

Philippe DÉTRIE

# LES RÉCLAMATIONS CLIENTS

© Groupe Eyrolles, 2001, 2004, 2007  
ISBN : 978-2-212-53906-6

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# 2

## POURQUOI SE PRÉOCCUPER DES RÉCLAMATIONS CLIENTS ?

### 1. Les sept enjeux

- la satisfaction
- la fidélisation
- l'image
- la prévention du contentieux
- l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise
- l'aide à l'animation managériale
- une source d'économies, voire de profit

### 2. Dix « clienticides » pour ne pas traiter les réclamations clients

Dans votre entreprise, la transmission d'une réclamation est-elle perçue comme une dénonciation ou comme une source de progrès ?

Est-ce une opportunité ou une menace ?

# 1 Les sept enjeux

Existe-t-il une réelle différence entre activités de *business-to-business* (d'entreprise à entreprises) et de *business-to-customer* (d'entreprise à particuliers) ?

La réponse proposée dans le tableau suivant montre que les enjeux sont quasiment aussi importants dans les deux secteurs d'activités. Ils sont notés selon la grille : enjeu inexistant = 0 ; enjeu faible = 1 ; enjeu important = 2 ; enjeu essentiel = 3.

Les trois premiers enjeux concernent le client (ce sont d'ailleurs les critères d'ancrage de toute enquête de satisfaction) et les quatre suivants concernent l'entreprise elle-même.

Importance de l'enjeu	Business-to-business	Business-to-customer
1. Satisfaction	3	3
2. Fidélisation	3 (même si les clients sont un peu plus captifs)	3
3. Image	3 (milieu professionnel ciblé)	2 (risque de contagion médiatique jusqu'à la <i>class action</i> )
4. Prévention du contentieux	3	3
5. Amélioration du fonctionnement	3 (compétence des clients)	2
6. Aide à l'animation managériale	1	1
7. Source d'économies	2 (fort enjeu financier)	1

Le tableau peut être aussi adapté aux collectivités territoriales qui souhaitent se préoccuper des réclamations de leurs usagers. Les enjeux sont différents :

- pour l'utilisateur : la satisfaction, la proximité, la personnalisation ;
- pour l'entité : l'amélioration de son fonctionnement, une aide à l'animation managériale, une source d'économies ;
- pour l'élu : l'image de professionnalisme, le souci d'attention.

## Enjeu n° 1 : la satisfaction

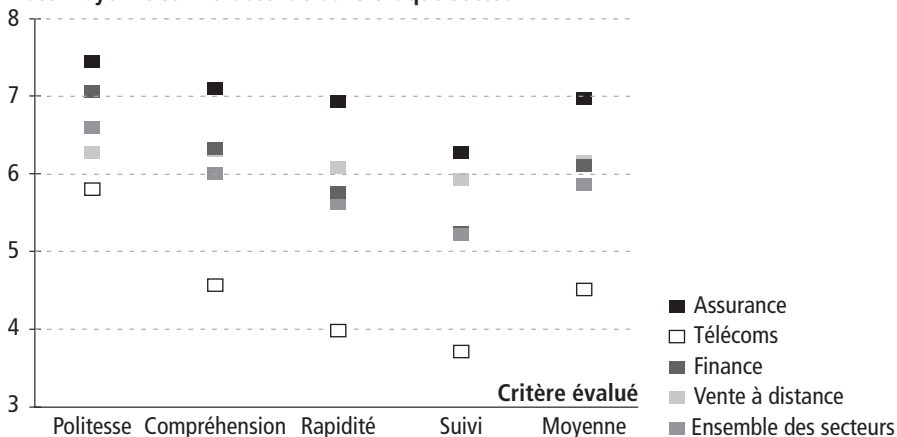
Le respect du cahier des charges est le minimum que l'on puisse attendre d'un fournisseur. Ne pas respecter ce contrat est à coup sûr le meilleur moyen de mécontenter son client.

Une réclamation est la reconnaissance indulgente, voire quelquefois bienveillante, de votre droit à l'erreur : elle est très précieuse car elle ne s'étendra sans doute pas jusqu'au droit à la même erreur.

### Un exemple

Décembre 2006, le *Journal du Net – Management* mène une enquête en ligne auprès de 2 456 lecteurs<sup>1</sup>. Quatre secteurs sont retenus pour l'importance qu'occupe la relation client dans leur activité : l'assurance, la finance, la vente à distance et les télécommunications. Dans chaque catégorie, les principaux acteurs sont soumis à une notation sur 10 sur quatre critères : la politesse de l'accueil, la compréhension de leurs problèmes, la rapidité de résolution et le suivi de leur demande.

Note moyenne sur 10 obtenue dans chaque secteur



1. <http://management.journaldunet.com/dossiers/0701170-relation-client/synthese-enquete.shtml>

Les enseignements sont clairs : les entreprises sont polies, obtiennent la moyenne partout, mais le critère le plus mal évalué reste le suivi, c'est-à-dire la capacité à accompagner le client après son achat. C'est ce critère qui impacte vers le bas l'ensemble de la satisfaction clients. Le traitement de la réclamation en fait partie.

L'enjeu de la satisfaction est bien d'éviter que la réclamation ne se transforme en résiliation.

## Enjeu n° 2 : la fidélisation

La satisfaction ne crée pas automatiquement la fidélisation. C'est un des enseignements du cabinet TARP<sup>1</sup> : « Les clients satisfaits sont fidèles à 45 %, les clients très satisfaits sont fidèles à 73 % ».

Or la fidélité est capitale dans un marché stable. Le consommateur est aujourd'hui saturé et devient résistant :

- embarras du choix : sollicitation permanente qui accroît la vulnérabilité;
- réflexe du zapping : nomadisme d'une tribu à une autre, volatilité;
- Internet : levier démultiplicateur qui crée des acheteurs exigeants;
- narcissisme : « *from the age of we to the age of me* » (de l'âge du « nous » à l'âge du « moi »)...

Il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. C'est l'enjeu de la fidélisation. La fidélisation augmente le cycle de vie d'un client et amortit ainsi tous les investissements de conquête. Car un client fidèle est un client qui :

- vous confie ses besoins dans votre activité;
- est immunisé contre l'attraction de vos concurrents;
- vous prescrit.

---

1. Technical Assistance Research Program Institute – [www.tarp.com](http://www.tarp.com) – est un cabinet spécialisé dans la relation client créé en 1971 aux États-Unis. Ses publications sont le fruit de nombreuses études et recherches, particulièrement celle que nous citerons plusieurs fois : « Consumer Complaint Handling in America : an Update Study », Part II, Washington, D.C.

## Exemple

Pourcentage d'augmentation du profit dans les services pour 5 % d'augmentation du taux de rétention<sup>1</sup> :

– chaîne de services automobiles.....	28 %
– banque d'affaires .....	35 %
– cartes de crédit .....	125 %
– agent d'assurances .....	50 %
– distribution industrielle .....	45 %
– buanderie industrielle .....	55 %
– logiciel .....	35 %

Toujours selon l'institut TARP, pour un client mécontent d'une entreprise *business-to-customer* (cas d'école bien sûr pour votre entreprise), quelle est la probabilité qu'il reste client ?

- Le client mécontent n'a pas eu la possibilité de réclamer : probabilité moyenne de rachat : 10 %.



- Le client mécontent a eu la possibilité de réclamer. Deux cas :

1. Sa réclamation n'est pas satisfaite, probabilité moyenne de rachat : 17 %.



2. Sa réclamation est satisfaite, probabilité moyenne de rachat : 62 % (95 % si le client pense que la réclamation a reçu une réponse rapide).



Deux enseignements : bien sûr satisfaire la réclamation d'un client, mais surtout favoriser son expression. Sans cela, adieu...

1. Fred Reichheld, Earl Sasser, «Zero Defections : Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, 1990.

C'est pourquoi la qualité relationnelle devient fondamentale dans le management du XXI<sup>e</sup> siècle, comme l'indique le tableau ci-après.

	Avant-hier	Hier	Aujourd'hui
<b>Attentes du marché</b>	Performance	Proximité	« Chaleur ajoutée <sup>®</sup> »
<b>Critères d'achat</b>	Caractéristiques du produit	Satisfaction des besoins	Adéquation aux attentes
<b>Importance du service</b>	Secondaire	Importante	Vitale
<b>Stratégie</b>	Vente	Marketing	Relationnel
<b>Relation commerciale</b>	Impersonnelle ( <i>one-to-all</i> )	Ciblée ( <i>one-to-few</i> )	Personnalisée ( <i>one-to-one</i> )

Dans le secteur marchand, partout l'offre dépasse la demande. Seules resteront compétitives les entreprises qui savent au-delà de leur technique se différencier par le service au client.

Le président du Groupe La Poste, Jean-Paul Bailly, le déclarait lui-même à la Cité de la réussite 2006 : « Les valeurs du service public évoluent de l'égalité à l'accessibilité, du même produit pour tous au produit adapté à chacun ». La relation avec le client se personnalise : la compétence reste bien sûr nécessaire (sinon, le marché vous évacue sans ménagement), mais elle n'est plus suffisante : il faut ajouter l'attention puis les attentions.

### Enjeu n° 3 : l'image

On sait qu'un client satisfait le dit à trois personnes. Et qu'un client mécontent le dit à dix personnes. Mais cela peut être beaucoup plus. La toute-puissance du client fait qu'il peut par ses choix :

- continuer ou non à acheter;
- acheter plus ou moins;
- acheter chez vous ou chez le concurrent;
- entraîner un prospect à devenir client;
- ou à l'inverse, inciter des clients à vous quitter.

Aujourd'hui n'importe qui peut influencer une entreprise. Or toute entreprise a un capital image, d'autant plus précieux qu'il est vulnérable. La réclamation invite (incite) à le défendre. C'est un cadeau.

Le risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise est ici en jeu. La contagion médiatique est possible à tout moment. D'autant que trois tendances lourdes apparaissent :

- la «judiciarisation» de la société : nombreuses expertises contradictoires, actions collectives...
- la montée de l'opinion publique : cf. notre introduction;
- l'existence d'un référentiel collectif inconscient qui postule qu'il faut répondre (premier contact) à :
  - une lettre en moins d'une semaine;
  - un courriel en moins de 48 heures;
  - un appel téléphonique en moins de trois sonneries.

Face à ces défis, la communication des entreprises tient plus du marketing que du reporting. Jean-Pierre Beaudoin souligne dans son ouvrage : « Trop d'entreprises sont encore surprises de se trouver un jour devant une revendication ou une action d'un groupe dont elles ignoraient jusqu'à l'existence<sup>1</sup> ». Il propose trois principes d'action : analyser ses vulnérabilités, être ouvert au dialogue et parler le premier.

La première précaution recommande la lucidité : il s'agit d'identifier ses fragilités car médiatisées, elles peuvent heurter des sensibilités d'opinion, voire en renforcer de contraires à l'image de l'entreprise. Évaluer le risque d'opinion permet de se prémunir de retombées néfastes : il est trop important pour ne pas l'intégrer dans le management au quotidien. Il ne doit pas relever de la communication de crise : le risque serait encore plus grand.

Autant la communication de crise trouve sa légitimité dans les catastrophes ou accidents majeurs (explosions, fuites toxiques, pollutions, listeria...) dus à des dysfonctionnements clairement imputables à l'activité de l'entreprise, autant la communication classique doit intégrer l'exposition maintenant aussi diverse que peu prévisible de l'entreprise à tous ses publics environnants. L'importance vient du fait que les actifs immatériels prennent plus de valeur et obligent ainsi à plus d'attention managériale. L'expérience montre que l'attaque de l'image

1. Jean-Pierre Beaudoin, *Être à l'écoute du risque d'opinion*, page 70, Éditions d'Organisation, 2001.

provient d'une source souvent peu experte, mais très ancrée dans le registre de l'émotion. Ce qui rend plus difficile le retour à un dialogue factuel.

## Enjeu n° 4 : la prévention du contentieux

C'est l'enjeu souvent déclencheur de la mise en œuvre d'un traitement des réclamations clients : la crainte. Le coût du contentieux et la peur de litiges et procès constituent un motif principal de prise en compte des réclamations.

Mieux vaut prévenir que guérir : cela coûte des dizaines de fois moins cher, sans parler des répercussions sur l'image de l'entreprise.

Dans l'actuelle société de défiance, la « société de déception » comme le titre pertinemment Gilles Lipovetsky<sup>1</sup>, la remise en cause de l'entreprise et de son activité par le client devient naturelle. Ceci accroît les risques de sanction qui ne vient plus maintenant du jeu de gendarmes et voleurs avec les autorités publiques, mais de l'émotion de l'opinion publique : les atteintes à la réputation sont devenues assez intimidantes pour que l'entreprise s'autoresponsabilise aujourd'hui. L'entreprise gagne à intégrer cette nouvelle exposition, autant pour éviter un risque de dégradation de son image que par intérêt à long terme. Il est bon d'invoquer le pari pascalien<sup>2</sup> pour manager le traitement des réclamations : « Si vous ne le faites pas par conviction, faites-le au moins par intérêt : vous risquez plus à ne rien faire ! »

## Enjeu n° 5 : l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise

Une réclamation indique en fait deux erreurs :

- la « fabrication » d'une non-conformité ou un décalage entre qualité attendue et qualité perçue;

---

1. Gilles Lipovetsky, Bertrand Richard, *La société de déception*, Éditions Textuel, 2006.

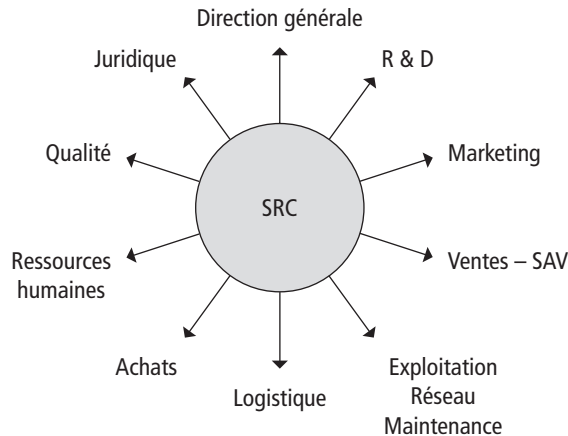
2. « Vous avez deux choses à perdre : le vrai et le bien, et deux choses à engager : votre raison et votre volonté, votre connaissance et votre béatitude; et votre nature a deux choses à fuir : l'erreur et la misère. Votre raison n'est pas plus blessée, en choisissant l'un que l'autre, puisqu'il faut nécessairement choisir. Voilà un point vidé. Mais votre béatitude? Pesons le gain et la perte, en prenant choix que Dieu est. Estimons ces deux cas : si vous gagnez, vous gagnez tout; si vous perdez, vous ne perdez rien. Gagez donc qu'il est, sans hésiter. » Blaise Pascal, *Pensées*, 1670.

- l'absence de contrôle qualité ou en tout cas la non-détection de cette anomalie par le prestataire.

C'est le premier indicateur qualité d'une entreprise : il indique des sources d'amélioration pour toutes les fonctions de l'entreprise. C'est une expression spontanée qui contribue à l'identification des exigences clients.

Répondre aux réclamations de ses clients, c'est le degré zéro de la courtoisie et de l'intelligence :

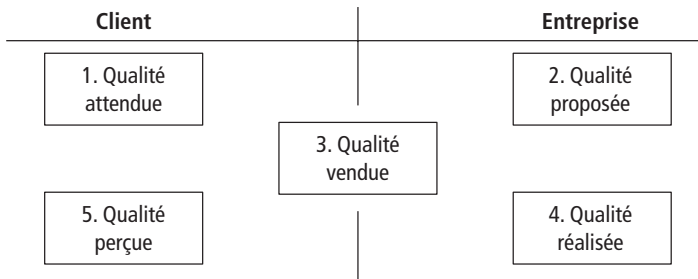
- courtoisie : pour restaurer la confiance déçue (enjeu de satisfaction) ;
- intelligence : pour prévenir des anomalies identiques. Une réclamation justifiée est en effet le signe d'un non-respect du contrat de l'entreprise. Plusieurs réclamations sont le signe d'un manque de professionnalisme. Il y a donc danger. L'objectif est de passer du service des urgences au centre de soins préventifs.



Le SRC (Service Réclamation Client) est une véritable mine d'informations. C'est un bureau d'études gratuit, la base de données des dysfonctionnements de l'entreprise. Du vrai poil à gratter les tenants de l'immobilisme. Dommage que si peu de personnes dans l'entreprise partagent ce constat !

## Enjeu n° 6 : l'aide à l'animation managériale

Personne n'aime une réclamation. C'est un stress. Mais le stress peut être utilisé de façon positive : cette mise sous tension devient alors un levier d'action efficace et légitime. Nous savons que le contrôle qualité n'est plus suffisant car seule compte la qualité perçue. L'auteure franco-américaine Anaïs Nin le dit très bien : « We see things not the way they are, but the way we are » (Nous voyons les choses non comme elles sont, mais comme nous sommes).



Le défi est de faire passer la démarche qualité du côté droit du tableau au côté gauche, de la conformité à la satisfaction. Il s'agit de faire coïncider qualité attendue et qualité perçue.

Le management aujourd'hui est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable du client. L'art de rendre ses collaborateurs acteurs et non spectateurs.

Malheureusement, l'entreprise ne se soucie de la réclamation que sous la menace. Elle ne songe pas à en faire un atout compétitif. Il faut aller contre cette passivité, éviter que « les réclamations passent, la non-qualité reste. »

- Comment relayez-vous en interne la voix du client mécontent ?
- Comment faites-vous rentrer l'opinion du client dans l'entreprise ?
- Associez-vous le management à utiliser la réclamation comme une source de progrès individuel et collectif ?
- Utilisez-vous les réclamations dans un projet transversal d'amélioration de la qualité ?

## Enjeu n° 7 : une source d'économies, voire de profit

Un client mécontent fait perdre de l'argent :

- temps passé à recevoir la réclamation ;

- temps passé à traiter la réclamation;
- gestion administrative du compte client;
- gestes commerciaux, dédommagements;
- litiges et procès perdus;
- baisse des résultats financiers;
- coût de la reconstruction de l'image;
- renforcement de la concurrence...

Mais combien? Beaucoup de SRC sont encore fâchés avec les chiffres. Mais il y a réel danger à ignorer le coût de traitement d'une réclamation ou la valeur ajoutée de son service. Que répondre à cette demande légitime d'un directeur général? Le professionnalisme passe par la maîtrise financière de son activité.

Quatre chiffrages sont nécessaires : le coût de traitement d'une réclamation, le coût de traitement de toutes vos réclamations, la valeur ajoutée de votre SRC, et si votre SRC devenait un centre de profit!

### **Le coût de traitement d'une réclamation**

- Évaluez le temps passé pour traiter une réclamation

Tracez le parcours d'une réclamation dès son arrivée dans l'entreprise et comptabilisez le temps passé par toute personne qui s'en occupera. Rationnez en ordre de grandeur : précisez bien les hypothèses. Même si elles sont peu précises, il sera toujours temps de les affiner. L'imprécision de la mesure reste préférable à l'absence de mesure.

- Calculez votre coût horaire moyen

Hypothèses pour le coût d'une heure travaillée en France :

- salaire annuel brut moyen de 22 000 € d'un chargé de clientèle;
- durée moyenne du travail de 1 560 heures/an;
- coefficient de 2 pour intégrer les charges sociales, administratives, logistiques, managériales...

D'où :  $22\,000 \text{ €} / 1\,560 \text{ heures} \times 2 \approx 28 \text{ €}$  de l'heure.

- Ajoutez le montant annuel moyen d'un geste commercial : prenez le budget dédié à cet effet divisé par le nombre de réclamations traitées dans l'année.

Exemple d'évaluation du temps passé  
dans une mutuelle d'assurances  
(hors geste commercial)

Réception de la réclamation : – par écrit : 1' x 20 % des cas – par oral : 10' x 80 % des cas	8'
Copie et distribution	3'
Accusé de réception verbal	3'
Enregistrement et rédaction de la fiche	4'
Traitement : – action facile : 45' x 90 % des cas = 40 – analyse complexe (enquête, interview d'autres acteurs, visite client...) : 360' x 10 % des cas = 36' – relance : 5' x 60 % des RC = 3'	79'
Réponse : rédaction, validation	45'
Enregistrement final	5'
Synthèse, évaluation	5'
<b>MOYENNE</b>	<b>152' ou 2 h 32' soit 70 euros</b>

## Quelques autres exemples de coût de traitement

### BNP PARIBAS

Le service clientèle a pour objectif de « rattraper » 17 000 clients sur les 70 000 qui quittent la banque chaque année. Il en coûte 60 € par client fidélisé. « Le remplacer reviendrait dix fois plus cher », déclarait un de ses responsables.

### ENTREPRISE DE DISTRIBUTION (CA = 140 M€)

- Budget Administration des ventes : 1,1 M€/an
- Évaluation du temps consacré aux litiges : 30 %
- Coût d'un litige (500 par mois) :  $1,1 \text{ M€} \times 30 \% / 500 \times 12 \text{ mois} = 56 \text{ €}$

### FRANCE TÉLÉCOM

Coût moyen de traitement d'une réclamation évalué dans une direction régionale à plus de 150 €.

### AGENCE D'UNE CAISSE D'ÉPARGNE

Temps de traitement : réception, recherche, réponse... 2 heures par réclamation, soit 37,50 € (hypothèse d'un salaire de 2,5 k€ x 12 mois x 2 de charges sociales et managériales/200 jours/8 heures).

### LAPEYRE

Le coût moyen de remplacement d'un produit est évalué à 3 fois son prix de revient.

### SECTEUR AUTOMOBILE

Certains constructeurs taxent d'office le fournisseur auquel ils adressent une réclamation de frais de dossier de 500 € (20 heures x 25 €).

## Le coût de traitement de toutes vos réclamations

1. Calculez le budget annuel de fonctionnement de votre SRC :

- salaires de l'équipe SRC x 2 (pour intégrer les charges sociales, administratives, logistiques, managériales...) et pondérez si nécessaire par la part de leur activité consacrée uniquement à la gestion des réclamations;

- temps passé par les autres services à traiter les réclamations;
- montant des gestes commerciaux;
- dépenses du SRC *out-of-pocket* : formations, études de satisfaction de réclama-  
nants, amortissement du CRM...

## 2. Rapportez-le :

- au nombre de réclamations enregistrées (et vérifiez le calcul précédent);
- à votre CA ou MB ou nombre de clients ou passages caisse...

Exemples	C <sup>ie</sup> d'assurances	Caisse de retraite	Opérateur téléphonique	Distributeur de produits d'alimentation	Fabricant d'appareils de manutention	C <sup>ie</sup> de transport aérien
Nombre annuel de réclamations	8 066	7 800	108 000	10 000	3 793	300
Coût de trai- tement d'une réclamation (en euros)	80	80	22	80	40	30 000
Coût global	645 280	624 000	2 376 000	800 00	149 560	30 000

## La valeur ajoutée de votre SRC

### 1. Évaluez le manque à gagner des clients que votre SRC réussit à retenir.

Multipliez les 6 variables suivantes :

- la marge brute annuelle de votre entreprise;
- la durée de vie d'un client divisée par 2 pour tenir compte de son ancienneté moyenne;
- le % de clients pas vraiment ou pas du tout satisfaits : 20 %;
- le % de clients pas vraiment ou pas du tout satisfaits qui réclament : 10 %;
- le % de réclama-  
nants qui menacent sérieusement de partir : 25 %<sup>1</sup>;
- le % de réclama-  
nants qui menacent de partir et que le SRC réussit à retenir :  
20 %.

Cette quadruple estimation indique ici qu'un SRC retient en moyenne 1‰ de clients.

Notre expérience montre que proposer des pourcentages moyens n'est pas significatif, tant la dispersion peut être grande pour chaque pourcentages (cf. les 22 critères de notre étude en annexe 3). Chaque entreprise aura tout intérêt à définir elle-même ses propres hypothèses, quitte à les faire évoluer par la suite.

2. Ajoutez le coût d'acquisition moyen d'un client (= budget de prospection/ nombre de nouveaux clients).

3. Chiffrez les gains que vous avez fait réaliser à l'entreprise par vos recommandations.

4. Et si vous êtes un fan du chiffrage, estimez les malheurs évités par votre SRC :

- le coût de la reconstruction de l'image = budget communication/ nombre de clients x nombre de clients perdus;
- le bouche-à-oreille négatif (prospects perdus) : coût précédent x 10;
- les litiges et procès : coût moyen d'indemnisation x nombre de réclamations qui partent au contentieux, voire au tribunal;
- et le renforcement indirect de la concurrence...

### **Et si votre SRC devenait un centre de profit!**

Additionnez à la valeur ajoutée de votre SRC (tous les coûts évités) le développement de ventes additionnelles (rebond commercial).

Attention de ne pas en faire une machine de guerre commerciale : cela serait une erreur de forcer une vente à un client échaudé. La proactivité commerciale a ses limites. Tout se joue dans l'attente du client et dans la qualité du contact...

- Estimez le CA et donc la MB que votre SRC pourrait réaliser lors du traitement de 1 000 réclamations.

*Exemple : Renault réalise des ventes auprès de 6‰ réclamants.*

---

1. Chiffrage réalisé dans une grande compagnie d'assurances : sur 100 clients qui réclament, 26 menacent ouvertement de résilier leurs contrats en fin d'année s'ils n'obtiennent pas satisfaction.

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

### Exemple d'Accor Hôtels

Hypothèses de calcul :

- un client séjourne en moyenne 5 nuitées par an dans chaque enseigne, excepté Etap Hotel, Formule 1 et All Seasons : on ajoute à la nuitée un petit déjeuner et un dîner chez Ibis, Mercure, Novotel et Sofitel pour obtenir la dépense moyenne d'un client;
- le groupe toutes enseignes confondues traite 12 000 réclamations par an;
- 75 % des clients déclarent revenir vers l'enseigne suite au « bon » traitement de leur réclamation.

Le résultat est que sur une année, c'est un chiffre d'affaires de plus de 4 millions d'euros qu'Accor Hôtels génère grâce à la prise en charge efficace des réclamations reçues. Nul doute que la perception du SRC en interne en ressort grandement modifiée : le SRC ne coûte plus, il rapporte...

Exemple présenté par Chantal Tryer,  
directeur des services clientèle d'Accor Hôtels  
et présidente de l'Amarc.

## 2 Dix «clienticides» pour ne pas traiter les réclamations clients

Face à ces sept enjeux, une entreprise ne peut que souscrire à ce mot d'ordre : réclamons des réclamations ! Mais les résistances sont nombreuses en interne. Leurs motivations sont diverses, chaque entreprise doit les identifier pour se construire son propre argumentaire. Quels sont les freins les plus fréquents ?

Nous avons créé le mot «clienticide» pour désigner un «tue-le-client». C'est une attitude, un comportement, une croyance qui incite un collaborateur à ne pas traiter une réclamation. L'objet de cette liste est de vous faire sélectionner les «clienticides» le plus souvent formulés dans votre entreprise pour sensibiliser tous les collaborateurs concernés au danger de la tenue de tels propos.

- Cinq «clienticides» qu'un de vos clients a peut-être entendus :
  - C'est normal, nous avons un problème fournisseur actuellement !
  - Désolé, c'est la faute du service voisin (souvent l'informatique!)...
  - Vous devriez écrire au directeur.
  - Si vous croyez qu'on n'a que ça à faire...
  - Mais c'est pas grave !
- Et cinq «clienticides» que vous avez peut-être entendus en interne :
  - Celui-là est un râleur de première !
  - On sait ce que veulent nos clients !
  - S'ils étaient réellement mécontents, ils ne seraient plus clients !
  - Si le client a toujours raison, autant tout lui donner !
  - Ça attendra !

### 1. Cinq «clienticides» qu'un de vos clients a peut-être entendus

Ces phrases, tellement entendues, sont des crimes de lèse-client. Il est essentiel de sensibiliser tous les personnels en contact avec le client à ne jamais prononcer ces paroles qui plombent une relation contractuelle.

À vous de définir l'argumentaire adapté à votre entreprise et si possible avec eux.

### **Clienticide n° 1 : «C'est normal, nous avons un problème fournisseur actuellement!»**

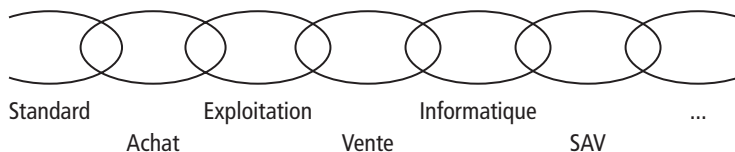
Votre client s'adresse à son fournisseur : c'est vous! Il a acheté son produit ou son service à votre enseigne, pas à celle de vos fournisseurs. C'est votre organisation qui est en cause, et plus particulièrement votre gestion des achats. Même si certains secteurs d'activité sont très dépendants de cotraitants pour livrer leurs produits ou les faire monter chez leurs clients. Mais le client a raison de vous attribuer la responsabilité : il croyait à la valeur ajoutée commerciale de votre « on s'occupe de tout pour vous ».

La réclamation est un excellent indicateur pour les acheteurs et les approvisionneurs. Il est important d'utiliser les réclamations clients imputables à vos fournisseurs pour évaluer ces derniers et surtout leur demander de s'améliorer. Rappelez-vous les exigences ISO : «Suivre et évaluer les performances des sous-contractants... qui ont une incidence directe sur la qualité de vos prestations».

### **Clienticide n° 2 : «Désolé, c'est la faute du service voisin...»**

Le client se moque de connaître le responsable, voire le coupable. Peu importe qu'il s'agisse de votre informatique, de la défaillance d'un de vos fournisseurs ou de la mauvaise humeur d'un de vos salariés... le réclamant ne souhaite qu'une chose : obtenir satisfaction sur ce qu'il avait demandé.

L'entreprise peut être considérée comme une chaîne de compétences. Un seul maillon est défaillant, et l'efficacité de l'entreprise devient nulle : la qualité de chacun conditionne celle de l'ensemble.



Voici une révolution dans le monde du management : l'entreprise n'est plus une addition de compétences, mais une multiplication de compétences. Il suffit d'un maillon nul, d'un collaborateur incompétent ou démotivé pour ruiner toute une chaîne.

La qualité d'une entreprise est ainsi égale au produit des qualités de ses unités. Supposez 100 personnes qui travaillent de façon exemplaire : leur niveau de qualité est de 99 %. Leur qualité globale sera égale à  $(99\%)^{100}$ , soit 36,6 %!

Volez au secours de votre voisin, soyez zélé!

### **Clienticide n° 3 : «Vous devriez écrire au directeur»**

Ce propos révèle en fait le manque total d'autonomie de celui qui le prononce face au problème du client. Il n'y peut rien, mais... Sous-entendu, les réclamations, c'est comme les déchets : ça se sous-traite.

Cette phrase est définitivement un «clienticide». Un certain nombre d'entreprises se déchargent ainsi de leurs contestataires en créant une structure tampon pour chloroformer les clients mécontents. Quel gâchis! Un client exigeant est source de progrès, un client facile est source d'embonpoint. Il ne faut jamais laisser un réclamant «orphelin», mais inciter tout collaborateur en contact avec un réclamant à se positionner comme un interlocuteur impliqué dans la résolution du problème soulevé.

### **Clienticide n° 4 : «Si vous croyez qu'on n'a que ça à faire...»**

«Eh bien oui, répondra le client, votre raison d'être est de me satisfaire». Le client se moque de connaître votre charge de travail. Il est déjà passablement énervé par son problème dont il attribue la responsabilité à votre entreprise. Si vous lui dites que vous ne pouvez pas prendre le temps de traiter sa réclamation, il risque de radicaliser sa position. Et de confondre service après-vente avec sévices après-vente!

Il est malheureusement trop fréquent d'entendre : «Ah excusez-nous, on est débordé...». Un client déteste se sentir captif. Une réclamation doit être traitée en priorité à toute action : l'urgence évidente est de colmater la voie d'eau.

### **Clienticide n° 5 : «Mais c'est pas grave!»**

Ce n'est peut-être pas toujours grave, comme l'indique l'étude suivante : en cas de panne téléphonique, selon une étude France Télécom SCES sur le SAV, prédominent les sentiments suivants :

- agacement (36 %);
- dépendance (mentionné en premier par les plus de 60 ans);
- impuissance (25 %);
- colère (22 %; plus fréquent chez les hommes que les femmes);
- panique et angoisse sont peu ressenties.

Mais même si le réclamant a beau jeu d'hypertrophier son mécontentement, c'est le client qui décide de la gravité de l'incident. Rien de plus provoquant qu'un sourire amusé quand le client a le courage de dire son mécontentement.

Il est clair qu'en matière de réclamations, il vaut mieux être paranoïaque qu'artiste.

## 2. Et cinq «clienticides» que vous avez peut-être entendus en interne

### Clienticide n° 6 : «Celui-là est un rôleur de première»

«Le client crie, il l'a toujours fait et il le fera toujours<sup>1</sup>», écrit Roger Moiroud. La réclamation est naturelle, nous l'avons vu en introduction. Oui, la réclamation libère. Réclamer, c'est s'exprimer, c'est espérer, c'est vivre... Nous sommes tous des réclamants. Souvenez-vous de votre dernier embouteillage : votre première réaction n'a-t-elle pas été de vous demander ce que tous ces automobilistes faisaient là au même moment que vous... ?

Éviter tout litige est donc utopique. Mais limiter le nombre des affaires précontentieuses est tout à fait réaliste.

La quérulence reste peu répandue : c'est la tendance pathologique à rechercher les querelles et à revendiquer, d'une manière hors de proportion avec la cause, la réparation d'un préjudice subi, réel ou imaginaire.

La réclamation est une démarche active et volontaire. Cela prend du temps et de l'énergie de réclamer, particulièrement par écrit, cela augmente d'autant l'attente de prise en compte. Rappelons qu'une réclamation est un cadeau. Il faut chérir la réclamation.

Peut-être que votre plaignant n'a pas raison. Mais si vous lui donnez tort, et d'une façon qu'il percevra peut-être arrogante, il vous sera moins acquis.

### Clienticide n° 7 : «On sait ce que veulent nos clients!»

Il est maintenant reconnu depuis une vingtaine d'années que la qualité doit se mesurer et que c'est le client et non le «producteur» qui est le mieux placé pour ce faire. L'exemple développé plus loin des témoins de ligne à la RATP

1. Roger Moiroud, *Le cri du client*, Éditions d'Organisation, 2006.

montre que des voyageurs bénévoles sont sollicités pour donner le point de vue du client.

La relation client commence par l'écoute des besoins et attentes du client, se structure lors de la vente ou plutôt de son achat, s'entretient avec la validation de sa satisfaction et se consolide par la réponse rapide et personnalisée à toute demande de sa part, réclamation comprise : on part du client dans les quatre étapes.

Ce sont vos clients qui décident de la qualité de vos produits/services. Recueillir leur insatisfaction est le minimum de l'écoute client.

*Exemple 1 : rappelez-vous la publicité d'Hippopotamus : « Réclamez, criez, hurlez... ! » qui incitait les clients à s'exprimer.*

*Exemple 2 : Ikea met à disposition dans tous ses magasins de nombreux points-suggestions où tout client est invité à écrire son avis : « Content ou pas content ? Dites-nous tout... Vos idées et vos critiques nous aident à nous améliorer... Merci et à bientôt ! »*

### **Clienticide n° 8 : « S'ils étaient réellement mécontents, ils ne seraient plus clients ! »**

Les gens n'aiment pas les conflits en général. Ils vont plutôt se confesser, voire se défouler auprès d'oreilles amies.

Catégorie de produit	% des clients mécontents qui ne se plaignent pas	% des clients mécontents qui ne se plaignent pas et qui ne rachètent pas
Bien de consommation courante à faible coût	96	63
Service relativement bon marché : TV câblée, téléphone local...	45	45
Produit durable à coût élevé : automobile, ordinateur...	27	41
Service cher : assurances, prêts, clinique...	37	50

Source : Institut TARP

Il faut donc encourager les clients à exprimer leur opinion. Un client qui réclame est tout sauf un gêneur. Bénissez-le. Il vous annonce qu'il peut vous quitter.

### **Clienticide n° 9 : «Si le client a toujours raison, autant tout lui donner!»**

Non, ce n'est pas ce qu'il demande, il faut simplement lui donner son dû.

Et même si le client était déraisonnable dans ses prétentions, il aurait raison de vouloir tout, tout de suite et le moins cher possible. Le marché le lui permet. *A fortiori* s'il a payé. Mais d'expérience il est très rare que le réclamant demande l'impossible. Il attend généralement :

- de la considération : être reconnu comme client;
- de la réactivité : sa démarche doit être reçue comme prioritaire;
- des explications : le client cherche à comprendre;
- des excuses : il souhaite que l'entreprise reconnaisse son tort si c'est le cas;
- une réponse : c'est le minimum;
- une amélioration : pour éviter le renouvellement du problème;
- un remboursement : c'est l'attente citée en dernier.

Deux conséquences :

- il est important que chaque collaborateur connaisse avec précision le périmètre de l'offre de son entreprise;
- un mauvais arrangement reste souvent préférable à un bon procès.

### **Clienticide n° 10 : «Ça attendra!»**

Non, le client n'attendra pas. Et pire, il ira chez votre concurrent. Et on peut se trouver sans client mécontent : c'est sans client du tout!

- Une entreprise qui n'honore pas sa commande se déshonore.
- Côté client, la surenchère des offres légitime toute exigence.
- Les exigences d'aujourd'hui seront les standards de demain.

L'écoute des réclamations est le premier dispositif à mettre en place dans une entreprise. Un bon traitement :

- cicatrise une mauvaise vente : le client est enfin satisfait;
- diagnostique le dysfonctionnement : l'offre est améliorée.

La réclamation, c'est comme un réveille-matin : c'est le signal qu'il faut faire quelque chose et rien ne sert de laisser sonner.