

Les réclamations constituent une mine d'or stratégique

*Mais comment le faire comprendre à ma Direction Générale !?*



Daniel RAY  
*Institut du Capital Client*  
*Grenoble Ecole de Management*

## Plan de la présentation

1. Des croyances de la DG à la réalité quotidienne
2. Le positionnement délicat d'un SRC au sein de l'organisation
3. Passer d'un centre de coût à un centre de profit : quelques pistes d'outils innovants  
pour améliorer le retour sur investissement des SRC

## 1) Des croyances de la D.G. à la réalité quotidienne

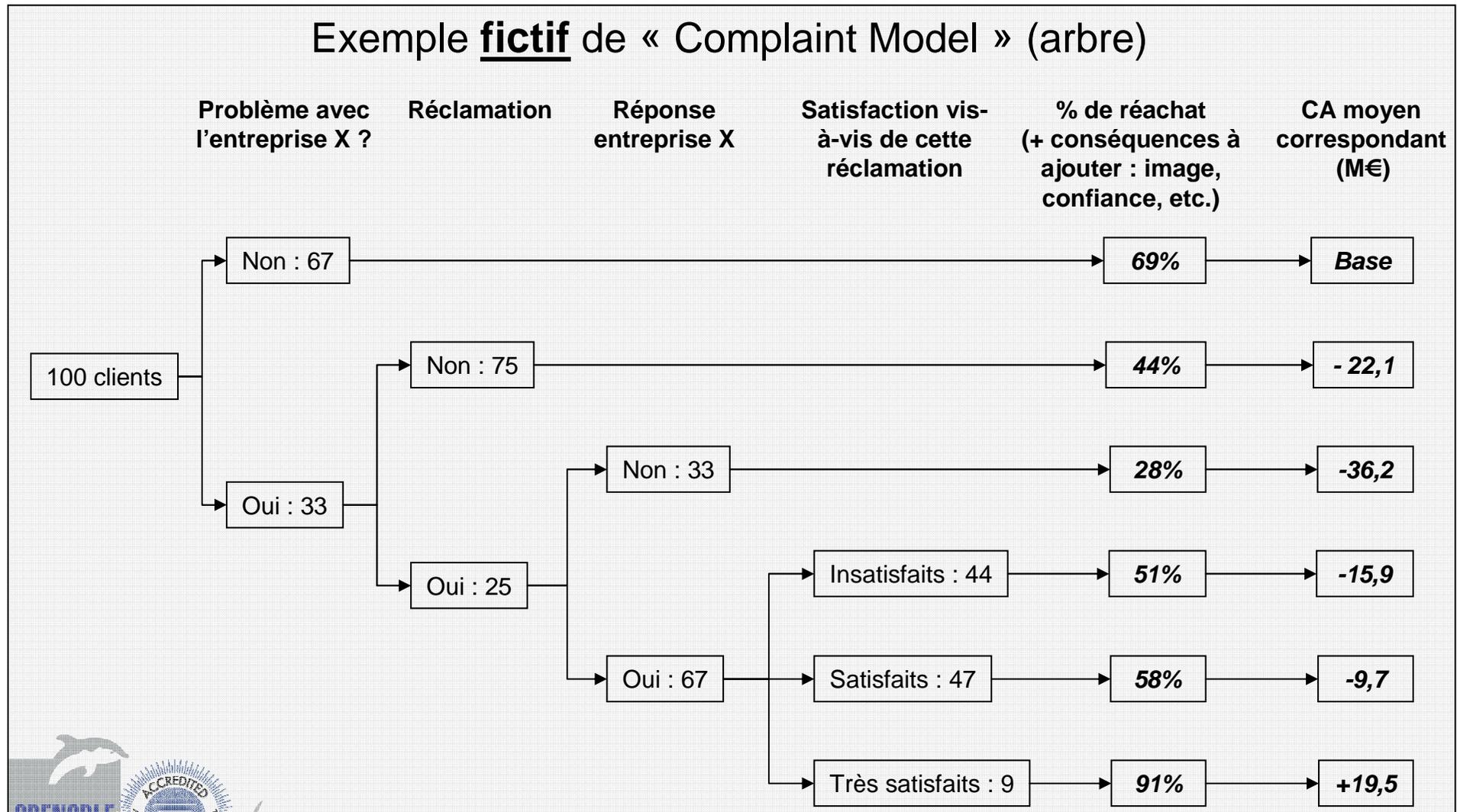
### Une situation malheureusement trop réaliste... (cas authentique)

- **Mr (Mme) Y, Responsable du SRC** « *Mr le Président, vous m'avez demandé de démontrer la rentabilité du SRC. Les quelques chiffres suivants vous montreront que...* »
- **Mr X, PDG de l'entreprise** : « *Je vous coupe tout de suite. Vous me parlez des chiffres, moi je vais vous parler de la réalité. J'ai une maison de campagne en Bretagne. Non seulement je n'ai eu que des ennuis avec nos services, mais en plus, j'ai vainement essayé, pendant des jours et des jours, d'appeler le service client pour résoudre ces problèmes ! Et quand j'ai enfin pu joindre quelqu'un, j'ai dû patienter au moins 40 minutes entre différents interlocuteurs tous aussi incapables les uns que les autres de résoudre mon problème. Vous pouvez me montrer tous les chiffres que vous voulez, ça, c'est la réalité !* »

L'arbre... et la forêt

# Comment contrer l'arbre (contre-exemple) et montrer la forêt (réalité) ?

## Exemple fictif de « Complaint Model » (arbre)



## 2) Le positionnement délicat d'un SRC au sein de l'organisation

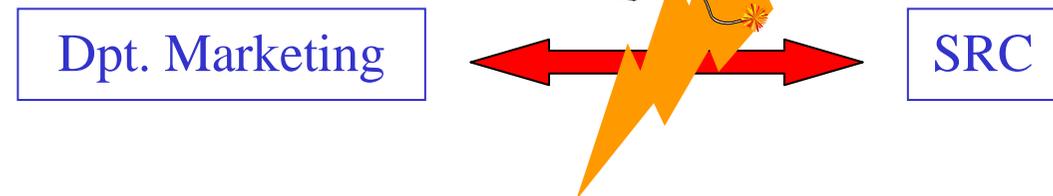
### Constat n° 1

SRC = « *Messenger de la mauvaise nouvelle* »

et beaucoup trop rarement « *Messenger deS futures bonneS nouvelleS* » ?

### Constat n° 2

Toutes les formes d'organisation interne existent



### Constat n° 3

Aucune forme d'organisation spécifique ne semble idéale, ni même systématiquement meilleure

### Constat n° 4 : quelques facteurs clés de succès invariants

1. Indépendance (au moins de parole)
2. Soutien reconnu et durable de la Direction Générale

### 3) Passer d'un centre de coût à un centre de profit : quelques pistes d'outils innovants pour améliorer le retour sur investissement des SRC

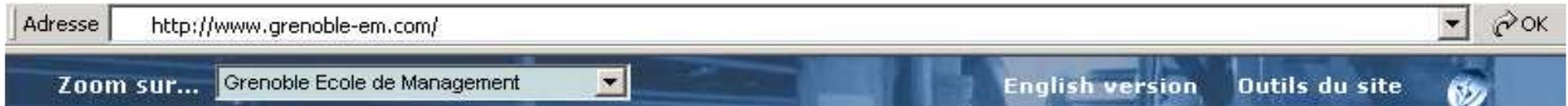
Problématique : hiérarchisation des leviers de traitement des réclamations

→ « *Sur quels éléments dois-je agir en priorité pour améliorer la satisfaction des clients lorsqu'ils réclament ?* »

Approche habituelle : calcul des « poids » de chaque élément dans la construction de la satisfaction globale vis-à-vis du traitement des réclamations

#### Exemple fictif

- Compréhension de la demande : **0,34**
- Rapidité de réponse : **0,23**
- Respect des engagements pris : **0,68**
- Pertinence de la réponse par rapport au problème posé : **0,87**
- Amabilité de l'interlocuteur : **0,49**
- Disponibilité de l'interlocuteur : **0,12**



### 3) Passer d'un centre de coût à un centre de profit : quelques pistes d'outils innovants pour améliorer le retour sur investissement des SRC

Pour une approche « asymétrique » du traitement des réclamations

#### Asymétrie et contributions des différents éléments du produit/service à la satisfaction globale du client

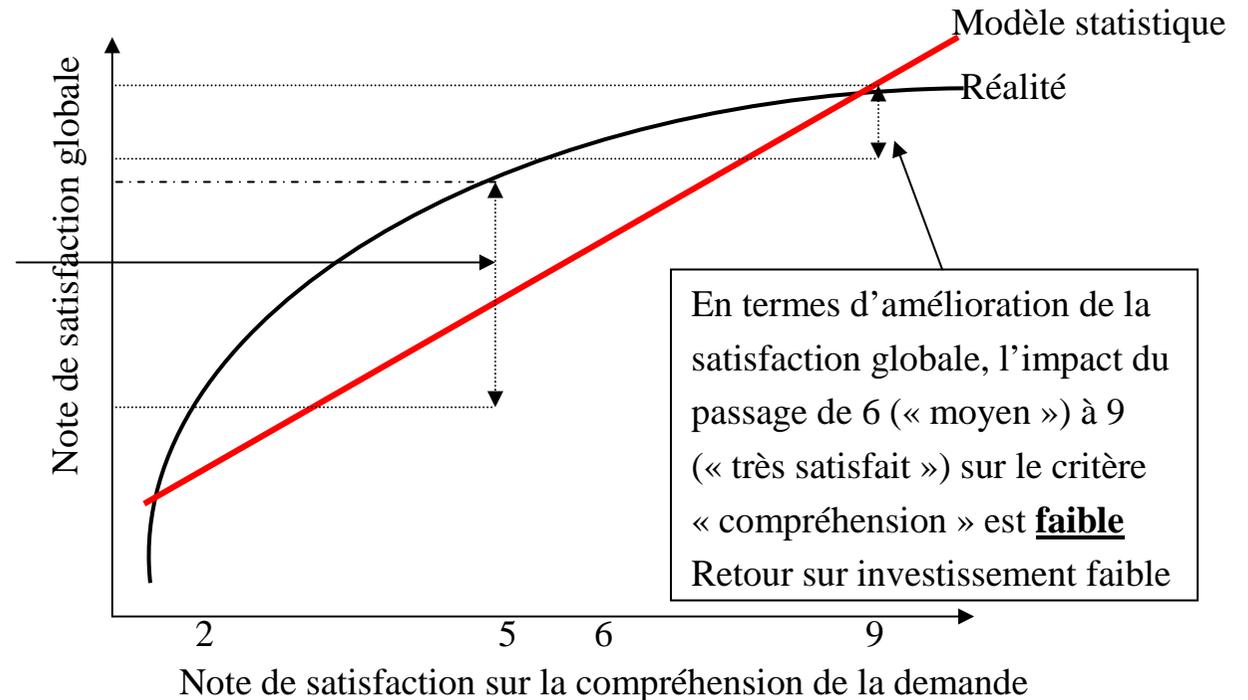
Ma voiture démarre / ne démarre pas (« qualité du démarrage »)

- Pour les clients dont la voiture démarre, l'item « démarrage » aura un poids très faible sur la satisfaction globale...
- Mais pour les clients dont la voiture ne démarre pas, l'item « démarrage » aura un poids très fort dans leur insatisfaction globale !!!

# Un exemple concret

## La satisfaction concernant la compréhension de la demande (fictif)

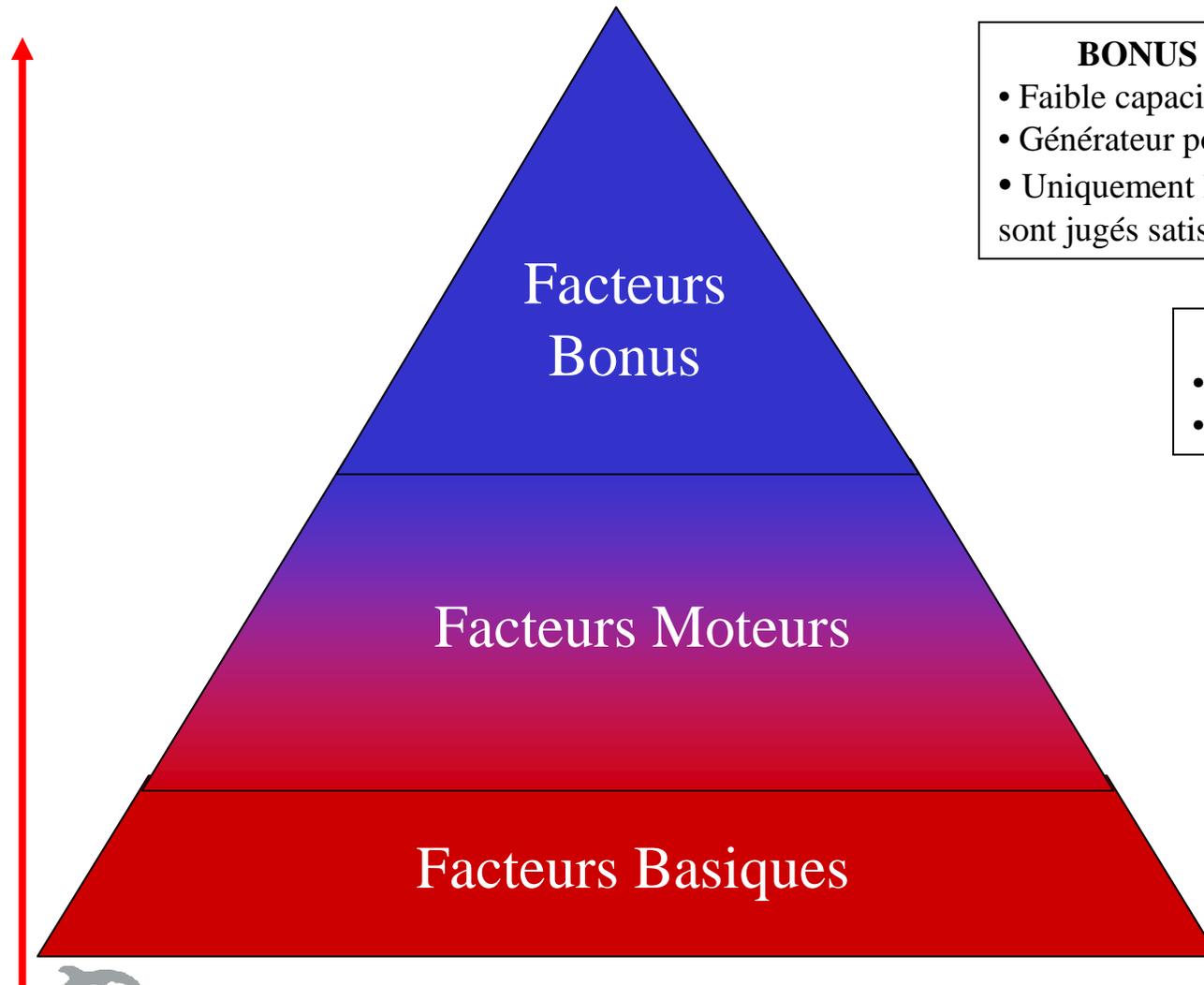
En termes d'amélioration de la satisfaction globale, l'impact du passage de 2 (« insatisfait ») à 5 (« moyen ») sur le critère « compréhension » est **fort**  
Le retour sur investissement sera excellent



Comme le montre le graphique, le calcul effectué à partir du modèle statistique aurait conclu à un impact similaire dans les deux cas (impact « moyenné » par le modèle)



# La pyramide de la satisfaction client (© D.Ray)



## **BONUS : « La cerise sur le gâteau »**

- Faible capacité à mécontenter
- Générateur potentiel de satisfaction
- Uniquement lorsque les facteurs en dessous sont jugés satisfaisants voire excellents

## **MOTEURS**

- Générateur potentiel d'insatisfaction
- Générateur potentiel de satisfaction

## **BASIQUES : Des niveaux de « seuil » à atteindre**

- En dessous de ces seuils, l'insatisfaction est très forte voire rédhibitoire
- Au delà de ces seuils, toute amélioration apporte peu de satisfaction supplémentaire
- De plus, ces améliorations sont rarement perçues par le client

# Merci

daniel.ray@grenoble-em.com