a permis de remonter des petits irritants que les clients n'auraient jamais pris la peine de signaler autrement, et qui sont très utiles aux fonctions de marketing et de vente.

Enfin, la logique de décloisonnement doit aussi permettre au client de co-construire avec l'entreprise.

### ***La cohérence avec la promesse de la marque***

**Le management de l'insatisfaction est l'occasion de vérifier, voire retravailler, la cohérence de l'offre avec la promesse de la marque.** Le niveau d'attente des clients est fonction de cette promesse : ils demandent moins à une entreprise *low cost* qu'à une entreprise de luxe. **Le management des insatisfactions permet non seulement de s'assurer que la promesse de marque est tenue, mais aussi de la challenger et d'aller**

**plus loin.** Il faut être conscient du niveau d'attente des clients vis-à-vis de la marque, pour dépasser ce niveau au moment où ils expriment leur insatisfaction.

## Echanges avec la salle

---

### Quid de la relation client grand public ?

Vos exemples portent en grande partie sur le luxe. Qu'en est-il dans des secteurs grand public ?

*Aurélie Sutter*

Des actions spécifiques permettent aussi de retisser la relation dans des domaines moins haut de gamme. Dans le secteur du voyage d'affaires par exemple, un client était très insatisfait d'une agence auprès de laquelle il réservait régulièrement des billets d'avion et des nuits d'hôtel. Les équipes l'ont invité à exprimer ses motifs d'insatisfaction auprès des conseillers, pour que ceux-ci prennent conscience de ce qu'ils faisaient vivre à ce client et qu'ils lui expliquent les raisons pour lesquelles ils avaient pris telle ou telle décision. Cela a permis de recréer une relation en s'écoulant. Le client est reparti enchanté, car l'entreprise lui avait donné la parole.

Encore une fois, ces principes peuvent s'appliquer à toute entreprise, et ce quel que soit son positionnement. L'essentiel est de bien connaître le niveau d'attente de ses clients par rapport à sa promesse de marque, et de rester cohérent au niveau de son offre et du management des insatisfactions.

Vous avez évoqué une évolution de l'enquête vers la reconquête. Dans des marchés grand public, nous avons toujours le souci de déceler des fraudes. Comment passer outre cette suspicion ?

*Aurélie Sutter*

**L'un de nos départements a pour mission d'enquêter sur les fraudes éventuelles. En revanche, ceci n'incombe pas au conseiller, dont le rôle est au contraire de recréer une relation et une confiance avec le client.** Ce département Fraude assure une veille permanente du flux de réclamations pour détecter des cas délictueux. Le client ignore que ce département enquête sur son cas.

Il ne s'agit donc pas de ne plus détecter les fraudes éventuelles, mais bien de rendre cela transparent pour le client, en confiant cette mission à des experts du sujet.

### Le coût de la relation

Comment mieux traiter le client, mais tout en contrôlant la durée moyenne de traitement (DMT) pour maîtriser les coûts ?

*Aurélie Sutter*

Imaginons que vous vouliez faire passer un process de vingt à dix-huit secondes. Cela devra résulter d'une amélioration continue de l'ensemble des composantes de la relation. **Pour faire passer un process de vingt à cinq secondes en revanche, il faudra transformer la façon de faire et l'organisation.** Il apparaît d'ailleurs que le respect scrupuleux d'un process, qui ne correspond pas nécessaire à la situation d'un client donné, entraîne une perte de temps. En changeant de posture, on peut faire autrement. Rappelons aussi que la DMT est une moyenne, ce qui autorise dans certains cas à s'accorder un temps de traitement plus long, et inversement.

# Anticiper le management de l'insatisfaction de demain

---

Philippe Torres

Directeur conseil et stratégie numérique de l'Atelier BNP Paribas

L'Atelier est une filiale du groupe BNP Paribas, créé en 1978, qui a pour mission d'effectuer une veille sur les transformations susceptibles d'affecter les métiers de l'entreprise et d'aider celle-ci à s'y préparer. C'est donc une vision prospective du management de l'insatisfaction que je vous livrerai aujourd'hui, sur la base de phénomènes qui émergent dès à présent.

## Faire du dialogue et de la co-construction des opportunités de business

En 2006, deux ans après sa création, Facebook traversait sa première crise d'insatisfaction de la part de ses utilisateurs. Il avait en effet modifié la politique d'utilisation des données personnelles, sans en demander l'autorisation aux usagers, pour créer le service Newsfeed. Sur les 9 millions d'inscrits qu'il comptait alors, 700 000 ont signé en quelques semaines une pétition demandant d'annuler ce changement.

Dans un premier temps, cela n'a guère ému l'entreprise, qui restait persuadée que sa vision des choses était la bonne et que sa décision finirait par être acceptée. Pourtant, des journées de boycott ont été organisées, de même qu'une manifestation devant son siège. Ce n'est que lorsque les médias traditionnels ont relayé l'affaire que Facebook a pris conscience qu'il ne pouvait pas rester sur ses positions. A partir de ce moment, l'entreprise a adopté une posture qui, depuis, est devenue la référence. Tout d'abord, le PDG de Facebook Mark Zuckerberg s'est adressé à ses utilisateurs en reconnaissant que l'entreprise s'était trompée et qu'elle entendait corriger son erreur. Mais, a-t-il ajouté, il ne suffisait pas de s'excuser : il a enjoint à ses utilisateurs d'envoyer tout ce qu'ils avaient sur le cœur, pour aider l'entreprise à progresser. Cette bonne pratique, totalement innovante, est devenue un standard mondial. **Désormais, les représentants des marques au plus haut niveau s'expriment, acceptent la critique et co-construisent un dialogue et des solutions avec les utilisateurs.**

Cette co-construction est une source d'innovation. C'est ainsi qu'en 2004, Google s'est saisi du commentaire d'un utilisateur (qui déplorait la trop faible contenance de sa boîte mail) pour créer un nouveau service, l'email. L'insatisfaction ne portait pas sur le service de Google en soi, puisqu'à l'époque Google n'était pas présent dans l'email. Cela a néanmoins permis à l'entreprise de gagner la première place sur le marché.

**Ces exemples prouvent qu'en étant à l'écoute des insatisfactions, l'entreprise peut certes corriger ses erreurs, mais aussi se saisir d'opportunités de business.** La logique est désormais la suivante : mesurer, observer, écouter, s'améliorer de manière continue et rechercher de nouvelles opportunités commerciales.

## L'importance croissante de la data pour déceler et manager l'insatisfaction

Dès lors que nous utilisons des services en lignes, nous produisons des données sans fin, ou *big data*. **C'est dorénavant à partir de cette masse d'informations issues des médias numériques que s'effectue le travail d'écoute de l'insatisfaction, et que celle-ci est transformée en opportunités de business ou traitée dans des processus d'amélioration continue de la qualité.**

L'une des « stars » de la Silicon Valley est justement une entreprise de *big data*, Palantir, qui est capable d'établir la cartographie des achats de consommateurs à n'importe quel point du globe. Dans les dix ans à venir, nous serons capables de tout mesurer. Ce sont demain des entreprises comme Palantir qui définiront les standards de la gestion client et du traitement de l'insatisfaction.

Autre exemple emblématique, Netflix s'est d'abord fait connaître pour distribuer, grâce au support d'Internet, des DVD à la location. Il a identifié un motif d'insatisfaction majeur, celui de louer un film que, finalement, l'on n'aimait pas. Pour y remédier, Netflix a lancé dès 2000 un service de recommandation des films, fruit de lourds investissements en R&D. Cela l'a propulsé sur le devant de la scène. Mais la situation s'est retournée quand, en 2007, le *streaming* vidéo est apparu et a totalement changé la donne. Désormais, si un film ne vous plaisait pas, il suffisait d'un clic pour en télécharger un autre. **Cet exemple montre combien il est important de rester attentif à l'environnement de marché, sans se concentrer sur les seules insatisfactions remontées par les clients.** De fait, Netflix a transformé son *business model*. Il a entrepris d'analyser les goûts des clients en matière de cinéma, et coproduit des films en conséquence.

### Quels pourraient être les futurs standards ?

La radio Pandora **corrige sa programmation musicale en temps réel en fonction de l'appréciation des utilisateurs.** Il y a fort à parier que cette pratique deviendra un standard. **Les habitudes de réactivité et d'adaptabilité que nous prenons en ligne, nous les attendrons demain en magasin.** Elles s'étendront à toutes les entreprises.

Le fournisseur de jeux en ligne sur abonnement Zynga excelle dans l'intégration des retours des consommateurs dans son service au quotidien. Le *gamer* peut acheter au fil du jeu des accessoires virtuels pour ses avatars - ces accessoires pouvant être estampillés par des marques réelles, dans une logique de placement de produit. Tel est le modèle de base. A un niveau supérieur, la façon dont le *gamer* utilise le jeu est analysée en permanence : quelles parties il délaisse, quels mécanismes il privilégie... Tous les éléments qui sont peu appréciés sont retirés du jeu, et tous ceux qui sont appréciés sont valorisés. Ainsi, de nouvelles propositions sont faites en continu à l'utilisateur. On assiste parfois à 100 mises à jour du logiciel quotidiennes ! Cela a déjà commencé à influencer cette industrie.

La preuve en est qu'Electronic Arts, l'un des pionniers du jeu vidéo dans les années 1980, a revu son *business model* dans les années 2000 en s'inspirant de Zynga. Il voulait se rapprocher d'un modèle en ligne dans le but de mesurer les usages. Cela lui a permis de constater que l'on ne jouait pas seulement chez soi le soir sur son ordinateur, mais dès le réveil sur son téléphone portable, dans les transports, à la pause-café... Sur cette base, Electronic Arts a développé un ensemble d'opportunités qui sont autant de réponses à une insatisfaction initiale, celle d'une trop faible mobilité des jeux. Et en accroissant le temps de présence de l'utilisateur dans le jeu, l'entreprise génère davantage de bénéfices.

Des pratiques de ce type font leur apparition dans les *smart cities*, ces villes qui s'équipent de capteurs pour mesurer une foule d'éléments en temps réel et en dresser des cartographies : utilisation des réseaux de transport, des commerces, etc. Dans cette logique, l'éditeur de jeux vidéo Ubisoft a lancé la campagne « We are data » à Londres, Paris et Berlin, à laquelle sont associés des opérateurs publics et privés. Ceux-ci fournissent des données anonymisées pour savoir en temps réel quels services sont utilisés dans la ville : téléphones mobiles, bornes wifi, distributeurs de billets, etc. Dans les décennies prochaines, cette pratique sera un standard, un écosystème dans lequel les grandes marques devront s'insérer.

## Conclusion

---

**Marie Benedetto-Meyer**

**Chercheur à Orange Labs**

Pour cette conclusion, je vous propose de repartir du titre de cette convention « *back to basics* ». A l'issue de cette matinée, on peut en effet se demander ce que cette convention nous a appris sur ces « basiques », en se posant quelques questions simples : Finalement, qu'est-ce qu'un client ? Qu'est-ce qu'une réclamation ? Qu'est-ce que le management des réclamations ? Les réponses apportées ce matin sont riches et multiples !

### Qu'est-ce qu'un client ?

On peut remarquer qu'il a été question aujourd'hui tantôt *des* clients, tantôt *du* client. Ces deux notions ne sont pas identiques. En sociologie, « le » client témoigne de l'existence d'une figure modélisée, une construction sociale, une entité abstraite qui a son utilité car elle permet d'avoir une vision partagée, une représentation commune. Mais, dans le même temps, la relation client n'est pas désincarnée : elle traite avec *des* clients, c'est-à-dire des individus multiples et différents. Aussi, au cours des exposés de cette convention, les présentations ont mêlé souvent des présentations statistiques et des anecdotes, et sont passées d'une vision abstraite du client et des situations très concrètes. Parce que chaque client est singulier, chaque expérience client, chaque relation client est unique. **Chaque coproduction de service donne lieu à un résultat singulier. Comment alors articuler les expériences singulières à des approches fondées sur une modélisation des clients ?**

**La présentation qui a été faite sur les *big data* témoigne d'une volonté de de réunir ces deux mondes.** Dans le cas présenté, les données permettent de modéliser les clients, d'affiner les segmentations et de construire des typologies, certes, mais elles permettent aussi de « redescendre » au plus près d'une expérience singulière. C'est une piste intéressante, mais ce qui nous a été montré aujourd'hui relève pour le moment de la prospective. Entre *le* client et *les* clients, entre ce que conçoivent les marketeurs et ce que vivent les conseillers clients au quotidien, un écart persiste. **L'un des challenges est de réintroduire une dimension expérientielle unique et singulière de la relation dans la définition du client.**

### Qu'est-ce qu'une réclamation ?

On pourrait voir, a priori, dans la réclamation une catégorie gestionnaire, c'est-à-dire un moyen de réparer un dysfonctionnement, de faire entrer un problème dans un process. Or, je constate une convergence de points de vue ce matin, pour affirmer que la réclamation est moins un process que l'expression de la voix du ou des clients. On peut dire aujourd'hui que **la notion de réclamation est sortie de son cadre initial, a cassé les frontières et se réfère aujourd'hui à la promesse et à l'expérience.** Je rejoins sur ce point l'idée présentée ce matin, selon laquelle on est passé de l'ère de la transaction à celle de la relation.

Mais si retient cette définition large des réclamations comme expression de la « voix de clients », la question est alors de savoir *qui* entend ces réclamations ? Qu'en fait-on ? Le risque est que l'expression des clients remonte dans des silos, des cloisonnements organisationnels. **Comment faire circuler la voix des clients dans un univers qui est souvent compartimenté et régi par les indicateurs ?** Certes, l'exemple de Google nous a montré qu'on peut partir d'une réclamation pour inventer un nouveau service. Mais cet exemple est-il transférable à toute sorte d'organisation ?

Autre question : si la réclamation est la voix du client, comment se mesure-t-elle ? Il a beaucoup été question aujourd'hui d'empilement des canaux et des modes d'expression. **Ne faut-il pas, en conséquence, repenser les indicateurs et remédier à leur empilement, pour en construire de nouveaux ?**

### Qu'est-ce que le management des réclamations aujourd'hui ?

Le management de proximité constitue un levier d'action majeur pour optimiser le traitement des réclamations.

Si l'on privilégie une définition du client dans une dimension expérientielle, il en découle un enjeu d'organisation du travail, en particulier dans des entreprises ayant eu tendance à standardiser la relation. Il a été dit ce matin qu'il fallait rompre avec cette standardisation, pour introduire de la surprise dans l'expérience client. **Mais n'est-il pas paradoxal d'organiser la surprise ?** Comment surprendre sans cesse un client tout en restant cohérent (dans sa promesse) et organisé (c'est-à-dire doté d'une organisation industrielle des services... et par conséquent quelque peu standardisée) ? **Le risque n'est-il pas de réinventer de nouveaux standards ?** Si le client est singulier, la relation est non-standardisable. Il faut alors prendre au sérieux le sujet éminemment complexe de la « personnalisation de masse », et rompre avec le modèle industriel d'organisation des services.

La question de la confiance a été très présente dans nos échanges. **Le passage de la défiance à la confiance vis-à-vis du client constitue une rupture forte.** J'ajoute que cette confiance doit prévaloir à tous les niveaux : confiance dans le client certes, mais aussi confiance entre des entités cloisonnées, entre des métiers qui n'ont pas l'habitude de collaborer et qui défendent chacun leurs indicateurs, confiance aussi envers les conseillers. C'est d'autant plus nécessaire que les conseillers sont les meilleurs connaisseurs du client. Comment introduire cette confiance dans l'organisation ?

Enfin, à quel point sommes-nous capables de rompre avec l'habitude de la mesure et de l'indicateur ? **Avoir confiance, c'est aussi savoir lâcher prise vis-à-vis des indicateurs.** Un indicateur sert à comprendre, à construire des catégories, à nommer des réalités, à mesurer et à comparer. Mais il sert surtout à rassurer. **Comment se passer des indicateurs pour penser du nouveau, bâti sur la confiance ?**