



Ode à la Réclamation !

SYNTHÈSE 65^e CONVENTION

Amarc

Ode à la Réclamation !

Chers adhérents,
et acteurs de la relation client,

Et si la réclamation était l'un des potentiels les plus sous-estimés de nos organisations ?

C'est autour de cette conviction que notre communauté a réuni 500 alchimistes, déterminés à bousculer durablement la culture réclamation.

Lors de cette rencontre, quatre partitions ont été jouées pour composer une véritable Ode à la réclamation :

- prendre du recul sur nos missions et leurs évolutions ;
- considérer l'irritant comme un actif stratégique de gouvernance ;
- partager des retours d'expériences pour repositionner l'insatisfaction en interne ;
- et s'inspirer du monde médical pour passer du traitement... au soin.

Autant de regards qui convergent vers une même ambition : faire de la réclamation un levier de transformation, au service de l'expérience client et de la performance collective.

Une ode qui invite chacun à entrer dans la ronde.

Associativement vôtre,

Marie-Louis Jullien

MARIE-LOUIS JULLIEN

délégué général de l'AMARC

Sommaire



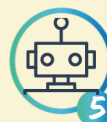
La récla' : qui dit mieux ?

*Thierry Spencer, blogueur
du [sensduclient.com](https://www.sensduclient.com)*



Le management de la réclamation au service de "la quête du geste parfait" !

*Arnaud Deschamps,
dirigeant du [Groupe Nestlé](https://www.nestle.com)*



Partages de bonnes pratiques pour vendre la réclamation en interne

*Céline Arles, responsable satisfaction clients, transformation & voix du Client de la [Banque Populaire Rives de Paris](https://www.banquepopulaire.com)
Hélène Duthay, responsable qualité relation client de [Vorwerk](https://www.vorwerk.com) France*



Prendre soin de son patient et influencer auprès de ses pairs

Docteur Alain Tolédano, oncologue et fondateur de l'[Institut Rafaël](https://www.institutrafael.com)



Regarder l'histoire récente de la relation client permet de mesurer à quel point le métier du management de la réclamation s'est transformé. En l'espace de vingt ans, trois grandes mutations ont profondément redessiné son périmètre et son rôle dans l'entreprise.

La première tient à l'irruption de la parole publique du client. Avec l'essor d'Internet et des plateformes d'avis, la réclamation est sortie de la sphère privée pour devenir un phénomène visible et amplifié. Ainsi, ce qui relevait autrefois d'un courrier adressé au service client s'exprime désormais sur des plateformes consultées par des millions d'utilisateurs. La gestion de la réclamation s'est ainsi élargie à la e-réputation et à la réponse publique, obligeant les entreprises à intégrer la voix du client dans leur stratégie de marque.

La deuxième mutation a consisté à faire évoluer la réclamation d'un centre de coût vers un levier stratégique. L'apparition d'indicateurs comme le Net Promoter Score ou la mesure de l'effort client ont contribué à structurer des directions de l'expérience client et à replacer les irritants dans une logique d'amélioration continue. Ainsi, la réclamation ne sert plus seulement à résoudre un problème : elle devient une clef de compréhension du parcours client et un levier de transformation.

La troisième mutation, plus récente, tient à l'irruption de l'intelligence artificielle et à l'explosion des données. Les entreprises disposent désormais d'un volume considérable d'informations issues des verbatims clients, des interactions ou des réseaux sociaux. Aussi, l'enjeu n'est plus seulement de traiter les réclamations, mais d'anticiper les irritants et d'en détecter les signaux faibles.

Dans ce contexte, trois responsabilités majeures émergent pour les acteurs de la réclamation.

La première consiste à devenir "analystes des signaux faibles". Face à la multiplication des données, leur rôle est d'écouter, d'interpréter et de restituer la perception réelle des clients, au-delà des seuls indicateurs.

La seconde est celle "d'architectes de la résolution". Dans un monde où l'automatisation progresse, ils doivent préserver l'équilibre entre efficacité des processus et relation humaine, tout en donnant aux équipes les moyens de résoudre les problèmes au premier contact.

Enfin, ils deviennent "les pivots de la culture client" dans l'entreprise. En diffusant la voix du client, en traduisant les irritants en actions concrètes et en conservant cette capacité d'indignation face aux expériences insatisfaisantes, ils contribuent à maintenir l'exigence de cohérence entre la promesse de la marque et l'expérience réellement vécue.

Car, au fond, la réclamation reste un révélateur essentiel : celui de l'écart entre ce que l'entreprise promet et ce que le client vit. ●

65^{ème} Convention
AmarcDoc,
LE FUTUR
EST TOP!

MERCI AUX EXPERTS VISIONNAIRES !

REGARDE MARTY,
ICI LA RÉCLAMATION
EST UNE FORCE

RETOUR VERS LE FUTUR... DE LA RÉCLAMATION

LA QUÊTE DU "GESTE PARFAIT" !

ARNAUD DESCHAMPS

dirigeant du Groupe Nestlé



Pour Arnaud Deschamps, ancien dirigeant de Nespresso France, la réclamation client ne se résume pas à un irritant à traiter. Elle constitue avant tout un signal stratégique, capable d'éclairer les dysfonctionnements de l'entreprise et d'en améliorer durablement la performance.

Chez Nespresso, cette conviction s'inscrivait dans une vision très claire du rôle de la filiale française. Si les produits étaient conçus ailleurs et la communication de marque pilotée au niveau international... la valeur ajoutée locale devait s'incarner dans la qualité du service et de la relation avec les clients. Dans cette logique, la concurrence ne se limitait plus aux autres marques de café mais s'étendait à toutes entreprises capables d'offrir une expérience de service remarquable, grandes enseignes de distribution comme marques de luxe.

C'est dans ce contexte qu'est née l'ambition de la « quête du geste parfait ». Loin de viser une perfection inaccessible, il s'agissait d'insuffler une dynamique collective visant à améliorer en permanence la qualité de chaque geste réalisé au sein de l'entreprise. Ainsi, chaque action, telles que concevoir un produit, préparer une commande, accueillir un client ou traiter une réclamation, participait à l'expérience globale vécue par le client.

Une telle ambition suppose bien plus qu'un bon service client, mais repose sur un alignement profond de l'ensemble de l'organisation. Aussi, la stratégie doit être claire, partagée, et se traduire naturellement dans l'expérience vécue par le client. Concrètement : systèmes de management, outils, formation et modes de pilotage doivent tous converger vers ce cap. Une attention particulière doit être

portée à l'apparition des écarts entre l'ambition et la réalisation, afin de préserver l'engagement des équipes et la crédibilité de la promesse faite aux clients.

Dans cette perspective, la réclamation joue un rôle particulier car elle met en lumière les points de friction du parcours et révèle les processus qui empêchent l'entreprise de tenir sa promesse. Ces réclamations clients doivent d'ailleurs être consolidées par celles émises par les collaborateurs des services clients.

En effet les remontées des équipes des services clients constituent un signal précieux. Elles traduisent souvent les situations d'impuissance auxquelles elles sont confrontés face aux clients : procédures trop rigides, outils inadéquats ou manque d'autonomie pour résoudre un cas atypique. Traiter ces irritants internes devient alors un levier direct d'amélioration de la relation client.

Enfin, dans un contexte où l'automatisation et l'intelligence artificielle explosent, la dimension humaine devient déterminante. En effet, si des demandes simples peuvent être traitées par des systèmes automatisés, chaque échange avec un représentant de la marque doit être perçu comme un moment décisif pour la marque. Il suppose donc des collaborateurs expérimentés, capables de comprendre la situation et disposant d'une véritable marge de manœuvre pour agir. ●



VENDRE LA RÉCLAMATION EN INTERNE



A première vue, tout semble opposer ces deux entreprises : tant leurs modes de distribution que la nature même de leurs produits et services. Et pourtant, un même défi rapproche Vorwerk et Banque Populaire Rives de Paris : faire reconnaître en interne la valeur de la réclamation.

Chez Vorwerk, le levier a été à la fois sémantique... et très concret. Plutôt que de parler de « réclamations », le choix a été fait de parler désormais de « clients mécontents » et « d'écarts qualité ». Un changement simple, mais engageant. Autre pratique clé : accompagner certaines situations de bout en bout, puis rappeler le client après résolution pour s'assurer de sa satisfaction.

Le déclic fondateur est venu d'une décision structurante : candidater à un prix distinguant les meilleurs services clients. Avec un objectif clair et ambitieux : viser le podium ! Cette démarche a fixé un cap, suscitant une dynamique collective et un niveau d'exigence accru. Cet objectif a permis de simplifier les parcours, de repenser l'expérience et d'associer progressivement d'autres fonctions, du marketing à la logistique, autour d'un même objectif : fidéliser le client !

À la Banque Populaire Rives de Paris, le levier est différent, mais tout aussi concret : partir des équipes. L'enjeu est de redonner du sens et de l'attractivité à un métier exigeant, en valorisant sa contribution à l'expérience client. Cela passe par des actions très opérationnelles : renforcer les délégations pour permettre aux chargés de réclamations de décider rapidement, reconnaître leur expertise via des parcours métiers plus structurés et élargir leurs missions,

notamment à travers la gestion des avis clients et la prise en charge de sujets liés à la qualité perçue.

Un autre levier tient à la posture et à la place donnée à l'équipe. Former le réseau de vente à la gestion des insatisfactions a permis de valoriser son expertise et de démontrer son rôle au service du business. Par ailleurs, son association à différents projets transverses a progressivement fait évoluer son positionnement : de « sapeur-pompier » à véritable contributrice. En effet, forte de sa connaissance des irritants et attentes clients, les experts réclamations éclairent désormais les décisions, participent à la construction des parcours et contribuent à prévenir les points de friction. Autrement dit, ils incarnent pleinement la voix du client au cœur de l'organisation.

Au croisement de ces deux témoignages, un enseignement : ce n'est ni le volume ni la visibilité des réclamations qui en font la valeur, mais bien la capacité à les saisir comme des signaux utiles et à les traduire en action. Dès lors qu'elle devient concrète et connectée aux décisions, la réclamation cesse d'être subie pour devenir un véritable levier au service de l'entreprise. ●





PRENDRE SOIN DE SON PATIENT ET INFLUER AUPRÈS DE SES PAIRS

ALAIN TOLEDANO

Institut Rafaël

Et si la réclamation relevait moins du traitement que du soin ? C'est le pas de côté proposé à travers l'intervention du docteur Toledano, dont les travaux autour de la santé intégrative ouvrent des perspectives éclairantes pour les métiers de la relation client.

Le point de départ est sans appel : malgré des progrès médicaux considérables, le système de santé continue de générer insatisfaction chez les patients et frustration chez les professionnels. En cause, une approche encore trop centrée sur la maladie, qui peine à considérer l'individu dans sa globalité. Or, c'est précisément dans cet écart, entre traitement technique et vécu réel, que se joue une part essentielle de la qualité de la relation.

L'Institut Rafael incarne une réponse à cette limite. En mobilisant des compétences pluridisciplinaires, telles que médicales, psychologiques, physiques, ou émotionnelles, il propose une approche intégrative du soin, centrée sur la personne dans sa singularité. L'ambition est double : améliorer concrètement la qualité de vie des patients et démontrer, par la mesure, l'efficacité d'une approche globale sur des indicateurs tangibles comme l'anxiété, l'isolement ou le retour à la vie sociale.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés pour les acteurs de la relation client. Le premier tient à la posture : accueillir, écouter, reformuler, donner du temps. Ce qui peut apparaître comme un supplément d'attention constitue en réalité le cœur de la qualité relationnelle. Derrière toute réclamation, comme derrière toute plainte en santé, il y a une émotion, une perception, souvent une

accumulation d'expériences qui dépasse le seul fait exprimé.

Le second enseignement est celui de la globalité. Une réclamation, à l'instar d'un symptôme, est le signal d'un déséquilibre plus large. La traiter isolément revient souvent à en corriger les effets sans en comprendre les causes. C'est en replaçant la situation dans un parcours, dans un contexte, que l'organisation peut progresser durablement.

Enfin, la qualité de la relation repose aussi sur ceux qui la portent. Comme dans le soin, la fatigue émotionnelle des équipes est une réalité. Prendre soin des collaborateurs, leur donner du temps, de la reconnaissance et des marges de manœuvre devient une condition de l'efficacité.

Au fond, la prescription est claire : passer d'une logique de traitement à une logique de soin. Autrement dit, considérer la réclamation non plus comme un dysfonctionnement à corriger, mais comme une opportunité d'écoute, de compréhension et de transformation. ●




POUR UNE RELATION CLIENT EN BONNE SANTÉ...



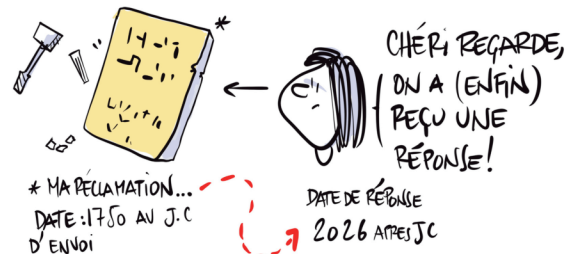
ENHAUTDE L'AFFICHE

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



LA PLUS VIEILLE RÉCLA DU MONDE



LE PARCOURS PEUT ÊTRE LONG!

ENTRETIENONS LA FLAMME...



ÊTRE LES ACTEURS DE LA RELATION CLIENT



ILS PARLENT DE NOUS !



Convention AMARC : la vision d'Arnaud Deschamps (Nespresso)

Le 19 février s'est tenue la 65^e convention annuelle de l'AMARC. L'événement a été l'occasion d'écouter Arnaud Deschamps, ancien dirigeant de Nespresso, partager son expérience sur la construction d'une marque premium et durable.

RC RelationclientMag.fr / Feb 23



Récla vers le futur : comment la réclamation est devenue stratégique

En 20 ans, la réclamation client est devenue publique, stratégique puis prédictive. Retour sur trois mutations qui redéfinissent le rôle des entreprises.

S Sens du client



Récla vers le futur : les 3 rôles clés du métier qui va sauver la relation.

Pourquoi le responsable réclamations sera demain analyste, architecte et porte-voix du client pour relier promesse de marque et expérience réelle.

S Sens du client

**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