



TCHAT CONFÉRENCE

« Personnaliser le traitement
de la réclamation : quelles
nouvelles approches ? »

Vendredi 24 mai 2013

Intervenants :

Laurent Garnier, Directeur associé au cabinet KP/AM

Nicolas Courjaud, Responsable Qualité du groupe MAIF.

Modérateur :

Gwénola Rodier, Responsable Marketing & Communication chez Akio



[Gwénola Rodier] : Bonjour et bienvenue dans cette tchat conférence animée par Akio en partenariat avec l'AMARC [Association pour le Management de la Réclamation Client]. Je suis le modérateur de cette conférence. Tout au long de l'événement, vous pourrez réagir et poser vos questions à nos intervenants directement dans votre espace de tchat.

Nous allons démarrer dans 5mn, nous attendons les participants !

Pour information, l'AMARC rassemble 260 entreprises adhérentes autour d'une ambition : "Transformer le pépin en pépite" ! L'association a pour vocation de réunir et d'accompagner les entreprises désireuses de mettre en place, professionnaliser ou optimiser le management de leurs réclamations client ou usager.

Nous commençons donc cette conférence dédiée à la personnalisation du traitement de la réclamation client. Quelles sont les nouvelles approches ?

Pour alimenter nos réflexions, j'ai le plaisir de vous présenter nos deux invités, tous deux adhérents de l'AMARC : Nicolas Courjaud, Responsable qualité, en charge, notamment, du service des réclamations clients à la MAIF.

[Nicolas Courjaud] : Bonjour

[G. Rodier] : Et Laurent Garnier, associé au cabinet KPAM et auteur d'une étude sur la typologie des comportements de clients réclamants.

[Laurent Garnier] : Bonjour à tous

[G. Rodier] : Mémo pour ceux qui n'auraient pas pris connaissance de cette étude ; vous pouvez en lire la synthèse en suivant ce lien

<http://www.kpam.fr/blog/date/2013/03>

Laurent, pouvez-vous nous dire deux mots sur cette étude et sa finalité ?

[L. Garnier] : Cette typologie a été construite avec l'idée d'identifier les comportements les plus fréquents des clients réclamants. Pourquoi typologie de comportements et non pas typologie de clients tout court ? Tout simplement parce qu'un même consommateur peut adopter un comportement de réclamation très différent selon l'entreprise à laquelle il s'adresse, mais aussi au cours d'une même réclamation. De simples demandes de renseignement peuvent se transformer rapidement en messages acerbes lorsqu'elles ne sont pas ou mal traitées. Différents profils de réclamants se dégagent néanmoins, sans constituer des modèles absolus.

[G. Rodier] : A quel objectif répond cette typologie ?

[L. Garnier] : L'idée, ici, est simple : comment les identifier plus systématiquement et surtout comment, une fois identifié, mieux répondre à chaque profil de client. On verra que cela revient à répondre à la demande explicite bien sur mais également à la dimension plus implicite de cette demande. La finalité étant d'aider les services réclamation client à mieux personnaliser le traitement de la réponse.

[G. Rodier] : C'est effectivement le cœur de notre sujet. Personnaliser la réclamation client. Je vois déjà arriver les premières questions et notamment celle de Francis D. et de Sandrine T. qui demandent **comment détecter le client réclamant ? Est-ce facile ?**

[L. Garnier] : C'est ce que nous avons essayé de faire. Les 10 typologies sont, à mon avis, facilement reconnaissables, distinctes les unes des autres et correspondent à des comportements vus et revus dans les services clients : le 'maitre chanteur' qui menace le hotliner et pose un ultimatum pour un oui ou un non est presque aussi connu que 'l'amant' au théâtre ! C'est une figure ! Pour chaque typologie nous avons une description et un verbatim emblématique.

[G. Rodier] : Quelles sont ces différentes familles Laurent ? Comment les détecter pour être en phase avec eux demande Sandrine T. ?

[L. Garnier] : A travers leurs exigences, à travers leur mode relationnel, à travers leur mode d'expression ! Et surtout, en comprenant ce qui se cache derrière cette façon d'être ! C'est la dimension implicite dont je vous parlais.

Je prends la typologie de 'l'affabulateur' par exemple, le client réclamant qui sur-déclare ce qui lui est arrivé. Schématiquement, il lui est arrivé 100, et il déclare qu'il lui est arrivé 130 ! Pourquoi ? Parce qu'il ne croit pas une seconde qu'en déclarant 100, l'entreprise le dédommagera à hauteur de 100. Donc il déclare 130 pour être dédommagé effectivement à hauteur de 100. Il le fait par défiance. C'est le cœur du problème avec lui ! Il faut donc tout faire pour lui faire sentir qu'il peut avoir confiance.

[G. Rodier] : Merci Laurent. Nelly Y. précise en demandant **s'il existe des mots clés pour les détecter ?**

[L. Garnier] : Oui, clairement, mais pour cela, je vous renvoie au verbatim emblématique de chacune des typologies

[G. Rodier] : Nicolas, à la MAIF, peut-on identifier ces profils dans les réclamations que vous recevez ?

[N. Courjaud] : Très clairement oui. Et c'est tout l'intérêt de ce type d'approche. Cela nous aide à comprendre derrière les expressions, les mots, les tournures de phrases, les attentes réelles de nos sociétaires réclamants. Tout cela bien évidemment pour lui apporter la réponse la plus appropriée, au-delà de l'aspect technique de la demande. L'important n'est évidemment pas de classer nos sociétaires dans telle ou telle catégorie mais bien d'apprendre à décoder leurs besoins et ce type d'approche permet à nos équipes chargées de répondre aux réclamations d'avoir de nouvelles clefs de lecture, en complément à leur expérience et à leur savoir faire.

[G. Rodier] : Nous avons une question d'Elodie A. qui demande **"L'important, à long terme, est-il de traiter la réclamation ou de diminuer son nombre ?"**

Nicolas, en tant que responsable qualité à la MAIF, que répondez-vous à Elodie ?

[N. Courjaud] : A terme, diminuer, ou du moins limiter la hausse de réclamations, est un objectif louable. Avec cependant quelques réserves. En effet, cela n'a de sens que si l'on est certain que cette diminution est imputable à une amélioration de notre niveau de qualité réalisée. J'entends par là qu'une hausse des réclamations n'est pas nécessairement liée à une mauvaise qualité rendue. D'une part le comportement des consommateurs évolue, et il faut en tenir compte, et d'autre part cette hausse peut être consécutive à un meilleur recensement, et donc à une meilleure prise en compte, à tous les niveaux de l'entreprise. Ce n'est que lorsque le dispositif qualité est stabilisé, complet, et que tous les processus sont sous contrôle qu'un des indicateurs d'efficacité du dispositif peut effectivement être la diminution du volume des réclamations. Quoiqu'il en soit, et peu importe le niveau de maturité de la démarche qualité, il est primordial de bien traiter une réclamation. C'est à la fois une première étape mais aussi un principe qui doit être inscrit dans la durée.

[G. Rodier] : Une question Nicolas : **Ne pensez-vous pas que l'excès de procédures conduit à l'absence de traitement de la réclamation en elle-même ?**

[N. Courjaud] : Les procédures sont importantes. Elles guident et permettent de respecter les niveaux de qualité souhaitée par l'entreprise. Mais bien évidemment, la réclamation touche à l'humain. Il faut aussi savoir faire preuve de bon sens.

[G. Rodier] : C'est sûr ! Laurent, une question de M. Ploquin : **Réclamations reçues par téléphone : Evolution versus courrier ?**

[L. Garnier] : Est-ce que vous voulez dire que cette typologie s'applique aussi bien à la réclamation orale qu'à la réclamation écrite ? Dans ce cas, nous proposons des programmes de formation autour de la

sensibilisation à cette typologie qui s'applique aussi bien au traitement écrit qu'au traitement téléphonique.

[G. Rodier] : Nicolas, une question pour vous : **Comment présenter en interne de façon positive la hausse des réclamations ?**

[N. Courjaud] : A contrario, le plus grand danger, ce sont les clients mécontents et qui ne réclament pas. Une hausse des réclamations n'est donc pas nécessairement liée à une mauvaise qualité mais bel et bien à un dispositif plus performant dans le recueil des réclamations. Un client qui réclame nous fait toujours confiance et pouvoir les exploiter constitue une mine d'or alimentant nos démarches d'amélioration continue.

[G. Rodier] : Alex demande @Nicolas : **justement, étant entendu que le client qui ne réclame pas est le plus 'dangereux', comment définir la réclamation pour que les gestionnaires qui captent une réclamation la qualifient et la traitent comme telle et pas comme une demande d'information?**

[N. Courjaud] : cela passe par une sensibilisation au quotidien, avec une forte implication des managers. Mais je laisse la parole à Laurent sur le sujet.

[G. Rodier] : Laurent souhaitez-vous compléter ?

[L. Garnier] : Oui, et une façon de procéder consiste à faire un vrai travail de catégorisation de ces réclamations. Il est important de codifier la raison principale de la réclamation mais aussi les raisons secondaires, plus à la marge, mais qui souvent contiennent justement cette réclamation plus sous-jacente.

[G. Rodier] : Question de Francis D : **ne faut-il pas aussi avoir un outil d'analyse des verbatims des appels vocaux (analyse sémantique, linguistique) lié au pabx ?**

[L. Garnier] : bien évidemment. Cela permet une quantification assez précise de la matière envoyée par les clients. Néanmoins, et je milite pour ma paroisse, il est important de procéder de temps en temps, à une analyse linguistique en profondeur de ces verbatim clients. C'est l'essentiel de mon activité !

[G. Rodier] : Merci Laurent. Il y a eu beaucoup de questions sur **les réclamations via les réseaux sociaux** ? Que pouvez-vous apporter comme réponse à nos internautes ?

[N. Courjaud] : On constate que sur les réseaux sociaux, au-delà de la réclamation, on y recueille plutôt des expressions d'insatisfaction. En outre, il est souvent difficile d'identifier l'internaute. Malgré tout, nous nous attelons à recueillir l'ensemble de ces expressions, grâce à des logiciels spécifiques. Tout ceci contribue ensuite à mieux appréhender les attentes et besoins de nos sociétaires.

[L. Garnier] : Un tout petit point. Nous conseillons à nos clients d'éviter de répondre en ligne aux clients les plus virulents. Il y a souvent une autorégulation qui se fait entre internautes sur les réseaux sociaux. Il ne faut donc pas hésiter à laisser dire.

[G. Rodier] : Nous allons prendre les dernières questions : Sylvie D demande « **Qu'est ce qu'une "nouvelle approche" du traitement des réclamations ? Avoir en tête que les demandes des clients évoluent et que notre traitement doit évoluer aussi ou bien appréhender de nouveaux outils ?** »

[L. Garnier] : Les attentes des clients (réclamants ou pas) évoluent constamment et rapidement en ce moment. Il est donc nécessaire de remettre à plat très régulièrement (tous les 2 ans) la grille des motifs de réclamation client.

[G. Rodier] : Dernière question au sujet de l'intervention de Nicolas. **Votre approche est intéressante mais je pense qu'il faut la coupler avec le CRM et automatiser la qualification du réclamant, même si le manager et le collaborateur doivent bien entendu être formés à la technique. Les flux**

sont si nombreux et la pression des objectifs font que le collaborateur doit être aidé dans son travail quotidien. Votre avis ?

[N. Courjaud] : Les outils doivent être au service du dispositif et non l'inverse. Concernant les objectifs, pourquoi ne pas intégrer aussi des objectifs liés à la qualité en général et liés à la réclamation en particulier ? Les réclamations, c'est le message que nous font passer nos clients insatisfaits. Les machines ne peuvent pas toujours tout faire.

[G. Rodier] : Merci Nicolas et merci à tous d'avoir participé à cette tchat conférence AMARC - AKIO. Je vais laisser Laurent et Nicolas donner le mot de la fin.

[L. Garnier] : En conclusion, je dirais que l'évolution qualitative du traitement de la réclamation passe par une plus grande personnalisation. C'est ce à quoi tente de répondre cette typologie. Elle permet de prendre conscience (et de faire prendre conscience à vos équipes) que derrière chaque réclamation, il faut dépasser le caractère explicite de la demande du client. Il faut comprendre, presque automatiquement quel individu réclame. Et répondre ainsi à la dimension plus implicite de sa demande. C'est l'enjeu et c'est le meilleur moyen de bluffer ses clients.

[N. Courjaud] : C'est presque un cercle vertueux. Personnaliser la réponse aux réclamants nécessite de bien connaître les différents profils. Tout cela pour apporter effectivement la réponse la plus adaptée, celle qui est le plus en phase avec la demande. Car si la demande a toujours une origine technique, elle comporte très souvent beaucoup d'émotion. Il faut répondre sur tous les plans, et pour cela bien les connaître. Et au final, c'est le meilleur moyen de retrouver une confiance, parfois éborgnée par une relation ou un service perçu comme n'étant pas à la hauteur des attentes. Et puis ces analyses peuvent aussi nous permettre d'anticiper les besoins et donc proposer de nouveaux services, de nouveaux produits, de nouveaux comportements, en phase avec nos sociétaires.

[G. Rodier] : Merci ! Cette tchat conférence est donc terminée ! Vous allez pouvoir télécharger l'ensemble de la conversation. Nous vous l'enverrons également par email.

Par ailleurs, je vous invite à visiter le site de l'AMARC <http://www.amarc.asso.fr> pour poursuivre vos investigations :-) Bon déjeuner et à bientôt !

