



Association pour le Management de la Réclamation Client

Optimiser l'expérience client à partir de l'exploitation des insatisfactions clients

Trente-deuxième convention de l'AMARC

Le 27 mars 2014 au Campus Evergreen du Crédit Agricole

Compte rendu des échanges

Ouverture	2
Françoise Malichecq , <i>consultante qualité Crédit Agricole SA</i>	
Au royaume du Big Data, le service client est ROI	3
Dominique Levy , <i>directrice générale d'Ipsos</i>	
Quelles mesures pour capitaliser sur les insatisfactions clients ?	6
William Sabadie , <i>professeur, Université Jean Moulin Lyon 3</i>	
Daniel Ray , <i>professeur, directeur de l'Institut du Capital Client, Grenoble Ecole de Management</i>	
Echanges avec la salle	9
Retours d'expériences de mesures et pilotage des insatisfactions clients EDF : rendre la main au client	11
Jean-Charles Rue , <i>pilote national du processus réclamations, EDF</i>	
Retours d'expériences de mesures et pilotage des insatisfactions clients iDTGV : de la réclamation à l'insatisfaction	13
Anne Loïs , <i>responsable Relation Client iDTGV</i>	
Echanges avec la salle	15
De l'innovation frugale à la compétitivité avec moins de dépenses et beaucoup plus de bon sens	17
André-Yves Portnoff , <i>directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence, Futuribles International</i>	
Présentation du référentiel et du guide des bonnes pratiques du management de l'insatisfaction client	20
Stéphane Bourrier , <i>président de l'AMARC</i>	
Assemblée générale 2013	22

Ouverture

Françoise Malichecq

Consultante qualité Crédit Agricole SA

Le Crédit Agricole est honoré d'accueillir sur son Campus Evergreen cette trente-deuxième convention de l'AMARC, qui sera consacrée à des sujets lui tenant à cœur.

Pourquoi avoir décidé d'organiser cet événement sur ce campus ? Le Crédit Agricole et l'AMARC ont, semble-t-il, un ADN commun reposant sur trois grands piliers.

- **Une histoire centrée sur le client**

Le client a toujours été un sujet de prédilection pour l'AMARC. Quant à nous, voilà 130 ans que nous avons des clients et traitons leurs réclamations, et que nous sommes à la recherche des ressources permettant de répondre au mieux à leurs attentes.

- **La richesse de la diversité**

Avec 40 banques de proximité en France, au service de 27 millions de clients, le Crédit Agricole est un groupe entièrement décentralisé, privilégiant la diversité des approches et les échanges de bonnes pratiques. Cette envie de donner et de recevoir est une valeur que nous partageons indéniablement avec l'AMARC.

- **La volonté d'apprendre**

L'AMARC et le Crédit Agricole se retrouvent enfin autour du besoin d'apprendre de leurs clients. C'est précisément le cœur du sujet que nous aborderons aujourd'hui.

Je vous souhaite à tous une très belle convention.

Au royaume du Big Data, le service client est ROI

Dominique Levy

Directrice générale d'Ipsos

Comment les clients perçoivent-ils l'abondance actuelle de données ? Dans quelle mesure cette perception modifie-t-elle leurs attentes envers les fournisseurs de produits et de services ? Il n'est pas si fréquent d'aborder la question du Big Data sous cet angle. Pourtant, conscients qu'ils produisent des données dont disposent les entreprises, les clients sont, en toute logique, curieux de savoir ce qu'elles en font.

Le Big Data, une « big question »

Plus d'attentes que de craintes

De nombreux professionnels manipulent aujourd'hui des données, avec une volumétrie conséquente, tout en manifestant une certaine appréhension devant cette pratique qui peut apparaître intimidante, risquée et, par certains aspects, envahissante. A cela s'ajoute une inquiétude, plus répandue dans le public que chez les clients, sur les conséquences de cette production permanente de données : ne marque-t-elle l'avènement d'une sorte de « meilleur des mondes ? » surveillé par un nouveau Big Brother ? Malgré tous ces questionnements, sources d'une certaine angoisse, **force est de constater que le Big Data génère plus d'attentes que de craintes.**

Le client, un émetteur permanent

La révolution à laquelle nous assistons actuellement est probablement, du point de vue de la sociologie et de la modification des comportements, aussi importante que l'invention de l'écriture ou de l'imprimerie. **Sa particularité est de placer tout consommateur en position de fabriquer de l'information. Il en produit même énormément et, pour une bonne partie, à son insu** : en utilisant son GPS, en téléphonant, en effectuant une recherche sur internet, en payant avec sa carte de crédit... Cette réalité n'échappe pas à vos clients, lesquels sont tout à fait conscients de s'être transformés en émetteurs permanents d'informations.

Un foisonnement de définitions

Il existe plusieurs définitions du Big Data qui apportent, chacune, un éclairage particulier sur la notion. On retiendra tout d'abord que, contrairement par exemple à une base de données clients, **le Big Data ne comprend pas d'intention initiale structurant la donnée.** Non seulement le volume des informations est important, mais ces dernières ne sont pas nécessairement structurées. Ensuite, le Big Data est associé à une notion de vitesse : **il s'agit non pas d'un stock, mais bien d'un flux de données.** Enfin, le Big Data est censé **améliorer la capacité des entreprises à prendre des décisions rapides**, mieux documentées et par conséquent plus pertinentes. Mais encore faut-il savoir quelles questions elles se posent !

De nouveaux défis

Il est essentiel de pouvoir donner du sens à cette variété d'informations, qui, en règle générale, sont des données strictement comportementales. Le volume constitue aussi un enjeu majeur. Enfin, compte tenu de la notion de vitesse, il convient d'être pertinent dans l'analyse de la donnée en temps réel. **D'où une série de grands défis organisationnels qui s'annoncent autour du stockage des informations, de la gestion des flux et de la capacité à tirer de ce flux des enseignements intelligibles.**

Que veulent les clients ?

L'avènement du Big Data marque surtout un changement radical dans la façon dont les clients s'adressent aux entreprises. Celles-ci doivent saisir cette opportunité pour modifier leurs comportements. Elles en ont même soit l'obligation, compte tenu de l'évolution du niveau d'exigence à leur égard.

Le rapport à la consommation de la société française actuelle

Individualisme, défiance, exigence et auto-expertise caractérisent, à l'heure actuelle, la société française. Nos concitoyens sont méfiants : ils craignent qu'on leur raconte des histoires et pensent, parfois non sans raison, qu'ils en savent davantage que les autres. Non seulement ils ne sont pas naïfs, mais encore ils ont conscience de leur valeur et imaginent qu'ils pourraient être mieux traités. Ils ne se placent donc pas *a priori* dans une relation de confiance.

Ces éléments ont une traduction très nette dans le rapport à la consommation. Les consommateurs voient leur pouvoir d'achat diminuer et leurs besoins croître. Ils sont de plus en plus sollicités et peuvent s'engager dans des processus de choix sophistiqués. Ils disposent de toujours plus de moyens de comparer les offres, de les contredire, voire de composer leur propre solution en glanant des parties d'offres ici et là. **Ils se livrent en quelque sorte à un *yield marketing inversé*.**

Ainsi, il est devenu tout à fait courant d'essayer d'en avoir « le plus possible pour son argent » et d'utiliser, dans cet objectif, tous les outils à sa disposition.

Le smartphone : l'outil du pouvoir

Le smartphone est l'outil qui a le plus changé le rapport à la consommation. Rendant tout accessible à tout moment, où que l'on se trouve, **il donne à l'individu une illusion d'omnipotence et au client l'impression que l'entreprise est capable de bien plus que ce qu'elle peut réellement faire.** Comment ne pourrait-elle pas traiter en temps réel toute cette donnée qu'il produit en permanence et auquel il a accès avec autant de facilité ?... C'est ainsi que certains consommateurs se retrouvent à imaginer qu'une enseigne de grande distribution puisse leur proposer une reconnaissance instantanée lorsqu'ils entrent en magasin, ou encore un parcours optimisé dans les linéaires.

Les clients font donc preuve d'une triple exigence : le service doit être adapté à ce qu'ils sont, à l'endroit où ils se trouvent et au moment où ils en ont besoin.

Quitte à partager ses données...

Du point de vue du client, le Big Data permet à l'entreprise d'accéder à un volume très important d'informations. D'où cette question : que fait-elle de toutes ces données ?

Les études montrent que 70 % à 90 % des Européens se soucient de la protection de leurs données individuelles. Une segmentation plus fine prouve néanmoins que seules 30 % des personnes interrogées sont réellement opposées au partage de leurs données. Outre les 8 % se déclarant totalement enthousiastes, **environ 40 % des sondés indiquent être pleinement disposés à mettre leurs informations à disposition, à condition qu'ils en retirent un bénéfice personnel et immédiat.**

Un élément clé joue à cet égard : la confiance. L'individu est prêt à partager ses données dès lors qu'elles sont utilisées dans le cadre d'une relation de confiance. Or celle-ci ne peut naître que de ses précédentes expériences avec l'entreprise.

Une exigence universelle et décloisonnée

Parce qu'ils se sentent puissants, les consommateurs exercent désormais à leur tour une exigence de puissance à l'égard de l'entreprise. Cette exigence est d'ailleurs universelle : elle émane de tous les segments de la population et concerne tous les secteurs d'activité.

Pourquoi des sociétés comme Amazon rencontrent-elles un tel succès ? Elles proposent une expérience client assez fluide, donnant l'impression d'un fonctionnement optimal. **Pour une bonne part, cette expérience enchanteuse de la relation client est liée au règlement de problèmes** : livraison quasi-instantanée, par coursier, d'une nouvelle machine Nespresso en cas de défaillance de la première, aucune exigence de la part d'Amazon qu'un client s'étant trompé renvoie le produit erroné avant de se faire livrer le bon... **En d'autres termes, l'insatisfaction devient un levier majeur de l'enchantement.**

Le paradoxe du Big Data

Le Big Data, forme de conversation permanente, multiforme et relativement désordonnée, engendre une attente de réponse. Dans ce contexte, le fait de rechercher un *feed-back* de ses clients devient un acte commercial tout à fait essentiel. Il faut donc passer de la mesure globale de la satisfaction à un système plus intégré d'écoute, leur permettant de s'exprimer dans un délai le plus réduit possible, en passant par les canaux de leur choix et avec un résultat en temps réel. Dans ce dispositif, complexe à mettre en œuvre, **la réclamation apparaît comme le moment de vérité ultime et l'axe de différenciation principal sur lequel il est possible de travailler.**

Tout cela a une conséquence, qui n'est pas sans présenter de difficultés : **le personnel d'accueil, qu'il s'agisse d'accueil téléphonique ou physique, doit donner le sentiment de maîtriser l'ensemble des aspects qui concernent le client.** Il faut donc le rendre aussi puissant que la donnée qu'il est censé posséder, le considérer comme un véritable média et lui donner les moyens de délivrer un service humanisé, c'est-à-dire de traiter chacun individuellement. **Le paradoxe du Big Data est donc qu'il génère une demande supplémentaire en termes de relation humaine.**

Quelles mesures pour capitaliser sur les insatisfactions clients ?

William Sabadie, professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

& Daniel Ray, professeur, directeur de l'Institut du Capital Client, Grenoble Ecole de Management

Quel intérêt, pour un universitaire, de s'intéresser aux indicateurs de suivi de la gestion des réclamations ? Ceux-ci permettent d'appréhender la vision que vous avez de la réclamation, de ce qu'elle apporte à l'entreprise, et d'approcher votre culture client. Après une première cartographie réalisée en 2011 en collaboration avec l'AMARC, selon la méthode Delphi, nous vous avons à nouveau sollicités cette année. Nous vous avons interrogés à la fois sur les indicateurs que vous utilisiez en 2014 et sur ceux que, dans l'idéal, vous souhaiteriez mettre en place en 2015. Je tiens à remercier les 35 répondants qui se sont prêtés au jeu.

Principaux résultats

Quatre types d'indicateurs ont été distingués en 2011, se rapportant aux domaines suivants :

- la création de valeur (17 % du total) ;
- le management opérationnel (58 %) ;
- les processus d'amélioration continue (11 %) ;
- le management des collaborateurs (13 %).

Création de valeur

La majeure partie des indicateurs appartenant à cette catégorie sont centrés sur l'analyse post-réclamation : vous vous intéressez à la fidélité, au taux de rebond, à la capacité à mettre en relation le traitement de la réclamation et le risque de perte du client... Mais les indicateurs de coût sont également très présents, avec, par exemple, le coût par réclamation ou le montant des gestes accordés. Enfin, seulement 5 % des indicateurs cités correspondent vraiment à des mesures de ROI.

Tous ces éléments sont très stables entre 2011 et 2014, même si l'on observe **une volonté de se tourner davantage, dans l'avenir, vers des indicateurs relevant du ROI.**

Management opérationnel

Dans ce domaine, vous êtes particulièrement sensibles aux notions de satisfaction, de délai – 40 % des indicateurs relèvent, en 2014, de ce thème – et d'accessibilité. S'agissant des indicateurs de satisfaction post-réclamation, ils sont considérés comme très importants, mais sont surtout cités pour une mise en place, dans l'idéal, en 2015.

La part des indicateurs liés au management opérationnel a évolué de 58 % en 2011 à 80 % en 2014, ce qui témoigne d'une réelle préoccupation. En revanche, lorsque l'on vous interroge

sur les indicateurs que vous comptez mettre en place dans le futur, vous évoquez plutôt des indicateurs d'amélioration continue.

Amélioration continue

Seuls 5 % des indicateurs utilisés en 2014 entrent dans cette catégorie, qui recouvre la capacité à analyser les données, la diffusion des informations (notamment auprès des organes de direction) et l'innovation. Toutefois, ce ratio atteint 16 % si l'on s'intéresse aux indicateurs idéaux à mettre en place en 2015.

Management des collaborateurs

Ces indicateurs, qui représentaient 13 % du total en 2011, peuvent avoir trait à la formation des collaborateurs, à l'évaluation de leurs compétences, ou encore à la valorisation des équipes du SRC dans l'entreprise.

Synthèse

Les indicateurs liés au management opérationnel et au management des collaborateurs représentaient 70 % des indicateurs en 2011. Ce taux a progressé pour atteindre 80 % en 2014, mais il retombe à 60 % pour ce qui est des indicateurs envisagés pour 2015. **Ces niveaux traduisent probablement une focalisation sur des éléments opérationnels et sur le court terme. En revanche, lorsque vous vous projetez dans l'avenir, les indicateurs stratégiques – liés à la création de valeur et à l'amélioration continue – occupent une place plus importante.** Alors qu'ils représentent environ 30 % des indicateurs à l'heure actuelle, vous envisagez de faire passer leur taux à 40 % en 2015. Vous témoignez ainsi de votre appétence pour ces questions stratégiques : **certes il faut démontrer la force du SRC au quotidien, mais il faut aussi le positionner, au sein de l'entreprise, comme un moteur de croissance et de rentabilité.**

Deux pistes de travail

Ce constat conduit à envisager deux pistes de travail :

- faire du SRC un moteur de l'innovation ;
- faire du SRC un moteur du ROI.

S'agissant du premier point, force est de constater qu'un client qui réclame challenge l'entreprise. Il pourrait parfaitement partir... Mais il se tourne vers elle et s'engage, d'une certaine manière, puisqu'il entreprend une démarche coûteuse et pas toujours plaisante. **Sous cet angle, la réclamation peut être vue comme une continuité de la relation, dans laquelle le client s'aide lui-même et aide l'entreprise. C'est donc une forme d'innovation collaborative.** Des outils existent dans ce domaine, les plateformes collaboratives, mais elles sont souvent consacrées aux seules innovations. Pourtant, nul besoin de fouiller bien loin pour y trouver des réclamations, souvent formulées de manière très positive.

Ces pratiques soulèvent de nouvelles interrogations. **Les réclamations constituent-elles un point de départ pertinent pour l'innovation ? Aboutiront-elles à des innovations de rupture ou incrémentales ? Les réclamants sont-ils capables d'être des *lead-users* ?**

Démontrer le ROI du SRC se révèle être, avant tout, un problème de numérateur. Comme le montre l'enquête, vous êtes très centrés sur le dénominateur. Pourtant, pour évaluer correctement le ROI, il faut aussi être capable de mesurer par exemple le bouche-à-oreille engendré par un réclamant très bien traité, ce qui, évidemment, est beaucoup plus complexe. Autre exemple, il est ainsi nécessaire, lorsque l'on utilise un *complaint model* (*arbre des réclamations*), de n'ignorer aucune étape du processus : existence d'un problème, dépôt d'une réclamation, réponse de l'entreprise, etc. Mais il est aussi parfaitement possible -voire nécessaire- d'aller au-delà, en ajoutant une colonne précisant le chiffre d'affaires correspondant... C'est très évocateur pour les décideurs !

Par conséquent, et malgré la complexité de cette mesure, il est essentiel de mesurer quantitativement les gains générés par le SRC. Cette mesure constituera ainsi la première brique indispensable à la future construction d'un SRC susceptible de délivrer sa véritable valeur ajoutée (CA récupéré, bouche à oreille, moteur de l'innovation...).

L'orientation réclamation

L'orientation réclamation est une dimension sous-jacente que nous avons pu déceler à travers l'enquête de 2011. En première analyse, nous l'avons caractérisée par quatre marqueurs – l'engagement de la direction, une définition claire, une démarche d'analyse et une orientation client –, elle peut être définie aujourd'hui plus formellement comme « **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** ». Cela implique l'existence d'une culture précédant la mise en œuvre de comportements.

Les apports de l'orientation réclamation

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à affirmer « s'orienter client ». Une étude scientifique menée au plan international démontre que la rentabilité de cette orientation est d'autant plus forte que la structure est parmi les premières de son marché à s'engager dans cette voie. Plus l'entreprise aura une attitude de suiveur, plus la rentabilité de l'orientation client sera faible. Cela explique peut-être pourquoi l'orientation client ne donne pas tous les résultats escomptés. Grâce à vos données, **nous avons mis en exergue l'effet accélérateur de l'orientation réclamation dans cette chaîne**. Tant qu'elle n'est pas spécifiquement orientée réclamation, l'entreprise pourra investir dans l'orientation client sans que cela ne donne aucun résultat significatif concernant les réclamations. Dit inversement, **dans une entreprise orientée client, tout investissement sur l'orientation réclamation aura un effet multiplicateur, donc un véritable ROI**.

Comment créer une orientation réclamation ?

Voir la réclamation comme une perte est absolument vain. **Il faut au contraire la considérer comme un gain, ce qui exige, non pas tant de changer les comportements au travers des process, mais de faire évoluer cette « culture réclamation » au sein de l'entreprise et, avant tout, de modifier la vision des dirigeants à ce sujet.** Mais qui d'autre que vous peut s'atteler à cette tâche ?....

Echanges avec la salle

Quelques précisions sur le taux d'effort client et l'orientation réclamation

Participant

A quoi correspond le taux d'effort client ? Par ailleurs, comment peut-on être orienté client sans être orienté réclamation ?

William Sabadie

L'un des répondants nous a fait remarquer qu'il aimerait disposer d'un indicateur lui permettant de mesurer le taux d'effort du point de vue du client. A ce stade, je ne vois pas quels éléments factuels permettraient d'établir cette mesure. C'est néanmoins une idée très intéressante. Il faut donc considérer cette remarque comme le point de départ d'une réflexion à développer ensemble.

Daniel Ray

La question que vous posez concernant l'orientation réclamation montre à quel point vous n'êtes « pas représentatifs », dans cette salle, de ce qu'est la norme en matière de réclamation client. De très nombreuses sociétés ont une orientation client, sans développer aucune orientation réclamation. **En effet, il est très simple de manager des équipes autour du thème de la satisfaction client, dès lors qu'on le considère sous un angle positif. Mais proposer à ces mêmes équipes de s'occuper des réclamations risque de susciter des réactions très différentes...**

William Sabadie

Développer une culture client peut même parfois être contre-productif du point de vue de la gestion des réclamations. Si la satisfaction du client est présentée comme le Graal, les collaborateurs seront tentés de développer des mécanismes de refus du traitement de l'insatisfaction.

Big Data et changement de culture interne

Participant

En quoi le Big Data peut-il contribuer au changement de culture que vous appelez de vos vœux ?

Dominique Levy

Nous nous sommes intéressés ici à ce qu'il advient à partir du moment où le client manifeste sa conscience d'une imperfection de service. Mais nous pourrions évoquer une autre démarche, celle qui consiste à détecter de manière précoce l'insatisfaction probable. Il est par exemple possible de repérer qu'une box n'a pas fonctionné pendant un certain temps. Dès lors, pourquoi le fournisseur ne prendrait-il pas l'initiative de se mettre en contact avec son client, y compris si celui-ci n'a pas fait l'effort de réclamer ? **Repérer, dans des chroniques de comportements, des ratés ou des schémas anormaux, essayer de comprendre ce que ces phénomènes recouvrent et transformer le résultat de cette analyse en instructions opérationnelles, c'est donc l'étape d'après !** Une analyse vertueuse et en temps réel des données peut justement y contribuer.

William Sabadie

En aval, le Big Data participe également à l'identification des gains.

Les plateformes collaboratives

Participant

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les plateformes collaboratives ?

William Sabadie

Les plateformes collaboratives ont pour but de favoriser l'expression des clients sous l'angle de l'innovation. L'un d'entre eux va créer un *post* proposant une idée d'innovation, que les autres pourront enrichir. L'entreprise précisera ensuite pourquoi elle choisit ou rejette l'idée et, si elle entreprend de travailler sur le sujet, donnera des informations sur l'état d'avancement du processus. Il s'agit donc d'un outil très interactif.

Dominique Levy

Nous nous en servons aussi comme laboratoire, en fabriquant des communautés de clients destinées à faire émerger des idées. C'est un procédé de plus en plus utilisé, et ce sur des sujets extrêmement divers.

Vers une co-construction de service ?....

Participant

S'agit-il, au niveau de ces plateformes collaboratives, de demander au client de réagir à la prestation de l'entreprise, ou peut-on envisager de mettre en place avec lui une véritable co-construction de service ?

Dominique Levy

Les consommateurs sont de très bonnes sources d'amélioration et, pour ce que nous avons pu en juger, d'innovation dites incrémentale. Les écouter est donc très utile pour faire émerger la petite idée qui permettra d'obtenir un meilleur fonctionnement. **En revanche, l'innovation radicale ne s'obtient pas en laissant les gens s'exprimer autour de leurs expériences : il faut émettre des propositions et, à partir de ce socle, recueillir leurs réactions.**

William Sabadie

D'une manière générale, les réclamants s'inscrivent dans une démarche relationnelle de proximité avec l'entreprise. Il y a donc tout intérêt à avoir recours à eux.

Retours d'expériences de mesures et pilotage des insatisfactions clients EDF : rendre la main au client

Jean-Charles Rue

Pilote national du processus réclamations, EDF

Mon rôle au sein d'EDF est de mettre en œuvre le schéma de pensée qui guidera un certain nombre d'acteurs de l'entreprise pour tout ce qui concerne le traitement de l'insatisfaction client, et ce sur le périmètre du marché des particuliers, totalisant 27 millions d'abonnés.

Deux préalables au suivi des insatisfactions

Une définition commune

La première action que nous avons menée, voilà quelques années, en matière de réclamation client a été de diffuser auprès de toutes les strates de l'entreprise une définition de cette notion. **Pour nous, la réclamation se caractérise, non pas par la difficulté de la problématique ou le ton employé par le client, mais par l'existence d'une situation anormale.** Du directeur commercial aux 5 000 conseillers de terrain, nous avons donc partagé cette définition et, ainsi, placé tous les collaborateurs au même niveau de compréhension.

Des valeurs partagées

Nous avons également mené des campagnes de communication interne pour faire passer ce message : il est impératif d'accueillir le client réclamant, voire de valoriser le fait qu'il se soit tourné vers l'entreprise. Il ne faut surtout pas le laisser « au fond du trou ». A nouveau, ces principes ont été répandus à toutes les strates de l'entreprise.

Faire preuve de bon sens

A partir de là, nous avons fait appel au bon sens : ce qui doit nous guider, c'est le client, ce qu'il nous dit et notre capacité à l'écouter.

Notre pilotage repose donc principalement sur une enquête client sur contact, tout à fait traditionnelle, au travers de laquelle nous interrogeons environ 70 000 personnes par an sur un rythme bimensuel. **Que cherchons-nous à savoir ? Les motifs du contact et l'appréciation globale du client à la suite de ce contact, en particulier son impression sur la gestion de sa demande.** Nous utilisons pour cela des leviers assez classiques, comme le délai, la qualité et l'exhaustivité. Ce dernier critère est aussi fondamental que les deux précédents : il faut impérativement nous assurer que nous avons bien compris la demande du client et que nous l'avons intégralement traitée.

En complément, nous procédons également à des enquêtes à chaud sous forme de SMS.

Donner un sens aux indicateurs

Un premier indicateur nous informe sur la **corrélation entre la vision interne à l'entreprise et la vision du client**. Ai-je bien écouté le client ? Ai-je bien saisi sa réclamation ? Ce sont là des éléments tout à fait fondamentaux.

Puis, nous nous intéressons au traitement de la demande, avec, notamment, une mesure de la productivité. Celle-ci n'est pas une fin en soi, mais il faut aussi penser aux clients qui attendent que l'on s'occupe d'eux... C'est donc un indicateur important.

Certains indicateurs peuvent se reporter aux consignes données aux équipes, particulièrement aux managers, pour que le sens des différentes actions soit expliqué. Pourquoi procède-t-on ainsi ? **Le sens, en effet, a plus d'importance que la mesure**. De cette façon, nous combinons en permanence qualité et productivité.

Enfin, compte tenu de la taille de l'organisation – un véritable mammoth ! –, il nous faut créer du lien entre la « tête pensante » et les « pattes dans la glaise ». Les indicateurs sont donc conçus pour pouvoir distinguer les **éléments apportés par chaque acteur dans la chaîne de valeur**.

Conclusion

Tout notre schéma de pensée et toute notre organisation sont axés autour d'une seule préoccupation : **rendre la main au client**. C'est pourquoi je suis d'autant plus satisfait que les réclamations sont nombreuses. Ma devise serait donc : « faites exploser les compteurs ! ».

Retours d'expériences de mesures et pilotage des insatisfactions clients iDTGV : de la réclamation à l'insatisfaction

Anne Loïs

Responsable Relation Client iDTGV

Filiale privée de la SNCF, l'entreprise iDTGV a été conçue, voilà une dizaine d'années, pour être un laboratoire du groupe et lutter contre la concurrence des compagnies aériennes *low cost*. Son centre de relation client, situé à Blois, emploie 40 conseillers. Outre le canal téléphonique, ses 5 millions de clients peuvent également entrer en contact avec elle *via* le courrier électronique et les *chats*.

Les grandes lignes du pilotage du traitement des insatisfactions et réclamations

Nous avons opté pour un pilotage du traitement des insatisfactions et des réclamations très simple, voire simpliste, en nous focalisant sur quelques indicateurs : le taux de réclamation, le taux d'insatisfaction, le NPS... Par ailleurs, nous menons des enquêtes stratégiques plusieurs fois dans l'année et avons réalisé un travail important sur les *verbatim*.

Les réclamations qui nous sont présentées portent principalement sur les éléments suivants :

- les remboursements, étant précisé que l'offre n'est pas remboursable ;
- les retards ;
- les échanges de billets, qui font l'objet d'une facturation.

En ajoutant à cela les contrôles qualité, nous disposons d'une masse d'informations nous permettant de piloter les insatisfactions et les réclamations client.

S'approprier l'insatisfaction

Nous avons néanmoins souhaité compléter ce pilotage par un dispositif de terrain, fondé sur le partage de l'expérience client et la co-construction.

Partage de l'expérience client

Une des façons de mesurer l'insatisfaction des clients, estimons-nous, est de vivre la même expérience qu'eux. Il se trouve que notre taille nous permet de prendre cette préoccupation en compte dans le parcours d'intégration de nos collaborateurs, lequel comprend une opération « Tous à bord » et une journée passée au service client. Par ailleurs, nous n'hésitons pas à « mettre les mains dans le cambouis » : nous ne sommes que trois à assister les 40 conseillers, alors même que l'entreprise s'est engagée à fournir une réponse au client sous 48 heures. On imagine aisément ce que cela implique pour nous... **Enfin, nous allons chercher les retours d'expériences partout où il est possible de le faire.**

C'est au travers de toutes ces démarches que nous passons de la **notion de réclamation, qui se caractérise par une expression écrite ou verbale formelle, à celle d'insatisfaction, désignant un décalage entre la réalité et les attentes du client**. Tandis que la première est automatiquement remontée, la seconde doit être débusquée.

Co-construction et symétrie des attentions

Par ailleurs, **la co-construction est présente dans l'ADN de la marque iDTGV**. Le concept de voyageur-acteur est une façon d'insister sur cet aspect : le voyageur peut s'approprier son voyage et le co-construire avec nous. Nous organisons de nombreux ateliers et sollicitons très régulièrement l'avis de nos clients, ce qui nous contraint à expliquer, autant que faire se peut, pourquoi les suggestions sont retenues ou pas afin de limiter les déceptions.

La symétrie des attentions est une autre notion très importante : nous devons écouter autant les clients que les salariés. **Nous sollicitons donc également beaucoup nos collaborateurs, lesquels nous font aussi part de remontées spontanées**. Cela n'est pas sans conséquence sur les expérimentations. Ainsi, nous avons pu constater que la proposition de nos conseillers d'être plus proactifs en matière de recherche des erreurs commises par le voyageur – se tromper sur une offre non remboursable est assez dommageable pour lui... – n'a absolument pas été comprise par les clients. Il est également arrivé que des clients et des conseillers, qui, en définitive, sont souvent d'accord entre eux, ne valident pas certaines décisions prises en chambre.

Quoi qu'il en soit, **nous essayons d'instaurer un espace de discussion le plus large possible, afin que les insatisfactions ne deviennent pas des réclamations**.

Etre pro-actif pour désarmer l'insatisfaction

En tant que *pure player*, nous possédons l'intégralité des adresses électroniques de nos clients. Forts de cela, nous cherchons à les informer au mieux, sans toutefois les accabler d'informations. En cas de retard, par exemple, nous envoyons un message électronique au passager, un jour après le voyage, qui l'informe des motifs réels de l'incident avec, le cas échéant, contient un code lui permettant d'obtenir directement un dédommagement. **La pro-activité est un gage de transparence et un moyen de faire gagner du temps aux clients en leur simplifiant la vie. Mais, à l'heure actuelle, elle est encore trop limitée**.

Echanges avec la salle

Le fait d'être un *pure player* facilite-t-il la prévention des réclamations ?

Participant

Nous voyons bien la similitude des deux démarches qui viennent d'être présentées : il s'agit, à chaque fois, de détecter un phénomène non exprimé et de prévenir la réclamation. Sous cet angle, le fait d'être accessible principalement à distance, comme l'est iDTGV, ne constitue-t-il pas un facteur facilitant ?

Anne Loïs

Nous pouvons effectivement communiquer de manière assez fluide avec le voyageur au stade de la réservation, ce qui, de fait, est un facteur de simplification. Mais, dès lors qu'ils se trouvent en gare ou dans le train, nos clients sont assez inaccessibles et peuvent se trouver très seuls en cas de problème. Nous faisons donc tout pour réduire cette distance.

Repérer correctement les réclamations

Participant

Pouvez-vous apporter des éclaircissements sur le traçage des réclamations que vous mettez en œuvre au sein d'EDF et, notamment, sur la distinction que vous opérez entre la vision du client et celle du collaborateur ?

Jean-Charles Rue

Nous avons constaté un écart très important entre le nombre de clients nous indiquant, lors de l'enquête, avoir réclamé, et nos statistiques internes. **Les demandes avaient donc été traitées, mais n'avaient pas été repérées en tant que réclamations et, en conséquence, considérées à leur juste valeur.** Le ton, la forme ou le vocabulaire employés sont totalement insuffisants pour identifier un client réclamant. D'ailleurs, les clients insatisfaits sont la plupart du temps d'un calme olympien, car ils attendent quelque chose de l'entreprise. Dès lors, la conversation n'est susceptible de s'envenimer qu'à la fin, si la demande n'est pas traitée.

Mon objectif serait donc plutôt d'avoir des clients considérés en interne comme des réclamants dès le début du processus, mais déclarant, à l'occasion de l'enquête de suivi, qu'ils n'ont jamais déposé aucune réclamation.

Perception du corps social : une enquête aux résultats stupéfiants

Participant

Avez-vous mesuré l'évolution de la perception, par le corps social, de la politique que vous avez mise en place ?

Jean-Charles Rue

Nous avons réalisé un effort important pour inculquer une culture de la réclamation à tous les collaborateurs intervenant au niveau de la relation client dans l'entreprise. Nous nous sommes

bien sûr demandé, voilà quelque temps, si ceux-ci avaient retenu les valeurs que nous avons diffusées. Nous avons alors réalisé une enquête, dont les résultats m'ont stupéfait : **le taux de réponse spontanée a atteint 95 % pour le personnel travaillant en contact physique avec la clientèle ; nous enregistrons plus de 85 % de répondants parmi les collaborateurs utilisant le canal téléphonique ; les réponses fournies, enfin, démontrent que tous ont correctement intégré les valeurs transmises.**

Les réseaux sociaux, un canal important pour la gestion des réclamations ?

Participant

Une entreprise comme iDTGV apparaît éminemment dépendante des canaux digitaux. Pourtant, aucune allusion n'a été faite aux réseaux sociaux... Ceux-ci constituent-ils un canal important en matière de gestion des réclamations ?

Anne Loïs

C'est effectivement un canal que nous utilisons, à la fois pour la gestion des réclamations et pour notre démarche de co-construction.

De l'innovation frugale à la compétitivité avec moins de dépenses et beaucoup plus de bon sens

André-Yves Portnoff

Directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence, Futuribles International

Venu d'Inde, le concept d'innovation frugale consiste à chercher les solutions les plus simples possibles, en éliminant tout ce qui ne crée pas de valeur pour le client et en s'appuyant sur le bon sens et l'expérience de ce dernier, ainsi que des collaborateurs de l'entreprise.

On ne voit bien sûr rien à redire à une démarche visant à faire plus avec moins... Mais le fait que celle-ci apparaisse comme une nouveauté démontre l'urgence actuelle de préciser la notion d'innovation.

Prenons l'exemple de Corderie Meyer-Sansboeuf, un petit fabricant de ficelles alimentaires, qui se fait vertement reprocher par son principal client que ses ficelles cassent. Au lieu de s'en prendre à ses ouvriers, il récupère un échantillon du fil incriminé et le leur présente. Au diamètre de l'axe central de la bobine, les collaborateurs comprennent que la ficelle provient d'un autre fournisseur du client, lequel, ayant reçu un produit défectueux, a imputé à tous ses sous-traitants l'erreur d'un seul. En imprimant les initiales de son entreprise sur le film d'emballage de la bobine, le patron a réglé le problème et fait exercer une pression sur son client direct par le client final pour qui la qualité de CMS est devenue visible, le rendant différent et attractif.

Cet exemple montre qu'une « valeur » non perçue par le client ne rapporte rien à l'entreprise et n'est qu'un coût inutile. C'est le regard subjectif du client qui fait la valeur !

L'innovation : une combinaison de possibilités techniques et sociétales adoptée par un client

Une innovation est une idée qui n'est pas nécessairement très nouvelle, qui est scientifiquement et techniquement réalisable et qui est mise en œuvre car un certain nombre de prospects la considèrent comme valable et susceptible de leur procurer des avantages.

Eviter l'écueil de la technique

Cela signifie qu'il faut éviter une approche trop technicienne. Nous croyons vendre de la technique, mais le client n'achète que l'espoir d'un service ! Dans le secteur musical par exemple, nous sommes passés d'équipements pesant plusieurs dizaines de kilos aux différents formats de disque phonographique, puis au Compact Disc et, enfin, au MP4. Ces solutions techniques n'ont rien à voir entre elles. Mais, du point de vue du client, on répond toujours à la même attente : pouvoir écouter de la musique quand et où il le souhaite.

A l'intersection du savoir et du vouloir

Du côté de l'offre, l'innovation exige la coexistence d'un savoir-faire, d'un vouloir-faire et l'aptitude à construire du lien. Le « vouloir faire » ne va pas de soi : aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe, près de la moitié des cadres des grandes entreprises sont prêts à désavouer la société qui les emploie, en ne la recommandant pas comme lieu de travail ou comme fournisseur de services ou de produits. **Il faut aussi savoir construire du lien avec les différents acteurs : salariés, fournisseurs, prospects.** La création d'un lien avec le prospect, en particulier, passe par l'instauration d'une véritable communication, d'un dialogue empreint de confiance et, pour permettre le passage à l'acte, de relations émotionnelles.

Conséquences en termes organisationnels

Ces constats conduisent à l'organisation humaine qu'est l'entreprise. Celle-ci ne possède pas ses employés, mais elle a une capacité à établir une relation avec eux et à faire en sorte que les liens qu'ils entretiennent entre collègues ne soient pas trop mauvais. Elle ne possède pas de clients, mais elle a une capacité à établir des relations, plus ou moins durables, avec des clients. L'ensemble de ce système est activé par un catalyseur, formé de trois éléments portés par les dirigeants : leur vision, leurs valeurs et leur volonté.

Dès lors, force est de constater qu'une entreprise ne peut être viable dans la durée que si ses principales parties prenantes – les actionnaires, les clients, les fournisseurs, le personnel – considèrent, de leur point de vue subjectif, qu'elle leur apporte « suffisamment » de valeur.

Le « culte du client »

Les entreprises ont beau toutes, sur le papier, être centrées client et placer l'homme au cœur de leurs préoccupations, il n'en demeure pas moins qu'elles sont généralement centrées sur elles-mêmes et soucieuses de contenter avant tout ceux qui les dirigent et/ou, certains de leurs gros actionnaires.

Les exemples de Pierre Bellon et Jean-François Zobrist

Pourtant, **l'un des 7 principes du succès selon le créateur de la Sodexo, Pierre Bellon, est précisément d'avoir le « culte du client et du consommateur ».** Jean-François Zobrist, quant à lui, a organisé une entreprise de 550 salariés en mini-usines dédiées à un client principal. Depuis 25 ans, il gagne chaque année 2 % de productivité, essentiellement grâce aux innovations de terrain proposées par ses ouvriers, et n'a de cesse d'établir une relation directe entre eux et ses clients (« c'est eux qui vous payent, pas moi »), avec des résultats économiques tout à fait positifs.

L'entreprise vue par le client

Pour le client – de nouveau, c'est son point de vue qui crée la valeur –, tout collaborateur de l'entreprise représente la totalité de l'entreprise. Il lui est impossible de comprendre les cloisonnements internes à la structure, dont les conséquences sont supportables en situation de monopole, mais très dangereuses dans les autres cas. Il est donc absolument nécessaire de surmonter les divisions internes et de réduire ces cloisonnements administratifs et mentaux.

Vendre avant de produire

Dans le contexte actuel, on ne peut plus se placer dans l'optique de construire des produits, nécessairement géniaux, que l'on imposera ensuite au client. Il existe un modèle beaucoup plus intéressant, que Dell utilisait à ses débuts en réduisant drastiquement stocks, capitaux immobilisés, invendus : le client formule ses attentes ; un acteur orchestre la fabrication des différents composants, matériels ou immatériels, nécessaires à sa satisfaction ; le résultat est livré ; on entend alors les réactions du client et l'ensemble du procédé est rebouclé pour améliorer le rendu. Cela peut aller jusqu'à de la co-conception avec le client.

Faire plus avec moins ?

Nous savons faire de l'innovation durable. Depuis les années 1940, l'analyse de la valeur, par exemple, est une méthode très efficace, mais il en existe beaucoup d'autres, comme le *lean management*, l'économie de fonctionnalité, le pilotage des processus, l'approche par les facteurs immatériels, etc. Au Centre anticancéreux de Nancy, un consultant en *lean management*, Bertrand Picard, a pu, en faisant simplement parler les médecins, les infirmières et les personnels administratifs entre eux pendant quelques semaines, réduire l'attente d'un rendez-vous d'analyse de trois semaines à trois jours !

Toutes ces méthodes, très peu onéreuses, pourraient être utilisées à peu près partout dans l'industrie, les services, les administrations. En France, on n'y a très rarement recours, alors même qu'elles sont éprouvées, nécessitent un faible investissement et permettraient d'augmenter très rapidement la compétitivité française, épargner des milliards et réduire des souffrances. Une vingtaine d'experts a donc décidé de lancer un manifeste pour interpeller les décideurs politiques, les membres de la haute administration et les dirigeants d'entreprises sur le sujet, manifeste que vous pouvez approuver, comme déjà quelques 500 signataires, à l'adresse suivante : <http://chn.ge/1jHeYnH>.

Présentation du référentiel et du guide des bonnes pratiques du management de l'insatisfaction client

Stéphane Bourrier

Président de l'AMARC

Nous vous avons présenté, lors de la dernière convention, le référentiel du management de l'insatisfaction client. Je tiens à remercier le groupe SGS qui nous a accompagnés dans cette démarche et a contribué à ce que cet outil soit validé et, ainsi, puisse être rapidement publié.

Le référentiel compte six engagements :

- prendre en considération l'insatisfaction client ;
- favoriser l'expression des insatisfactions ;
- garantir un accueil par des personnes compétentes,
- apporter des réponses satisfaisantes ;
- mesurer la satisfaction suite aux réponses ;
- s'améliorer grâce au *feed-back*.

Voici aujourd'hui une illustration du guide des bonnes pratiques, associé au lancement de ce référentiel. Ce guide a pour objectif de favoriser l'appropriation du référentiel et le respect de ses engagements grâce au partage de pratiques identifiées comme vertueuses. Ces pratiques seront mises à disposition des adhérents via un site internet collaboratif : permettant de découvrir et de partager ses propres bonnes pratiques.

A titre d'exemple, voici trois exemples de bonnes de pratiques.

Engagement n°1 : nous nous engageons à prendre en considération et à traiter toute forme d'insatisfaction qui nous est adressée

Pour cet engagement, nous avons identifié une pratique intéressante liée à la caractéristique 1.3, libellée : « Une politique de management des insatisfactions est communiquée, connue et comprise de l'ensemble du personnel ». Il s'agit d'une entreprise qui concrétise cet engagement en élaborant hebdomadairement une note destinée au Comex, puis largement diffusée dans l'entreprise ; note comprenant des faits marquants liés à des réclamations ou d'incidents, et d'autres faits marquants positifs.

Engagement n°2 : nous favorisons toute expression d'insatisfaction et facilitons l'accès au bon interlocuteur

Ici, nous avons retenu la caractéristique 2.1, ainsi formalisée : « Les canaux d'expression d'une insatisfaction sont communiqués aux clients et faciles d'accès ». Une bonne pratique associée est d'intégrer, dans la signature électronique des personnels en relation avec les clients, un lien permettant à ces derniers d'exprimer une suggestion ou une réclamation.

Engagement n°3 : nous garantissons un accueil par des personnes compétentes et à votre écoute

Pour cette catégorie, nous nous sommes intéressés à la caractéristique 3.8, précisant que « les compétences des collaborateurs en charge du traitement des insatisfactions sont mises à jour au moins une fois par an ». On peut envisager, dans ce cadre, de faire participer ses ... aux conventions de l'AMARC !

Ces exemples ne demandent qu'à être complétés avec vos propres bonnes pratiques via **notre site internet (www.bonnespratiques.amarc.asso.fr)**, dont le lancement est fixé en mai. Cet outil, très opérationnel et pratique, vous permettra de faire vivre le référentiel en interne, que vous souhaitiez, ou non, vous lancer dans une démarche de certification.

Assemblée générale 2013

Rapport moral 2013

Emmanuel Santoni, RATP, membre du bureau de l'AMARC, accompagné de plusieurs membres de l'association

Je tiens à remercier les 260 organismes adhérents de l'AMARC, en particulier nos partenaires et nos soutiens, sans qui il nous serait impossible de proposer une cotisation accessible au plus grand nombre. Il convient également de saluer le bouche à oreille positif dont nous bénéficions – 80 % de nouvelles adhésions étant issues de vos recommandations – et de souligner qu'aujourd'hui, un adhérent sur quatre est originaire de province.

Nos actions de promotion de la profession et de l'association passent principalement par des échanges avec différents partenaires institutionnels : l'Afnor, la Cegos, l'IBAQ, les Ministères économiques et financiers, SGS... Nous intervenons également dans le cadre d'événements et mettons en œuvre des partenariats pour assurer le rayonnement du management de la réclamation client. Je souhaiterais citer, à ce titre, notre présence aux côtés de l'Académie du service dans le lancement de son « Baromètre culture service » présenté il y a un an lors de notre assemblée générale, ou le renouvellement d'un partenariat avec *Relation Client Magazine*. Enfin, nos activités font régulièrement l'objet de reprises dans la presse et sur internet.

Cette année, nous avons tout particulièrement travaillé sur le partage et la proximité, en favorisant les échanges – avec la mise en place d'animations interactives lors de nos conventions organisée aux Ministères économiques et financiers et à Orange Campus, tenue de 15 clubs métiers, organisation d'interventions croisées au sein d'entreprises adhérentes, mise à disposition de l'annuaire des membres, mise en relation d'adhérents – et en dynamisant la transmission d'informations.

Voici maintenant les axes de professionnalisation et de progrès.

- **S'enrichir de bonnes pratiques**

Nous espérons que les trois conventions organisées en 2013 ont été fructueuses et ont suscité de nombreux échanges. Nous sommes également attachés à organiser un partage d'expérience et d'expertise avec les universitaires, sondeurs, économistes et blogueurs.

- **Répondre aux évolutions de notre métier et les accompagner**

Nous avons mis à jour le référentiel du management de la réclamation. Raphaël Colas, membre du bureau de l'AMARC, a également présidé la commission Afnor sur les avis en ligne des consommateurs. Enfin, nous avons présenté les enseignements d'une étude consacrée aux comportements déviants, laquelle nous a permis de compléter notre offre de formation.

- **Renouveler l'offre de formation AMARC consacrée aux managers**

Nous avons actualisé notre offre en 2013. A ce titre, il convient d'insister tout particulièrement sur la formation issue du travail mené pendant deux ans sur les

réclamations a-normales. De façon générale, nous invitons à user et abuser des formations proposées par l'AMARC !

Rapport financier 2012

Isabelle Mandin, Disneyland Paris, trésorière de l'AMARC

Nos résultats sont en ligne avec notre budget. Nous respectons le budget en termes d'adhésions, nos performances sont également très encourageants s'agissant des *royalties* liées à notre offre de formation et nos comptes d'épargne se portent bien.

Nous bénéficions également d'une bonne maîtrise de l'ensemble des charges. Pour la délégation générale, nous avons anticipé certains changements générateurs de coûts supplémentaires, et le budget a été respecté. Nous avons également prévu un budget associé à l'organisation de notre 30^e convention, dont le montant fut finalement inférieur à l'enveloppe fixée. Nous sommes en ligne avec nos prévisions pour les dépenses afférentes au guide des bonnes pratiques dans la gestion des déviations, ainsi qu'aux autres supports de communication. Sur les clubs métiers, nous enregistrons un léger dépassement, tout à fait raisonnable et compensé par les économies réalisées par ailleurs. Les frais de fonctionnement sont aux fins moins importants que prévu.

A la clôture, nous affichons donc un résultat positif, étant précisé que, si nous avons eu à cœur de poursuivre notre gestion en « bon père de famille », nous avons aussi souhaité investir au profit des adhérents.

L'Assemblée générale approuve le rapport moral 2013 à l'unanimité.

L'Assemblée générale approuve le rapport financier 2013 à l'unanimité.

Renouvellement du Conseil d'administration

Stéphane Bourrier, UCPA, président de l'AMARC

Initier un club international, intégrer plus amplement nos partenaires dans la vie de l'association et organiser une action en région, tels sont les principaux axes de développement pour l'année à venir. En outre, nous devrions fêter les dix ans d'existence de l'AMARC en septembre ou octobre prochain au siège du Groupe La Poste, partenaire fidèle et officiel. Enfin, nous vous invitons tous à répondre favorablement à l'appel du 19 juin que vous lance l'AMARC, puisque nous nous associons à un speed dating sur les bonnes pratiques dans la relation client et le management, initié par les Ministères économiques et financiers. Nous vous invitons également à nous rejoindre le 21 septembre pour les 8 kilomètres de la relation client, événement sportif qui réunira de nombreux acteurs de la relation client dans un esprit Pierre de Coubertin.

Nous vous proposons aujourd'hui de renouveler le Conseil d'administration, selon la composition qui a été portée à votre connaissance.

L'Assemblée générale approuve la nouvelle composition du Conseil d'administration à l'unanimité.