



TOUT, TOUT, TOUT

...VOUS SAUREZ TOUT SUR LES SRC !

SYNTHÈSE 64^e CONVENTION

Amarc

Tout, tout, tout

Tout savoir sur les SRC 2025

Chers adhérents
et acteurs de la relation client,

Avant toute chose, je tiens à saluer chaleureusement les 170 adhérents qui ont pris le temps de répondre à notre enquête. Cette mobilisation massive a offert à nos partenaires, sondeurs et académiques, un remarquable terrain de jeu, faisant de cette cartographie un benchmark unique, au service de notre quête commune : professionnaliser et promouvoir le management de la réclamation client.

Cette édition illustre le chemin parcouru depuis vingt ans. Les pratiques se structurent, les fondamentaux se consolident, et la réclamation s'affirme davantage comme un levier d'innovation, de performance économique et de transformation. Mais, la mère des batailles demeure, encore et toujours, la nécessité d'infuser inlassablement, une culture réclamation au sein de nos organisations, profitable à nos clients, collaborateurs et à notre performance globale.

Une nouvelle fois, cette convention a mêlé expertises, retours d'expériences et regards extérieurs. Elle a été marquée par le témoignage du général de Kytspotter, dont l'expérience auprès de l'ONU nous rappelle, avec une force particulière, que gérer l'insatisfaction n'est jamais un renoncement, mais un acte de construction. « *Gérer l'insatisfaction, ce n'est pas l'effacer, c'est lui donner une forme utile.* » Une phrase qui résonne puissamment avec nos missions.

Associativement nôtre,

Marie-Louis



MARIE-LOUIS JULLIEN

délégué général de l'AMARC

Sommaire



Radiographie des services récla' clients

*Alexandre Clame, directeur
du département étude d'INIT*



Culture récla' : quoi de neuf docteur ?

*Daniel Ray, professeur de Marketing
à Grenoble Ecole de Management
Stéphane Bourrier, directeur business
unit à l'UCPA*



Ordonnance de bonnes pratiques

*William Sabadie, professeur
de marketing à l'Université Lyon 3
Géraldine Molinaro, directrice
excellence clients & compliance
France, Luxembourg & Maroc d'HAYS*



Les clés pour pacifier les relations géopolitiques

*Général de Kytspotter,
chef de la représentation militaire
et de la défense à l'ONU*

RADIOGRAPHIE DES SERVICES RÉCLA' CLIENTS



Avec un NPS de +10, la profession s'accorde un satisfecit mesuré mais inédit. Pour la première fois depuis plusieurs vagues, les équipes recommanderaient leurs entreprises pour leur gestion des réclamations. Une remontée de plus de vingt points qui ne marque pas une rupture, mais une progression réelle, témoignant d'une profession plus confiante, mieux structurée et plus sûre de ses fondamentaux. Un mieux qui s'incarne désormais dans les pratiques.

Parmi les avancées les plus opérationnelles, la délivrance d'un accusé de réception est désormais la norme pour 93 % des entreprises.

Mais son contenu reste perfectible :

- 49 % seulement mentionnent les coordonnées de la personne en charge du dossier, pourtant un levier essentiel d'apaisement et de responsabilisation grâce à la personnalisation qu'il introduit,
- 45 % reformulent la demande, élément clé pour valider la compréhension et instaurer un climat de confiance,
- 64 % communiquent un délai de réponse, une pratique en progression, encore à renforcer au regard de la sérénité qu'elle apporte autant au client qu'à l'organisation.

Autre signal fort : **la sous-traitance poursuit sa baisse, passant de 35 % en 2018 à 24 % en 2025.** Cette tendance traduit un changement profond : **la réclamation n'est plus perçue comme un irritant à déléguer, mais comme un matériau stratégique à maîtriser en interne**, afin de protéger la relation et nourrir les apprentissages.

Plus largement, les organisations se professionnalisent : **définition formalisée dans 80 % des entreprises**, visibilité accrue des

canaux, montée en compétence des équipes, généralisation d'outils mieux connectés aux bases clients. Encore en phase exploratoire, l'IA commence elle aussi à trouver sa place, notamment pour l'analyse des motifs ou la fluidification du traitement et de la rédaction.

Pour autant, un point demeure critique : **le passage du traitement à l'exploitation reste inachevé.** Si l'analyse est largement pratiquée, la traduction opérationnelle demeure limitée : seules 59 % des organisations ajustent leurs process, et moins de quatre sur dix transforment leurs parcours, leurs offres ou leurs pratiques commerciales. Le reporting, encore trop vertical, irrigue peu les équipes concernées, et les indicateurs clients restent sous-exploités.

En somme, la profession avance, plus solide et plus pertinente. Reste à franchir une étape décisive : convertir concrètement l'insatisfaction en apprentissage, puis en action. Car la véritable valeur de la réclamation ne se joue pas seulement dans sa résolution, mais dans sa capacité à faire progresser durablement l'expérience client et la performance des organisations.





CULTURE RÉCLA' : QUOI DE NEUF DOCTEUR ?



DANIEL RAY

professeur de Marketing
à Grenoble Ecole de Management

L'analyse statistique menée sur les 170 organisations ayant participé à l'étude met en évidence **quatre typologies d'entreprises, différenciées par leur degré d'orientation**

réclamation. Ces profils ne dépendent ni du secteur, ni de la taille, ni du chiffre d'affaires.

Ce qui les distingue relève surtout des pratiques, des croyances internes et de la manière d'aborder l'insatisfaction.

Le groupe le plus avancé - **les « convaincus »** - **représente 26 % des organisations.** Leur maturité se manifeste par une vision large et partagée : 58 % prennent en compte l'ensemble des insatisfactions, formelles ou non, et 59 % diffusent largement les enseignements en interne. Cette orientation est soutenue par un engagement clair de la direction, indispensable pour stabiliser les pratiques.

Sur un plan organisationnel, **ces entreprises internalisent davantage, mais leur singularité tient surtout à leur capacité à faire de la réclamation un sujet collectif**, dépassant le périmètre d'un service dédié.

Les gains les plus marqués concernent le volet RH. Les équipes réclamation y évoluent dans un cadre plus favorable :

- un turnover nettement plus faible,
- un travail davantage valorisé,
- une satisfaction interne supérieure,
- mais également une forte progression de la recommandation interne : de 5,4/10 dans le groupe le moins mature, elle passe à 8,4/10 dans le plus avancé.

Ainsi, lorsque la réclamation est reconnue comme stratégique, les conditions de travail et l'engagement progressent mécaniquement.

Enfin, **ces organisations matures mobilisent davantage les réclamations comme leviers d'évolution**, même si une marge de progression persiste. Leur maturité repose sur une conviction forte : traiter une réclamation,, c'est résoudre un cas, tout en renforçant durablement l'expérience client et l'efficacité collective. ●



UCPa

STÉPHANE BOURRIER

directeur de business unit UCPA

La réclamation n'est pas une contrainte à occulter mais un **levier stratégique pour fidéliser nos clients, sécuriser et améliorer nos services.**

Cette culture passe par...

- Former nos saisonniers chaque saison à l'identification et gestion des réclamations
- Traiter au maximum les problèmes sur place, au plus près du client
- Garder une posture d'écoute et d'empathie, sans promesse financière hâtive
- Repérer et faire remonter les signaux faibles avant que la plainte n'arrive au siège
- Installer la voix du client dans chaque comité de direction
- Démontrer concrètement l'exploitation des réclamations

ORDONNANCE DE BONNES PRATIQUES



WILLIAM SABADIE

LYON 3

L'étude met en évidence un fait clair : les organisations qui accordent une place centrale à la réclamation en tirent davantage de bénéfices que les autres. Dans les entreprises les plus avancées,

71 % des répondants estiment que leurs clients sont satisfaits. Dans les groupes moins matures, cette perception chute nettement, certaines populations ne dépassant pas 50 %. De la même manière, 75 % des organisations les plus orientées réclamation considèrent avoir progressé ces dernières années, contre des niveaux bien plus modestes dans les groupes en retard, où la progression perçue peut descendre sous les 55 %. Enfin, 38 % des plus avancées se jugent meilleures que leurs concurrents, un score deux fois plus élevé que dans les groupes moins orientés réclamation.

Ces écarts rappellent qu'une solide culture réclamation crée un cadre plus clair, plus mobilisateur et efficace pour les équipes. Dans ces organisations, la réclamation n'est plus un simple irritant, mais bien un outil structurant pour comprendre, ajuster et apprendre. Elle renforce l'alignement interne et soutient la dynamique d'amélioration continue.

Pour autant, l'étude révèle un paradoxe profond. **Si la profession semble convaincue de l'intérêt stratégique de la réclamation, elle peine encore à en tirer pleinement parti.** La collecte et l'analyse sont mieux maîtrisées et contribuent réellement au sentiment d'évolution. Mais l'étape décisive - utiliser concrètement les enseignements pour transformer les process, les offres ou les parcours - reste largement sous-exploité.

Plus surprenant encore, même les organisations les plus avancées ne perçoivent pas aujourd'hui de lien direct entre l'utilisation

des réclamations et leurs performances. Autrement dit, les entreprises sont convaincues du potentiel de la réclamation... mais peinent encore à en mesurer concrètement les bénéfices lorsqu'elle est réellement utilisée pour transformer les pratiques.

Cette situation met en évidence un enjeu prioritaire : démontrer et mesurer les effets réels de l'exploitation des réclamations. Sans cette preuve interne, la réclamation restera un principe partagé, mais un levier encore trop peu activé. ●

HAYS

GÉRALDINE MOLINARO

directrice expérience client
HAYS France

Faire de la réclamation une alliée, c'est décider de la piloter et d'en faire un moteur de progrès collectif. Cette démarche invite à...

- Former toutes les équipes à une posture harmonisée de traitement de l'insatisfaction
- Rappeler systématiquement les réclamants et mesurer leur satisfaction post-traitement
- Centraliser le suivi dans un seul outil pour assurer un pilotage opérationnel quotidien
- Intégrer les signaux issus des enquêtes et de l'e-réputation au dispositif global
- Analyser les motifs de réclamation et déployer un plan semestriel d'amélioration
- Diffuser largement les enseignements pour réduire durablement les irritants

LES CLÉS POUR PACIFIER LES RELATIONS GÉOPOLITIQUES

GENERAL DE KYTSPOTTER

Chef de la représentation militaire à l'ONU



Sous les ors feutrés de l'ONU, le général de Kytspotter ne voit pas un décor solennel, mais un lieu où s'expriment en continu tensions et frustrations. Il rappelle la promesse de 1945 : prévenir les conflits, organiser la sécurité collective et réunir 193 États autour d'une charte. Mais cette table commune vacille : abus de vétos, crises majeures, défiance du Sud global, pression des opinions publiques. Le multilatéralisme traverse une zone de fortes turbulences.

La mission de l'ONU n'est pourtant pas d'effacer les conflits, mais de traiter l'insatisfaction, massive, durable et parfois explosive. États, peuples, ONG, opinions : chacun arrive avec sa plainte, son traumatisme, son exigence. Le cœur du travail consiste à accueillir cette insatisfaction, à la canaliser et à la transformer en compromis praticables. Une gestion structurée des tensions, pensée pour éviter l'escalade et préserver un cadre commun.

Ce travail repose sur une préparation rigoureuse : cartographier les acteurs, identifier leurs lignes rouges, anticiper les marges de manœuvre. Puis vient l'écoute, complète et non jugeante. Elle permet de distinguer émotion, intérêt et besoin réel. La reformulation clarifie les enjeux et ouvre la voie à un terrain d'entente possible, sans renoncer à l'essentiel.

La maîtrise du langage constitue un autre pilier. En effet, aux Nations Unies, chaque mot d'une résolution crée un précédent. **Chaque formule validée devient un standard dont chacun s'emparera.** D'où la vigilance accordée à la précision des termes, à la rédaction finale, à la trace écrite qui engage durablement.

Une part décisive du travail se joue pourtant loin des micro. Pausages destinés à apaiser une tension, discussions bilatérales pour débloquer une position, apartés permettant à chacun d'exister sans perdre la face : **ces moments discrets soutiennent l'efficacité de la scène publique.** Ils évitent l'escalade et préservent le dialogue quand tout semble prêt à céder.

Au terme de son mandat, le général retient et confie trois compétences clés : **l'empathie, pour comprendre la logique de l'autre sans se laisser submerger ; l'assertivité, pour maintenir un cadre clair sous pression ; et une « passion stratégique de l'insatisfaction »**, c'est-à-dire l'acceptation d'une part irréductible de frustration, transformée en matière utile pour ajuster, renforcer et préparer la suite.

En creux, un message apparaît : **composer avec l'insatisfaction est un art exigeant.** Il ne s'agit pas de faire disparaître les tensions, mais de créer des espaces où elles peuvent être exprimées, comprises et recadrées. Ainsi, "le succès ne se mesure pas au silence des plaintes, mais à la qualité du lien qui demeure lorsque l'orage s'éloigne." ●



ENHAUTDE L'AFFICHE

Merci à Philippe-Elie Kassabi
d'avoir animé nos temps
d'échanges grâce à ses coups
de crayons artistiques !



Découvrez l'intégralité de la galerie de Philippe-Elie



STOP À LA SOUS-TRAITANCE...



POUR UNE BONNE RELATION CLIENT



64th CONVENTION

TRAVAILLER LES CROYANCES ET LES VALEURS DE LA RÉCLAMATION CLIENT



LA RÉGLEMENTATION FAIT PROGRESSER



IL PARLENT DE NOUS !



La radiographie des services réclamations clients de l'AMARC

Radiographie des services réclamations par l'AMARC : progrès visibles mais diagnostic contrasté. Des enseignements pour la culture client.

Canal de l'AMARC



Cartographie réclamations par l'AMARC & INIT - Décryptage - Amarc - Association pour le management ...

Amarc / 02:43 PM



TÉLÉCHARGEZ L'INFOGRAPHIE !

Vous êtes adhérents ?

Retrouvez l'intégralité de la cartographie des SRC sur votre espace adhérent !



**Vous n'êtes pas
encore adhérent ?
restons en contact !**

67 rue de Chabrol • 75010 Paris
01 48 24 52 97 - contact@amarc.asso.fr
www.amarc.asso.fr



Amarc