



« Les gestes co c'est comme les antibiotiques... c'est pas automatique ! »

Trente-quatrième convention de l'AMARC

Le 12 décembre 2014 à Orange Campus

Compte rendu des échanges, animés par Philippe Détrie

Ouverture	2
Nathalie Baretzki , <i>Directrice de l'écoute client d'Orange</i>	
Les dédommagements... c'est pas automatique !	3
William Sabadie , <i>Professeur à l'Université Lyon 3 et responsable du groupe de recherche Magellan Marketing</i>	
Les gestes commerciaux : armes de rentabilité massive ?	6
Olivier Brongniart , <i>Président de Cost House, cabinet en performance économique</i>	
L'empowerment au profit d'une politique de geste commercial juste et efficace	8
Catherine Silvestrin , <i>Membre associé d'ActaNego et médiateur</i>	
Table ronde, échanges entre les intervenants et l'assemblée	10
Témoignages et partage de bonnes pratiques liées aux gestes Co	14
Personnalisation des « gestes »	14
David Llanès , <i>Responsable image corporate et gestion de crise de Bonduelle</i>	
Singularités B to B	15
Bruno Ricci , <i>Responsable commercial grands comptes de Leaseplan</i>	
Spécificités multiculturelles	16
Dominique Chanon , <i>Directeur de la réservation des Bateaux parisiens</i>	
Mesures du ROI	17
Stéphane Bourrier , <i>Directeur qualité à l'UCPA</i>	
Echanges entre les intervenants et l'assemblée	18
Actions de groupe : nouveau signe de la résistance des consommateurs	23
Dominique Roux-Bauhain , <i>Chercheur et professeur de marketing à l'Université Paris-Sud</i>	
Conclusion	26
Marie-Louis Jullien , <i>Délégué général de l'AMARC</i>	
Stéphane Bourrier , <i>Président de l'AMARC</i>	

Ouverture

Nathalie Baretzki
Directrice de l'écoute client d'Orange

Je suis ravie de vous accueillir au sein de notre Campus Orange. En 2014, nous avons beaucoup travaillé sur le thème de la digitalisation et des nouveaux modes de contact pour répondre aux réclamations. En 2015, notre ambition est que notre slogan « la réclamation... c'est l'affaire de tous » devienne une réalité et que notre front de vente gère 90 % des réclamations.

Philippe Détrie

Le thème d'aujourd'hui a été suggéré à plusieurs reprises par le biais des questionnaires de satisfaction que vous remplissez à l'issue de chaque Convention.

Faut-il standardiser les gestes commerciaux ? Faut-il tenir compte de la situation et des attentes des clients ? Faut-il responsabiliser les équipes ? Ces dernières doivent-elles avoir la possibilité de moduler les réponses aux clients réclamants ? Quel est le retour sur investissement des gestes commerciaux ? Pour répondre à ces questions, notre programme réunit des intervenants haut de gamme.

Les dédommagements... c'est pas automatique !

William Sabadie

Professeur à l'Université Lyon 3 et responsable du groupe de recherche Magellan Marketing

Le titre de mon intervention laisse penser que les dédommagements ne devraient pas être automatiques. Nous sommes tous convaincus que la gestion de la satisfaction devrait favoriser plus de satisfaction, plus de fidélité et plus de performance, voire éviter les actes de « vengeance » comme le bouche-à-oreille négatif. C'est un acquis, même si les entreprises ont encore besoin de le démontrer et de prouver le ROI des gestes commerciaux.

Quelles sont les compensations qui apportent le plus de ROI ? Ce sujet est relativement récent. Les chercheurs en marketing se sont attachés de longue date à démontrer qu'il y avait un ROI, mais les premiers travaux sur ce que peut être une compensation efficace n'ont été publiés qu'en 2012-2013.

Revenons aux fondamentaux !

Le client est en situation de déficit.

Le client qui réclame a acheté un produit ou un service chez vous. Il a placé sa confiance en vous, mais il estime ne pas avoir reçu ce pour quoi il avait payé. Il est alors en situation de déséquilibre et une compensation devrait rééquilibrer la relation.

Le client considère que c'est à l'entreprise de gérer la situation.

Non seulement le client estime que vous êtes responsable de sa situation de déficit, mais il estime aussi qu'il est de votre responsabilité de résoudre ce problème.

Le client raisonne en termes de coût/bénéfice.

Outre le montant qu'il a payé, le client réclamant considère qu'il a acquitté un coût psychologique (le cadeau promis à un proche n'est pas arrivé) et temporel (il doit contacter le service client). Or pour une même valeur, les coûts sont symboliquement plus importants que les gains. Pour une même valeur, « perdre 10 euros » a plus d'impact que « de gagner 10 euros ». Les pertes sont survalorisées.

Que doit-on compenser ?

Une réclamation est à la fois une rupture du contrat légal et une rupture du contrat psychologique : le client fidèle était persuadé que vous étiez le bon fournisseur, mais vous avez remis en cause sa confiance en vous autant que sa confiance en lui.

Deux leviers ont toute leur importance : la considération (bénéfices psychologiques) et la justice perçue. En effet, le client s'estime déconsidéré : « les autres clients ont payé moins cher que moi, pourquoi ? », « les autres clients ont eu ce qu'ils voulaient, moi non ». Un client fidèle a envie de construire une relation, mais en cas de rupture du contrat, il perçoit un signal de

déconsidération de votre part. Par ailleurs, le client fidèle considère qu'il n'est pas normal que sa demande ne soit pas servie.

Les mêmes mécanismes sont à l'œuvre lorsque le client évalue les compensations. Dès lors, trois leviers peuvent être actionnés :

- un levier distributif (rééquilibrage de l'échange en termes monétaires) ;
- un levier procédural (justice des règles d'attribution des compensations) ;
- un levier interactionnel (écoute, traitement, respect).

Les deux principaux leviers sont le levier distributif et le levier interactionnel. Quant au levier procédural et au levier interactionnel, ils permettent de minorer les efforts monétaires.

Qu'est-ce qu'une compensation ?

Le client suit un raisonnement coût/bénéfice et il s'agit de rééquilibrer la relation. Tous les efforts doivent viser cet objectif – y compris l'application des clauses contractuelles. Ainsi, trois types de bénéfices potentiels peuvent être distingués :

- un bénéfice financier (remboursement, remise différée par bons d'achat) ;
- un bénéfice matériel (remplacement) ;
- un bénéfice relationnel (regrets, excuses).

L'efficacité des actions dépend de la nature du problème. Si un colis n'a pas été livré pour Noël et que cette échéance est passée, il n'est pas question de le remplacer. Mieux vaut actionner le levier financier. Si un client a réservé un quatre étoiles et constate que son hôtel est un deux étoiles, il est possible de remplacer en délivrant le service acheté, c'est-à-dire en proposant de changer d'hôtel : c'est la solution que préférera le client, qui ne serait en revanche pas satisfait de recevoir des bons d'achat. En règle générale, quand un client ne se sent pas respecté et considère avoir été mal traité, le levier du bon d'achat ou du remplacement n'est pas nécessairement satisfaisant. Le client attend des signaux qui témoignent qu'il se situe au sommet de la hiérarchie client. Il est donc fondamental d'actionner des leviers qui jouent sur la considération.

Le ROI des compensations

Une étude conduite dans le secteur des services montre que les efforts interactionnels (appeler le client plutôt que de lui envoyer un e-mail dépersonnalisé) sont les mieux valorisés. Sans effort interactionnel, proposer des bons d'achat à hauteur de 100 % n'est pas satisfaisant. Ou, pour le dire autrement, l'effort financier est moins efficace en l'absence d'effort interactionnel.

Cette étude montre également qu'il est inutile de surcompenser : le ROI le plus efficace se situe à 80 % du coût. A 100 %, la satisfaction est plus élevée, mais le ROI est inférieur. En effet, rappelez-vous que les clients survalorisent les pertes par rapport aux gains. En remboursant 120 %, les 20 % de plus comptent moins que les 100 % qui auraient pu être perdus. La surcompensation peut être pertinente s'il s'agit de fidéliser le client et non pas uniquement de le satisfaire.

Il apparaît que les clients (nouveaux comme fidèles) priorisent les efforts interactionnels. En outre, les nouveaux clients sont davantage sensibles aux compensations financières comparativement aux clients fidèles.

Par ailleurs, une étude conduite en 2012 sur la « vengeance » (bouche-à-oreille négatif) montre que les clients fidèles ont globalement moins envie de se venger que les autres. Construire une relation client compte dans la gestion des réclamations. Les clients fidèles se satisfont d'une gestion modérée de la réclamation (bon d'achat). En effet, ils considèrent le bon d'achat comme une preuve de considération et de rééquilibrage de la relation. Pour leur part, les clients nouveaux préfèrent le remboursement au bon d'achat.

En conclusion

La compensation doit être appréhendée dans un spectre large. C'est l'ensemble des efforts consentis. Elle doit également être adaptée à la fois au type de problème et au type de client.

Enfin, il est intéressant de faire un focus sur les bénéfices psychologiques dans les enquêtes de satisfaction post-traitement de la réclamation.

Les gestes commerciaux : armes de rentabilité massive ?

Olivier Brongniart
Président de Cost House, cabinet en performance économique

Le langage des euros est universel – même s'il est réducteur. Quand on ne parvient pas à valoriser, on peine à convaincre, faire décider ou faire investir. Valoriser reste le meilleur moyen d'emporter l'adhésion.

Le ROI du traitement des réclamations

Le ROI de la réclamation se pense au regard de trois enjeux :

- un enjeu de revenus : la fidélisation client (maintenir le chiffre d'affaires voire le développer en « transformant le pépin en pépite ») ;
- un enjeu de capital immatériel : l'image de la marque ;
- un enjeu de coûts : l'amélioration continue (éviter les coûts de litige et de reconquête, mais aussi améliorer la performance économique).

Au total, le ROI est l'ensemble des bénéfices attendus pour l'entreprise, comparé au coût investi dans le projet.

L'ingénierie des coûts de la réclamation client

L'ingénierie des coûts vise à dépasser la seule vision économique. Dans cette optique, les entreprises développent de plus en plus des modèles économiques fondés sur la méthodologie de l'*Activity Based Costing*, qui a pour objectif de rendre les coûts plus compréhensifs. Ces modèles se déclinent en trois niveaux :

- les ressources (coûts par nature, c'est-à-dire salaires, dépenses externes, investissements, etc.) ;
- les activités et les processus (coût du traitement d'un courrier entrant, coût du retraitement d'un dossier client suite à une réclamation, etc.) ;
- les produits et services.

La vision par activité permet de valoriser les actes de gestion de la réclamation client de façon opérationnelle et unitaire. Malheureusement, si elle est parfaitement acceptée dans le domaine industriel, elle reste encore taboue dans celui des services.

Dès lors que les actes sont chiffrés, les comportements et les raisonnements évoluent. En témoigne l'analyse comparative en termes de coût d'une réclamation mal traitée, d'une réclamation traitée de façon standard et d'une réclamation valorisée.

Lorsqu'une réclamation est mal traitée, le client rappelle à plusieurs reprises et le dossier part en litige. La relation est alors rompue, même si une compensation est proposée. Le litige peut

également nourrir un mécanisme de « vengeance ». En outre, l'entreprise devra investir pour conquérir un nouveau client.

Dans le cadre d'un traitement plus standard, le client est écouté et une compensation lui est proposée de façon proactive. La réclamation est gérée de façon administrative, mais sans traitement personnel.

Dans une logique de valorisation (anticipation de la réclamation, relation soignée, surinvestissement en temps, compensation), l'entreprise arrive à l'équilibre et peut même gagner de l'argent à long terme. Ainsi, elle peut proposer une remise sur un prochain achat – donc une vente additionnelle.

En résumé, connaître les coûts des services est indispensable. Il importe également de les communiquer aux équipes afin qu'elles soient à même de prendre des initiatives et des décisions pour la bonne performance de l'entreprise.

L'empowerment au profit d'une politique de geste commercial juste et efficace

Catherine Silvestrin
Membre associé d'AlterNego et médiateur

Qu'est-ce que l'empowerment ?

L'empowerment est la pleine capacité à donner à ses collaborateurs le pouvoir d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de réaliser son potentiel et de révéler toutes ses capacités. Cela consiste à accompagner ses collaborateurs, à les conduire à mieux faire et à mieux agir, afin qu'ils soient en pleine possession du « pouvoir se réaliser » en fonction de leurs propres capacités.

L'empowerment (ou capacitation) se fonde sur trois piliers majeurs :

- une vision tenant compte des objectifs économiques mais aussi de la satisfaction client et des équipes commerciales, imposant un mandat (qui permet de se situer entre un manager « survolant » et un manager « contrôlant ») qui doit être préparé en amont (aider au comment agir pour quel objectif, aider à servir les objectifs de l'entreprise sans entacher la relation client, accompagner le conseiller commercial après une première négociation) ;
- une appropriation (en quoi le conseiller commercial est-il légitime dans la réponse qu'il fournit au client), qui implique la pleine confiance du N + 1, mais aussi la capacité à évaluer l'intention du client (détecter les tactiques déloyales) et à s'approprier les techniques, outils et méthodologie qui peuvent l'aider ;
- une autonomie (l'empowerment visant à placer le conseiller commercial en situation de pleine responsabilité, mais aussi à lui conférer la capacité à prendre du recul).

Le manager joue un rôle crucial dans l'empowerment. Il doit être en proximité avec ses équipes, au sens de l'accompagnement plus que du contrôle et de la sanction. Il s'agit d'amener ses collaborateurs à performer au mieux et à monter en compétences.

Comment développer le pouvoir agir d'une équipe ?

Les clients réclamants sont le plus souvent dans une charge émotionnelle assez forte. Ils peuvent alors user d'un discours de mauvaise foi afin de brouiller les pistes en vue d'obtenir un geste commercial. Indépendamment du dédommagement, qui n'est qu'une action commerciale corrective, le conseiller commercial se place dans une posture d'écoute et d'empathie pour tenter de rééquilibrer la relation. Mais si la charge émotionnelle est trop importante, il peut avoir le sentiment de ne plus maîtriser l'entretien, de ne plus savoir faire et de ne plus pouvoir agir. Il a alors tendance à céder ou à se soumettre.

Il en est de même lorsque le client use de critiques, de moqueries, d'injures voire de menaces.

Aussi est-il primordial de bien connaître le profil de son personnel de contact face aux clients, au regard de trois grands types de posture :

- la soumission ;
- le compromis ;
- la tendance à la riposte.

En situation de stress, plusieurs profils se dessinent :

- le « fuyant » (qui a tendance à faire appel, qui a besoin de soutien, qui a peur du conflit) ;
- le « doux » (qui se met trop souvent à la place du client, qui montre trop d'empathie, qui a peur de prendre une décision) ;
- le « cédant » (qui a un mandat flou, qui a le souci de bien faire pour le client) ;
- le « dur » (qui est orienté sur les objectifs et les enjeux économiques, qui est intransigeant, qui priorise la marge et sa prime, qui ne fait pas de concession) ;
- le « coopérant » (qui optimise les solutions co-construites avec le client en vue d'un accord gagnant gagnant *via* une négociation raisonnée).

Le profil le plus habile pour mener une négociation équitable, juste et efficace est celui de coopérant. Cette logique de coopération est créatrice de valeur et optimise la notoriété de la marque.

L'impact des dommages sur l'empowerment

Dans 65 % des cas, l'entreprise a tendance à éviter la confrontation. En effet, elle n'aime pas se trouver en situation de litige émotionnel. Bien souvent, elle refuse donc de reconnaître l'incident – ce qui peut entraîner un risque de bouche-à-oreille négatif, entacher la notoriété et l'image de marque de l'entreprise et mettre à mal l'empowerment des équipes.

Il importe que le geste commercial aille au-delà d'un dû. Il doit être un geste à caractère exceptionnel pour le client, un privilège. Il ne doit être concédé qu'en présence d'un véritable enjeu stratégique : il est fait pour satisfaire le client en vue de le fidéliser. C'est en geste sympathique et de bienveillance, générateur de valeur à venir.

Plusieurs techniques existent pour favoriser l'empowerment des équipes commerciales :

- des techniques de négociation raisonnée ;
- des techniques dites de méthodologie écran ;
- des techniques de communication sur le « savoir dire » ou le « oser dire non » (recadrer l'entretien avec un client, refuser un geste commercial de façon juste et efficace, être en capacité d'être assertif).

L'efficacité du geste commercial sera mesurée par le client au regard de la méthodologie employée, de la rigueur et de l'immédiateté. Il est primordial que le client comprenne que sa situation a été réajustée équitablement.

Table ronde, échanges entre les intervenants et l'assemblée

Compensation versus geste commercial

Question SMS

Il importe de distinguer la « compensation » (qui vise à régulariser un problème ou une défaillance) du « geste commercial » (qui vise à s'excuser auprès du client).

William Sabadie

La définition de la compensation n'est pas la même pour tous. Pour moi, délivrer le service est déjà une façon de compenser. Faut-il aller au-delà pour montrer que le client compte ? Oui, dès lors que l'on veut poursuivre la relation.

Question SMS

La notion de fidélité a toute son importance, tant la déception d'un client fidèle peut être redoutable. Un client fidèle qui se considère trahi et lésé ressent une amertume plus forte que le client nouveau. Il peut aussi avoir le sentiment que c'était mieux avant, dans un contexte où les entreprises se réorganisent en permanence. Quelle réaction avoir face à cette déception ?

William Sabadie

Les entreprises ont souvent pensé qu'un client dont la réclamation était bien gérée serait plus fidèle qu'un client qui n'a jamais réclamé. Ce n'est pas aussi systématique dans la réalité. Quoi qu'il en soit, le client cherche à vérifier que sa confiance et sa considération sont justifiées. En outre, un client fidèle est potentiellement plus dangereux qu'un client nouveau, comme cela a été établi par le biais d'études. Il aura davantage tendance à se venger en l'absence de compensation, et sera plus difficile à reconquérir. Mais paradoxalement, il est plus facile de satisfaire les clients fidèles : une compensation non maximalisée (bon d'achat) peut leur suffire dans la mesure où ils attendent avant tout d'être reconnus et de sentir que l'entreprise est toujours en relation avec eux.

Questions SMS

Doit-on compenser un client de la même manière selon qu'il a effectué un achat de 5 euros ou un voyage de 5 000 euros ?

William Sabadie

Les actions diffèrent selon l'objectif : obtenir une note de satisfaction post-réclamation maximale ou fidéliser. Dans le premier cas, un remboursement aura un impact plus important. Dans le second, le bon d'achat sera plus efficace. Il témoignera, en effet, de la volonté de l'entreprise de poursuivre la relation avec son client. En résumé, la surcompensation n'a d'intérêt que si l'on poursuit un objectif de fidélisation.

En outre, il va de soi que la forme de la compensation ne peut pas être la même suivant la gravité perçue par le client. Le levier psychologique doit plutôt être actionné lorsque l'achat (voyage de noces) présentait un réel enjeu pour le client.

Questions SMS

Dans un secteur comme la banque, il est difficile de distinguer les remboursements de frais, les compensations sur capital et les indemnisations pour intérêts non perçus. Par ailleurs, comment calculer le poids mort ? Quelle marge brute le client représente-t-il ? Quelle stratégie appliquer quand le prix des produits ou services est très bas ?

Par ailleurs, qu'en est-il des pratiques clients dans un contexte de crise économique ? La réclamation devient parfois un besoin et pas seulement une relation avec l'entreprise. De la même façon, à l'approche des fêtes, les demandes de compensation, de remboursement correspondent davantage à des comportements déviants qu'à la réalité. La compensation est aussi un outil du client.

Quid de la place de la compensation dans la stratégie de la relation client ? Définir une indemnisation automatique pour économiser les coûts de traitement et les coûts interactionnels, c'est aussi risquer de s'engager dans une stratégie purement process.

Enfin, l'indemnisation peut être industrialisée pour les petits clients, mais elle est nécessairement personnalisée pour le patrimonial. D'où l'importance de la segmentation de la compensation en fonction des cibles.

Olivier Brongniart

S'attacher à suivre comptablement les choses est très compliqué et rarement efficace. Mieux vaut calculer un coût global, en s'affranchissant de la vision comptable de l'analyse des coûts pour retenir une dimension opérationnelle. Ainsi, diffuser aux équipes une vision globale des coûts par activité (répondre au téléphone, accorder tel geste, etc.) facilite la prise de décision et l'adaptation du geste commercial en fonction du contexte.

Réseaux sociaux

De la salle

Comment percevez-vous l'influence des médias sociaux sur une politique de compensation structurée et normée ? Dans le secteur de l'automobile, un client sur deux fait part de son expérience sur un forum. Cela modifie significativement la donne.

Catherine Silvestrin

Lorsqu'un client est insatisfait, son action sur un réseau social peut avoir une incidence réelle (catastrophique ou très positive). Il est primordial qu'une réclamation soit considérée comme porteuse d'opportunité et de création de valeur. Il s'agit d'intégrer le client dans une démarche de marketing/communication, c'est-à-dire de le valoriser afin qu'il devienne ambassadeur de la marque et fasse part d'une expérience positive sur les réseaux sociaux. A cet égard, il peut être intéressant de procéder à des sondages, sans attendre la réclamation, pour faire de l'expérience client en amont, pour que les clients soient porteurs de messages positifs sur la marque.

William Sabadie

Les consommateurs suivent de plus en plus un raisonnement très calculateur coût/bénéfices. Ils peuvent aussi être opportunistes. C'est aussi une question de justice : qu'ai-je perçu et qu'ont perçu les autres ?

Olivier Brongniart

Les entreprises ne peuvent plus cacher leur structure de coûts. Avec les réseaux sociaux, l'information circule et est aisément accessible. Il est donc primordial de changer de paradigme plutôt que de tenter de lutter contre cette vague de transparence.

Management de la réclamation

Questions SMS

Bravo pour cette approche humaine du management au sein des équipes ! Comment encourager autonomie et responsabilité ? Comment évaluer simplement le profil des collaborateurs ?

Par ailleurs, on parle des profils des collaborateurs, mais ne faudrait-il pas d'abord parler de ceux des managers ?

Catherine Silvestrin

Les managers doivent être formés à la reconnaissance des profils et à la connaissance de leurs équipes. La bienveillance et le coaching dans l'accompagnement sont indispensables. Il est primordial de faire « avec » les équipes plutôt que « contre » elles. Par ailleurs, les profils du dur, du coopérant, du doux etc. se retrouvent aussi chez les managers !

William Sabadie

Ils se retrouvent aussi chez les clients aussi.

ROI de la compensation

Questions SMS

Qu'est-ce exactement que le ROI ?

Olivier Brongniart

Le terme de ROI, qui est souvent le plus utilisé en entreprise, n'est pas clairement défini. Et pour cause, chaque entreprise et chaque université a sa propre définition du ROI. Certes, tout le monde s'accorde à dire qu'il s'agit du retour d'un investissement (pas uniquement financier). Mais le mode de calcul, les objectifs et les enjeux varient significativement d'un acteur à l'autre.

Il est souvent intéressant d'avoir une approche qui aille au-delà du seul périmètre financier. A cet égard, je vous invite à prendre connaissance des travaux actuellement conduits sur le capital immatériel, qui permettent d'avoir une vision très large, intégrant la dimension économique, la dimension client, la marque, les fournisseurs, le savoir-faire, les parties prenantes, le système d'information ou encore les fournisseurs.

William Sabadie

Sans effort interactionnel, le ROI de l'effort financier sera nécessairement faible.

Ecoute client

Question SMS

Peut-on demander au client ce qu'il attend comme compensation, ou cela présente-t-il un risque ?

William Sabadie

Je pense qu'il est fondamental d'identifier les attentes des clients.

Catherine Silvestrin

Si le client exprime son besoin, c'est une vraie opportunité pour l'entreprise. Quoi qu'il en soit, il est important que tant le client que le conseiller et le manager (c'est-à-dire l'entreprise) soient satisfaits, ce qui sera générateur de chiffre d'affaires à terme. Cela importe de donner le moyen aux équipes de jouer la facette de l'empowerment.

Témoignages et partage de bonnes pratiques liées aux gestes Co

Personnalisation des « gestes »

David Llanès

Responsable image corporate et gestion de crise de Bonduelle

Chez Bonduelle, nous avons mis en place un barème : nous multiplions la valeur du produit par deux ou trois. En effet, nous avons constaté que les clients n'utilisaient que 30 à 50 % des bons d'achat qui leur étaient remis suite à une réclamation.

Les clients ne veulent pas d'argent ou de geste commercial : ils souhaitent simplement vivre une expérience, une émotion. La compensation est donc une question d'adéquation entre ce qu'attend le client et ce que l'entreprise comprend. Cela impose d'estomper le cadre, pour mieux comprendre le client. Par ailleurs, la relation ne doit pas être transactionnelle. C'est la raison pour laquelle nous n'employons pas termes de « dédommagement » ou de « remboursement », mais nous remercions le client d'avoir pris la peine de nous contacter. En outre, les conseillers sont libres d'aller au-delà du barème. En effet, un dossier qui revient coûte beaucoup plus cher et le niveau d'effort à consentir pour reconquérir le client est plus élevé. En résumé, Bonduelle évite les gestes numéraires, en favorisant l'écoute. Dans certains cas, même, aucun geste commercial n'est effectué – car il arrive que des clients prennent très mal ce geste, qu'ils appréhendent comme un geste publicitaire.

Nous favorisons également la remontée du dossier, afin qu'un interlocuteur perçu comme le représentant de l'entreprise (directeur client, responsable marketing, etc.) rappelle personnellement le client, qui se sent alors pris en considération.

Nous proposons également des cadeaux. Il n'existe pas de règle en la matière. Il peut ainsi s'agir d'un week-end offert – en permettant au client de négocier des options dans le cadre d'un budget prédéfini. Mais il peut également s'agir d'un cadeau à destination de l'enfant quand il est présent avec le parent qui appelle. C'est alors Bonduelle qui se déplace pour aller acheter le cadeau qui ferait plaisir au client (dans des montants raisonnables). Certaines entreprises proposent aussi de faire visiter leurs usines. Ce n'est pas le cas de Bonduelle, pour des raisons logistiques : nos usines sont souvent implantées « au milieu de nulle part » !

Laisser une autonomie d'action aux conseillers les incite à rester raisonnables et à transposer l'engagement dans tout type de dossier. En interne, il est très positif que le conseiller soit content d'avoir satisfait le client.

Enfin, Bonduelle favorise la gestion des dossiers par un appel sortant (même si le canal entrant est tout autre) car cela est plus efficace, offre un meilleur service, une meilleure prise en charge des demandes de nos clients et au final, est moins chronophage, moins cher que des échanges par e-mail ou par courrier. En fin d'appel, le conseiller prend la mesure de la satisfaction en demandant au client s'il est satisfait « de la manière dont a été traitée sa demande », et non

« du geste qui a été fait ». Il s'agit également de ne pas présenter un geste commercial standard comme tel, mais de donner l'impression d'une personnalisation et d'un acte unique.

Singularités B to B

Bruno Ricci

Responsable commercial grands comptes de Leaseplan

Leaseplan est le numéro 1 mondial de la location longue durée de véhicules, avec une stratégie de conquête mais aussi de fidélisation.

Eviter le préjudice

Le plus souvent, l'insatisfaction de nos clients provient d'une prestation mal ou non délivrée. Notre objectif est d'éviter le préjudice pour le client en faisant en sorte que le contrat soit respecté, plutôt que de dédommager. C'est le moment de montrer au client qu'il compte pour l'entreprise et qu'il est reconnu, donc de créer de la valeur avec lui.

Les réclamations sont traitées de façon uniforme et factuelle, quel que soit le client. Les actions visant à éviter le préjudice sont accompagnées d'un témoignage ou d'un geste symbolique dans le respect des règles de gouvernance et sans aller au-delà du contrat (ce qui est inutile et ne crée pas de valeur ajoutée). Les clients considèrent que ce qui compte, c'est la capacité à mobiliser les équipes pour traiter leur problème. Au final, ils oublient leur problème mais se souviennent de la façon dont il a été résolu.

Satisfaire le client et le fidéliser

La satisfaction client est une notion clé pour Leaseplan. C'est la raison pour laquelle la prime d'intéressement de tous les collaborateurs (du standardiste au PDG) est indexée sur le taux de satisfaction de l'enquête TNS que nous conduisons chaque année.

Notre objectif est de mobiliser l'ensemble des équipes autour de la problématique client.

Spécificités multiculturelles

Dominique Chanon
Directeur de la réservation des Bateaux parisiens

Les Bateaux parisiens appartiennent à la filiale Sodexo Prestige du groupe Sodexo, au même titre que le Lido, Batobus ou 58 Tour Eiffel Restaurant. Nos clients sont français et étrangers, tant en BtoB que BtoC ou BtoBtoC.

Les réclamations directes proviennent de particuliers et d'entreprises, tandis que les réclamations indirectes émanent des tours opérateurs. Concernant les réclamations directes, nos réponses sont rédigées en français et en anglais, avec beaucoup d'empathie. Il s'agit de se montrer à l'écoute du client et de chercher à comprendre ce qu'il y a vraiment derrière sa demande. Pour les réclamations indirectes, nous formulons des réponses factuelles.

Une typologie des réclamations peut être dressée par nationalité :

- les Français demandent peu de remboursement ou de gestes commerciaux, ils manifestent leur insatisfaction plutôt sur place en demandant une coupe de champagne ou un remboursement partiel ;
- les clients étrangers demandent des remboursements totaux ou partiels (étant entendu que nous ne procédons jamais à un remboursement total). En général, les Anglais rédigent de très longues lettres ou des critiques négatives sur Tripadvisor. Les Japonais sont charmants sur place, mais se plaignent à leur tour-opérateur dès leur retour – et la critique nous revient de façon amplifiée. Quant aux Allemands, ils font rarement des courriers, mais sont très à cheval sur le rapport qualité/prix.

Les gestes commerciaux représentent un budget compris entre 5 et 15 000 euros par mois (remboursement du ticket suite à une panne de bateau, par exemple). L'objectif est de chercher à faire revenir le client, ce qui impose de l'écouter sans *a priori*, avec recul et empathie, et de le rembourser le moins souvent possible en s'appuyant sur les conditions générales de vente.

Mesures du ROI

Stéphane Bourrier
Directeur qualité à l'UCPA

L'UCPA compte 220 000 clients dont 90 000 mineurs et propose 90 activités sportives sur 160 sites.

Le premier indicateur stratégique de qualité, suivi au Comex, est la volonté d'avoir moins de 0,4 % de réclamations (nombre de clients réclamants sur le nombre de clients accueillis). Tel est notre objectif pour 2015.

Par ailleurs, le coût administratif de traitement d'une réclamation à l'UCPA est de 50 euros (masse salariale, coût de fonctionnement, etc.) et le coût de compensation moyen ressort à 80 euros, soit un coût global de 130 euros. C'est la raison pour laquelle nous incitons les directeurs de centre à faire un geste sur place lorsqu'ils détectent un client mécontent.

De façon générale, les gestes ne sont pas automatiques. Il y a quelques années, les réclamations donnaient lieu à 50 % de réponses sans geste et 50 % de gestes. Mais les enquêtes satisfaction post-réclamation ont montré que les clients n'attendaient pas nécessairement un geste, mais davantage de proximité, d'explications et d'écoute. Ainsi, en 2014, les réclamations ont donné lieu à 64 % d'explications. Nous favorisons au maximum un premier contact avec le client *via* appel sortant, afin de créer de la proximité et de décoder au mieux les attentes. Au total, 35 % des clients réclamants sont indemnisés (dont 20 % de bon à valoir valable 24 mois reconductibles). Ce n'est que lorsque la relation a duré, en cas de désaccord ou de dysfonctionnement, que nous procédons à un remboursement.

49 % des clients qui ont reçu un avoir le réutilisent, tandis que seuls 29 % de ceux qui ont bénéficié d'un remboursement repartent avec l'UCPA. En outre, les clients qui ont utilisé leur avoir le font en moyenne sous 201 jours et dépensent 10 fois le montant de l'avoir.

Une enquête post-réclamation a été mise en place il y a quelques années, dont il ressort que 66 % des clients réclamants sont globalement satisfaits du traitement de leur réclamation. Et 63 % expriment une intention de réachat (contre 65 % pour les clients non réclamants). Enfin, seul 1 % des dossiers part en pré-contentieux.

Echanges entre les intervenants et l'assemblée

Gestion de la relation avec l'utilisateur et le client

De la salle

Il semble que vous distinguiez tous l'utilisateur et le client, dans le traitement des réclamations. Comment faites-vous pour gérer les deux ?

David Llanès

C'est en effet une situation de ménage à trois, entre le magasin, le client et une marque. Elle est assez compliquée dès lors que les objectifs des uns et des autres ne sont pas les mêmes. La cohérence est indispensable, pour éviter que la situation ne dégénère. Il peut arriver que parfois cette situation soit gérée dans le cadre d'un contrat. Dans la pratique, dans le cas où un magasin a déjà pris en charge un client, Bonduelle intervient dans un second temps sans obligatoirement prendre en compte la gestion commerciale effectuée par le distributeur – mais le magasin, la direction qualité de l'enseigne et le commercial Bonduelle responsable de secteur sont tous informés. L'objectif est d'agir rapidement et de mettre l'ensemble des acteurs au même niveau d'informations.

Bruno Ricci

Nos clients sont des entreprises et le plus souvent, la réclamation vient du fait que la prestation n'a pas été délivrée. Le client final est le conducteur, mais le contrat est signé avec l'entreprise. Nous prévoyons une bouteille de champagne ou un bouquet de fleurs pour le conducteur, ainsi qu'un appel de la part du responsable qualité. Nous n'allons jamais au-delà d'un geste symbolique.

Stéphane Bourrier

Nous sommes parfois dans un ménage à cinq, quand le parent a inscrit son enfant *via* le CE par exemple, et que le commercial interne fait pression sur le service réclamations !

Dominique Chanon

Pour le BtoC, nous favorisons l'empathie. Pour les « ménages à trois », nous restons dans le factuel. Le geste commercial que je pratique le plus est « si vous revenez, appelez-moi personnellement et je ferai en sorte qu'on s'occupe bien de vous ».

Outils

De la salle

Quels outils et quels moyens utilisez-vous pour assurer une traçabilité performante du traitement des réclamations ?

Stéphane Bourrier

Nous utilisons un outil de CRM (Coheris) et un outil de mesure de la satisfaction (Sphinx).

David Llanès

Nous utilisons Cohéris puis nous sommes passés sur Easi CRM.

Dominique Chanon

Notre CRM étant en refonte complète, nous sommes repassés sur Excel.

Bruno Ricci

Nous utilisons un outil home-made.

Benchmark international

De la salle

En France, nous avons une législation très protectrice du consommateur. Avez-vous des comparaisons avec d'autres pays en termes de montants dépensés en gestes commerciaux ?

David Llanès

Nous ne disposons pas de barème dans ce domaine. Il faut tenir compte des différences culturelles, mais aussi des possibilités pratiques et juridiques ou encore de la maturité de la marque sur les différents marchés. Dans les pays de l'est, par exemple, les bons de réduction n'existent pas : le magasin fait lui-même le geste commercial, puis nous le remboursions.

Dominique Chanon

Nous n'avons pas conduit d'étude dans ce domaine. Dès lors que nous sommes dans une relation très directe, nous appréhendons de définir un cadre trop standard.

Bruno Ricci

Nous n'avons pas encore de synergie dans ce domaine.

Réseaux sociaux

De la salle

Etes-vous parfois en interaction avec des clients qui manifestent leur insatisfaction sur les réseaux sociaux sans s'adresser directement à vous ? Si oui, vos réponses et vos éventuelles compensations sont-elles différentes de celles que vous auriez fournies dans une interaction directe ?

David Llanès

Notre objectif pour 2015 est de déployer un outil d'e-réputation nous permettant d'identifier les consommateurs réclamants qui ne nous contactent pas. Pour le moment, nous procédons à des veilles manuelles. Mais certains blogs étant considérés comme privés, nous devons intervenir uniquement quand les clients ont le sentiment d'être dans une zone publique. Par ailleurs, notre intégrité nous interdit de nous faire passer pour un autre consommateur.

Dominique Chanon

Nous répondons une fois sur quatre aux critiques émises sur Tripadvisor, afin de ne pas donner le sentiment que nous cherchons à nous justifier en répondant systématiquement. Mieux vaut que les internautes déduisent d'eux-mêmes que certains ne sont décidément jamais contents !

Stéphane Bourrier

Le *community manager* nous transmet les réclamations. A compter de janvier 2015, nous ouvrirons un compte Twitter SAV pour répondre aux demandes mais aussi créer du contenu (conseils au voyage, etc.).

David Llanès

Si vous réclamez sur la page Facebook Bonduelle, nous proposons une prise en charge one-to-one mais nous ne répondons pas directement sur la page. En effet, Facebook n'est pas un canal de réclamation. Il est important d'orienter les consommateurs réclamants vers les bons canaux, pour ne pas cristalliser les critiques négatives.

Autonomie des collaborateurs

Philippe Détrie

Les conseillers peuvent-ils répondre comme ils le souhaitent ?

Stéphane Bourrier

Oui, dans le cadre de leur enveloppe budgétaire. Il nous est ainsi arrivé d'envoyer un cadeau adapté à l'âge d'un enfant qui avait contracté un staphylocoque doré, afin de montrer notre soutien après son stage dans cette période difficile.

David Llanès

Il faut faire confiance aux équipes, ce qui pose la question du recrutement et de l'évaluation. Créer de l'expérience et de l'émotion requiert des « psychologues ». Malheureusement, les CV français ne permettent pas de détecter ces profils.

Dominique Chanon

L'autonomie a toute son importance, pour ne pas se retrouver « entre l'enclume et le marteau ».

Bruno Ricci

Nous n'avons pas de budget, l'important étant d'éviter le préjudice et de fournir la prestation contractuelle pour laquelle le client a payé. Grâce à la création de notre service de gestion de la satisfaction client il y a 10 ans, les clients ont le sentiment que toute l'entreprise est mobilisée pour résoudre son problème. Quoi qu'il en soit, c'est le département à l'origine de la réclamation qui fait le geste commercial, qui est imputé sur son budget.

De la salle

Des sociétés comptant 10 000 ou 30 000 collaborateurs susceptibles de traiter une réclamation ont-elles réussi à mettre en place cette autonomie des conseillers, et comment ?

De la salle

Nous exerçons des métiers sous contraintes, comme dans la banque, avec des problématiques de conformité. Compenser sur le capital ou le revenu du capital ou des intérêts non perçus est très difficile et très encadré. Pour la banque, nous avons déployé le programme « Esprit de service » dans lequel l'une des clés est l'attitude de service à l'égard des clients, avec un important travail sur l'empathie et l'attention. Nous commençons d'ailleurs à observer une

évolution du comportement des téléconseillers, qui considèrent qu'ils peuvent faire un geste au bénéfice du client tout en respectant les règles de conformité.

En résumé, nous favorisons un travail sur les attitudes de service et non sur les processus.

De la salle

La volumétrie des réclamations est un critère important dans l'organisation de leur traitement. Plus elle est importante, plus les entreprises doivent mettre en place des guidelines pour garantir une homogénéité de traitement, donc une équité. Tout le challenge consiste à faire coïncider personnalisation et équité, afin que le client ait la conviction que son cas était unique et qu'il a été traité de manière unique.

De la salle

Parfois, une réclamation unique permet de détecter un dysfonctionnement majeur, qui a pu lésé plusieurs clients même s'ils ne se sont pas manifestés. Or en période de fêtes, il est impossible d'organiser des campagnes d'appels sortants. Dès lors, comment récupérer les clients insatisfaits, dont certains ne nous ont jamais contactés ?

Stéphane Bourrier

Pour notre part, nous essayons de recontacter les clients qui se qualifient de très insatisfaits dans les enquêtes, pour échanger avec eux et essayer de regagner leur confiance. Mais nous ne pouvons pas le faire pour chaque client mécontent.

David Llanès

Outre la problématique n'est pas celle de la taille du service de gestion des réclamations, il faut tenir compte de la fréquence : plus l'on vend, plus les réclamations sont nombreuses. Chez Bonduelle, nous comptons 20 réclamations pour un million de produits vendus, soit 10 000 contacts par an. La meilleure clé d'entrée est d'avoir des KPI et des objectifs qui visent la satisfaction client. Cela génère un ADN de base.

Par ailleurs, je ne suis pas certain qu'il soit trop tard pour contacter le client à l'issue d'une période de forte activité qui n'a pas permis de le faire immédiatement.

Recommandations

Philippe Détrie

Avez-vous déjà rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de votre politique de gestes commerciaux ? Que recommanderiez-vous à une entreprise qui souhaiterait mettre en place une telle politique ?

Bruno Ricci

Toute la difficulté, dans notre métier, consiste à expliquer à l'interlocuteur (acheteur, responsable de services généraux, responsable de parcs) que nous n'irons pas au-delà du contrat même si nous ne l'avons pas respecté. Il s'agit de trouver la juste mesure. Notre recommandation est d'être objectif et de se référer au contrat. Si nous respectons le contrat, nous avons fait notre job.

Dominique Chanon

Traiter les e-mails et les fax est rapide. La difficulté vient plutôt de la puissance de réseaux sociaux et de l'e-réputation. Le grand enjeu est celui de la vigilance sur ce qui est dit et sur la façon dont on y répond.

David Llanès

Le temps qui s'écoule après un contact est primordial : plus il est long, plus le dossier devient sensible. Il y a encore quelques années, nous attendions la réponse de la Qualité avant de répondre au client. Nous expliquions alors au client que nous reviendrions vers lui dans les plus brefs délais, mais la perception de la notion de rapidité est très variable d'un réclamant à l'autre – ce qui pouvait créer l'insatisfaction du client. Depuis, nous distinguons le process de la gestion de la réclamation client de celui des investigations. Qui plus est, nous quantifions les délais. Sur les dossiers sensibles, nous ne perdons pas le contact plus de sept jours, même s'il s'agit d'informer le client que l'investigation est encore en cours. Nous déposons alors un message vocal sur son téléphone, sans forcément le faire sonner.

Stéphane Bourrier

Les réclamations les plus difficiles à traiter sont celles qui touchent à l'intégrité physique et morale. Il est alors important que les collaborateurs en charge de la réclamation client fassent montre d'un esprit d'équipe. Nous demandons également à ceux qui accueillent les clients sur site d'anticiper les réclamations en nous envoyant une alerte afin que nous déclenchions un appel téléphonique. La notion de proximité client est essentielle.

Philippe Détrie

En conclusion, l'essentiel est de favoriser « l'intelligence dans les procédures », pour citer ce slogan d'Orange.

Actions de groupe : nouveau signe de la résistance des consommateurs

Dominique Roux-Bauhain
Chercheur et professeur de marketing à l'Université Paris-Sud
Auteur de *Marketing et résistance des consommateurs*

Les consommateurs n'ont pas attendu le dispositif d'action de groupe pour agir. En outre, il s'agit toujours d'une histoire de parcours. Lorsqu'il arrive à l'action de groupe, on n'est plus entre soi (l'entreprise et son client) : ce n'est plus un « ménage à trois », pour reprendre l'image utilisée plus haut, mais un divorce à 10 ou à 15.

De la réclamation au litige

Une histoire de parcours

Le client réclamant peut vivre deux problèmes, qui aboutissent à un double manquement :

- au départ, un problème de produit ou de service non exécuté et qui se caractérise par une insatisfaction post-achat (étant entendu que tout le monde ne réclame pas quand il n'est pas satisfait) ;
- puis un double manquement lié à l'absence de règlement amiable, qui engendre une insatisfaction post-réclamation et majore le risque d'action litigieuse (étant entendu que rares sont ceux qui vont directement de la réclamation au litige).

Une affaire de dispositions, situations et compétences

Deux grands modulateurs expliquent qu'un client choisisse de passer ou non de la réclamation à l'action :

- le vouloir/devoir agir (motivations/freins à l'action), majoré ou minoré par l'importance du problème rencontré, l'attribution de la responsabilité à l'entreprise, les bénéfices/coûts perçus de l'action litigieuse, le traitement de la réclamation et le choix offert dans le type de dédommagement (pour restaurer voire majorer le sentiment de contrôle) ;
- le savoir/pouvoir agir (fondements juridiques du litige, capacité d'action), c'est-à-dire ce que l'on sait faire : passer à l'action est donc aussi une histoire de compétences. Or les consommateurs sont de plus en plus informés.

De l'action individuelle à l'action collective

De très nombreuses parties prenantes (associations de défense des consommateurs) s'adressent aux consommateurs, dans une démarche top/down. C'est notamment le cas des acteurs investis dans la défense des consommateurs, qui déploient une logique servicielle ou de conquête.

Trois critères permettent d'évaluer la dangerosité d'une partie prenante :

- son pouvoir ;

- l'urgence de son action (pression temporelle) ;
- sa légitimité (son action est-elle bien considérée par la société tout entière).

Plus ces critères sont réunis, plus les parties prenantes sont dangereuses. Les consommateurs isolés, par exemple, n'ont ni pouvoir ni moyen de pression temporelle. Pour leur part, les activistes n'ont que l'urgence. Ils ne sont pas nécessairement légitimes et ils n'ont pas de moyens réels de faire faire. En revanche, les acteurs qui allient deux critères (médiateurs publics, juges, médias, nouveaux médias dédiés au consumérisme, avocats) sont plus dangereux. Quant aux parties prenantes les plus actives, elles cumulent les trois critères. C'est le cas de la DGCCRF, des associations de consommateurs et des consommateurs auto-organisés (collectifs éphémères très puissants).

Il existe aussi des actions bottom-up : les consommateurs s'organisent pour enrôler les parties prenantes à leur défense. Au départ, un consommateur plus agacé que les autres décide de devenir porte-parole de ceux qui ont le même problème. Il recherche d'autres consommateurs sur Internet, à qui il propose de se regrouper, suivant une logique d'intéressement *via* des dispositifs matériels comme un blog, puis de rencontrer les médias et les associations de consommateurs et d'écrire au médiateur voire au Président de la République pour faire entrer un maximum d'acteurs dans le jeu et les mobiliser pour arriver en masse au siège de l'entreprise, par exemple. Cette mobilisation est la preuve qu'un réseau a été constitué.

Comment réagir ?

Plusieurs types de réaction sont observés :

- réactives : face à la situation, l'entreprise s'exonère des faits en les niant, en reportant le problème sur une cause externe, voire en se taisant ;
- défensives : lorsque les pressions augmentent, l'entreprise accepte de reconnaître les faits, mais contre les arguments ou tente de minimiser le problème ;
- accommodatives : l'entreprise ne peut plus échapper aux conséquences légales. Elle doit alors assurer la réparation des dommages, mais le dégât médiatique est déjà fait ;
- proactives : cette solution qui vise à anticiper, est sans doute la meilleure. Elle consiste à échanger avec les parties prenantes en externe avant qu'il n'y ait des problèmes, en rencontrant régulièrement les associations de consommateurs, mais aussi en travaillant en interne. Le dialogue entre les services clients de tous les niveaux, voire le médiateur interne quand il existe, est primordial.

En conclusion

Les consommateurs ont été capables de s'organiser pour se défendre avant l'existence du dispositif de la loi Hamon. Aujourd'hui, quatre actions de groupe sont en cours, qui portent sur des questions contractuelles (relativement faciles à prouver). A cet égard, il semble qu'il sera difficile d'étendre ce dispositif à des responsabilités délictuelles (quand l'entreprise informe mal son client, par exemple). Un autre élément risque d'atténuer la potentielle dangerosité du dispositif : il est fondé sur l'opt-in, en vertu duquel les consommateurs doivent se déclarer pour être couverts par l'action. En outre, si les consommateurs ne viennent pas réclamer les sommes du dédommagement, elles repartent à l'entreprise – ce qui pourrait aboutir à décrédibiliser le dispositif. Néanmoins, ce dispositif aura sans doute tendance à renforcer l'idée qu'on peut

passer plus facilement à la judiciarisation, c'est-à-dire faire dégénérer les choses rapidement.
Mieux vaut donc valoriser la médiation et le geste commercial.

Conclusion

Marie-Louis Jullien Délégué général de l'AMARC

J'ai le plaisir de vous informer que six mois après le lancement de notre site de partage de bonnes pratiques dans le management de l'insatisfaction client, nous recensons déjà 48 contributions. Ces pratiques et astuces, partagées par plusieurs d'entre vous sont d'ordres variés : management, 2.0, communication, indicateurs...

Accessible à tout internaute, je vous rappelle que notre site dispose d'un extranet réservé aux adhérents de l'association. Sur cet espace membre, vous pourrez télécharger le référentiel d'engagement de services management de l'insatisfaction client, et un moteur de recherches vous aidera à retrouver toutes les astuces. En vous connectant, vous aurez accès à l'intégralité des bonnes pratiques, la partie déconnectée ne dévoilant qu'un nombre restreint de bonnes pratiques.

Aussi, partagez vos pratiques et expériences directement sur le site ou auprès de la délégation car ce site ne demande qu'à être enrichi par tous et pour tous. Au nom des administrateurs et des milliers d'internautes qui ont déjà bénéficié de votre expérience : merci de votre générosité. Alors à très bientôt sur votre site www.bonnespratiques.amarc.asso.fr ! Et partagez ces pratiques sur vos réseaux sociaux : vos contacts vous en seront reconnaissants... et nous aussi.

Stéphane Bourrier Président de l'AMARC

Je vous rappelle également que notre site corporate – www.amarc.asso.fr – met également à votre disposition l'annuaire complet des membres de l'association. Vous trouverez également sur ce même site la synthèse de cette rencontre, accompagnée des présentations de nos intervenants du jour.

Je remercie chaleureusement Nathalie Baretzki de nous avoir une nouvelle fois accueillis dans ce campus.

Je remercie aussi les organisateurs et l'animateur de cette Convention, ainsi que Telemetris qui vous enverra un questionnaire de satisfaction auquel vous êtes invités à répondre afin que nous puissions améliorer l'organisation de nos événements.

Je vous donne rendez-vous à la prochaine Convention, qui se tiendra en mars ou avril au siège du Groupe La Poste.

Pour finir, je vous souhaite de joyeuses fêtes de fin d'année !