Jeudi 14 décembre 2006

8e convention Amarc

La réclamation, nouvelle source de progrès

Philippe Détrie, président d'Inergie, délégué génral de l'Amarc
06 08 64 23 80 - pdetrie@inergie.com

« Copie ou reproduction réservée à l'usage exclusif du client »

Qui est Inergie ?

- Une société de conseil indépendante depuis 1986 structurée autour de quatre pôles métiers :
  - le conseil en **management**,
  - la **relation client**,
  - les études d'**opinion interne**,
  - la **communication** interne et externe

- Une équipe de 42 collaborateurs permanents et un réseau de correspondants en Espagne, Allemagne et Amérique du Nord

- Deux ambitions :
  - Faire progresser le management et la communication
  - Être une entreprise où il fait bon travailler

1.1. Un citoyen plus lucide et conscient de ses droits

1. Nous vivons en démocratie : réclamer n'est pas un délit
   Réclamer = demander comme juste (*Petit Robert*)

2. Le citoyen beaucoup mieux informé ne craint plus de réclamer. Il n'accepte plus d'être trompé.

La démocratie progressant,
le marché de la réclamation s'ouvre à la mondialisation.

1.2. Un client exigeant

1. La plupart de nos marchés sont saturés :
   sauf innovation, le jeu est à somme nulle.
   La fidélité est un enjeu essentiel

2. Le client, lui aussi saturé, devient résistant :

- embarras du choix : sollicitation permanente qui accroît la vulnérabilité, abondance du gratuit illimité
- réflexe du zapping : nomadisme d'une tribu à une autre, volatilité
- Internet : le sésame de la connaissance qui crée des acheteurs sans état d'âme.

3. La personnalisation de la relation devient essentielle :
   « one-to-many, one-to-few, one-to-one ».

1.3. L'émergence d'une « consocratie »

1. Le droit à la consommation protège le consommateur : la société se « judiciarise ».

2. Les associations de consommateurs jouent un rôle de contrepouvoir, très bien perçu par l'opinion publique.

3. Il s'est créé un référentiel collectif inconscient qui postule qu'il faut répondre (premier contact) à :
   - un courrier en moins d'une semaine
   - un courriel en moins de 48 heures (24 ?)
   - un appel téléphonique en moins de 3 sonneries.

1.4. Un monde plus affectif que rationnel

1. Aujourd'hui, l'opinion l'emporte sur la pensée.
   When Emotion Rules The Law (*Financial Times*)

2. Les médias adorent dénoncer.

3. Une minorité est au départ toujours créditée d'un a priori favorable dans la mesure où elle s'oppose en victime à plus fort qu'elle.

1.5. Une culture française gourmande de critique

1. Le Français est champion du monde de la critique : grognon, grincheux, râleur, railleur, frondeur…

2. L'école nous a plus appris le sens critique que l'action. Résultat : nous sommes un pays de sachants « à qui on ne la fait pas »…

3. Le citoyen se déclare l'égal des figures de l'autorité : « Le Français devient infidèle dans ses habitudes de consommation de produits et de services comme dans sa consommation de vote et de médias. »

Ipsos – France 2006, société sans mercis

1.6. Des attentes très fortes vis-à-vis de l'entreprise

1. L'entreprise est la seule institution en bonne santé. Les piliers traditionnels de la société se lézardent : famille, patrie, religion, idéologies politiques…

2. L'entreprise est (très) riche.

3. L'entreprise est exposée aujourd'hui à une dimension publique : elle n'est plus face à son marché, elle est face à la société.

2. Des entreprises plus réactives qu'anticipatrices

Le marché de la réclamation est en plein boom.

Mais côté entreprise,
est-ce perçu comme une menace ou une opportunité ?

2.1. Des entreprises sur la défensive

Les 7 enjeux d'un traitement des réclamations clients	Prise en compte (moyenne France)
1. La satisfaction	95%
2. La fidélisation	30%
3. L'image	80%
4. La prévention du contentieux	99%
5. L'amélioration de l'efficacité de l'entreprise	40%
6. L'aide à l'animation managériale	5%
7. Une source d'économies voire de profit	1%

2.2. Un objectif limité au traitement des réclamations écrites

1. Les capteurs ne mesurent le plus souvent que le nombre de réclamations écrites.

2. Peu d'établissements ont défini une autre feuille de route que de répondre au mieux : le clôture-qui-peut !

3. Le délai moyen de réponse aux courriers est de 11 jours.
   (étude AMARC septembre 2006 auprès de 58 entreprises)

4. La réclamation n'est pas encore bienvenue au sein de l'entreprise.

2.3. Des structures diverses

1. Les structures des SRC en France se cherchent, entre :
- centralisation et décentralisation
- internalisation et externalisation
- spécialisation ou intégration
- rattachement dg, marketing-ventes ou qualité…

2. Se dégagent trois tendances :
- l'adoption d'un processus unique avec une application locale souple
- le souhait de privilégier les canaux réactifs et interactifs
- la création de recours, médiateurs, conciliateurs…

Une réclamation est une voie d'eau.
Il serait suicidaire de ne pas vouloir la colmater.

2.4. Un fonctionnement qui se professionnalise

	Cible entreprise	Cible clients
Résultats	- Tableau de bord - Autodiagnostic, audit - Analyse de coûts - Référentiel - Intéressement	- Mesure de la satisfaction des réclamants - Tenue des engagements de service
Moyens	- Réunions de service - Argumentaire, bibliothèque - Plan d'action SRC - Suggestions - Bonnes pratiques, charte - Formation - Groupes de travail - Communication interne	- Certification - Études mystères - Benchmarking - Identification des besoins latents - Communication externe

2.5. Un métier encore peu reconnu

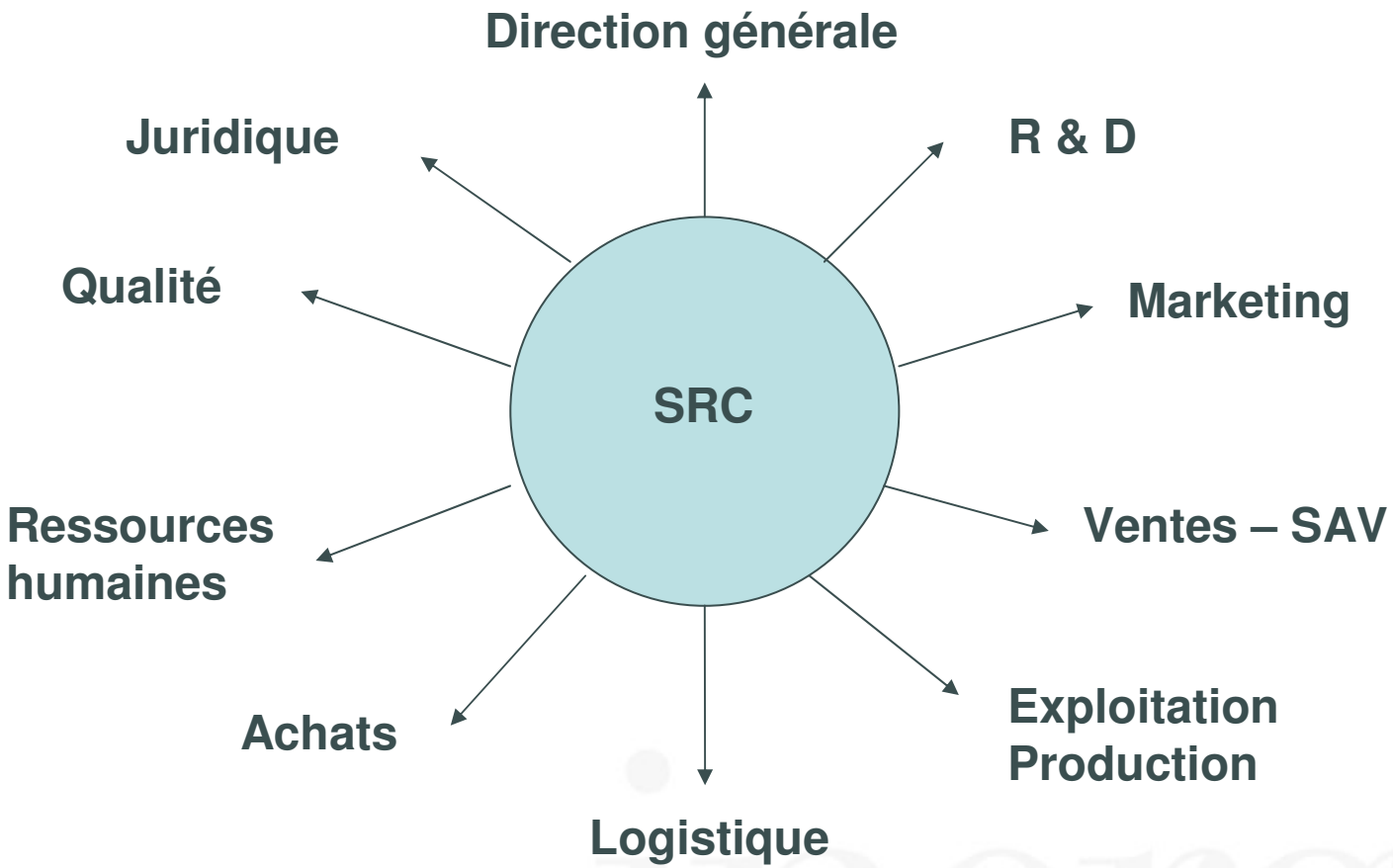
1. Le métier est dur :
   - importer du mécontentement pour exporter de l'apaisement
   - lutter contre le STO : Stress, Tension et Overdose…

2. La démarche du Mouvement Français pour la Qualité a oublié la réactivité :
   0. Réactivité : réactif
   1. Conformité : curatif
   2. Amélioration : correctif
   3. Anticipation : préventif

2. La création de l'AMARC (Association pour le MAnagement de la Réclamation Client ; www.amarc.asso.fr) date de 2005.
   160 entreprises ont rejoint l'association en moins de 2 ans !

Tout l'enjeu du traitement des réclamations est de transformer un motif de plainte en un sentiment de satisfaction.

3. Le SRC : un fantastique gisement de pépites !



Le SRC est un bureau d'études gratuit.
Dommage que si peu dans l'entreprise partagent ce constat !

3.1. Améliorer les délais de réponse

1. Accuser réception en cas de réponse non immédiate. Personne n'aime le tunnel aveugle de l'attente, voire de l'abonné absent.

   Exemple de la « sunset rule » chez Valeo Distribution France

	Important	**Moins important**
Urgent	24 heures	délais demandés
Non urgent	délais demandés	semaine

2. Développer les canaux interactifs :

   - privilégier le téléphone, aussi bien pour l'entrant que le sortant

Le défi : être réactif

3.2. Faciliter le recueil des réclamations

1. Mettre en place des dispositifs de facilitation :

- ouvrir tous les canaux et le faire savoir
- rendre simple et gratuit le dépôt d'une réclamation

2. Tracer les réclamation orales :

- faire remplir les réclamations face-à-face par le personnel au contact

Le défi : savoir attirer la critique

3.3. Homogénéiser le processus, mais l'appliquer avec souplesse

1. Définir une règle pour donner de la consistance et de la cohérence à la parole de l'entreprise

2. S'appuyer sur l'intelligence relationnelle de l'entreprise

Orange propose dans sa charte :
« l'intelligence dans l'application des procédures »

3. Personnaliser les réponses et donc responsabiliser les personnes au contact sur la recherche rapide de solution

La procédure d'Accor Hôtellerie prévoit une délégation de 100 €

Le défi : reconstruire la relation

3.4. Faire évoluer la culture de l'entreprise

1. Le management aujourd'hui est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable du client.

   « We see things not the way they are, but the way we are. » Anaïs Nin

2. Transmettre une réclamation : alerte ou dénonciation ?

   - créer le droit à l'ingérence car l'entreprise n'est pas une addition de compétences, mais une multiplication
   - pour plus tard créer le devoir d'ingérence.

   Errare humanum est, perseverare diabolicum, ignorare mortiferum !

3. Sensibiliser et communiquer en interne : la réclamation est l'arme anti-ankylose. C'est le meilleur ambassadeur de la remise en cause !

Le défi : promouvoir l'alerte pour éviter la perte

3.5. Devenir un centre de profit

Additionner à la valeur ajoutée de son SRC (tous les coûts évités) un objectif de développement de ventes additionnelles (rebond commercial).

1. Estimer le CA et donc la MB que son SRC pourrait réaliser lors du traitement de 1 000 réclamations

Exemple : Renault réalise des ventes additionnelles auprès de 6‰ réclamants

2. A partir de combien de ventes le SRC fait-il gagner de l'argent à votre entreprise ? (VA du SRC + MB additionnelle - budget de fonctionnement)

Le défi : transformer le pépin en pépite

Et en conclusion…

Heureux êtes-vous les experts de la réclamation…

1. L'exigence des clients est infinie
2. Les médias adorent ce qui ne marche pas
3. Le relationnel est la clé du 21e siècle
4. Nos entreprises en sont encore à l'adolescence
5. Le métier est en plein essor !

Votre job est assuré pour des générations !