



250 acteurs de la relation client se sont réunis le vendredi 15 décembre au sein d'Orange Campus pour rechallenge leurs visions et pratiques du management de l'insatisfaction client.

Voici quelques messages de cette 44^{ème} convention, rythmée par l'expertise d'académiques, les pratiques d'acteurs de la relation client et les conseils d'un Ministre plénipotentiaire et ancien Ambassadeur de France. Cette matinée était traduite en langue des signes par Sourdligne.

Réclamation & culture managériale

L'orientation « enchantement client » conduit les organisations dans le mur.

Ce paradoxe brutal, mis en lumière par des travaux de recherches académiques, démontrent que dans sa quête de l'excellence, l'entreprise confère aux insatisfactions clients le reflet de son incapacité à atteindre son objectif. Aussi, les feedbacks négatifs sont souvent rapidement niés et l'entreprise se déconnecte de la réalité de son marché.

A contrario, la recherche académique démontre l'existence d'une « orientation réclamation client » qui est profitable à l'entreprise, à ses clients et à ses collaborateurs.

Cette orientation s'incarne chez Leroy Merlin dans sa capacité à se nourrir des réclamations dans l'élaboration de sa stratégie business, l'évaluation de son chiffre d'affaires rattrapés grâce à la gestion des réclamations, mais surtout la reconnaissance de l'équipe « Voix du client ».



[in](#) [Benoît Meyronin](#), Grenoble Ecole de Management
[William Sabadie](#), Université Jean Moulin Lyon III
[Pauline Seys](#), responsable Voix du client Leroy Merlin

Capter la réclamation comme un moteur de performances passe par une culture managériale dont l'ambition est de réduire l'écart entre le soin porté aux clients et aux collaborateurs, qui sont les jambes d'un même corps.

Enfin, si elle n'est pas instrumentalisée, la réclamation est un formidable levier de transformation au service de l'entreprise.

Gestion & exploitation des feedbacks clients



[in](#) [Laurent Escarieux](#), directeur relation client Darty
[Lars Meyer-Waarden](#), Toulouse School of Mgmt
[Dominique Roux](#), Univ. Reims Champagne-Ardenne

La courtoisie commande de répondre aux clients ayant émis une réclamation. D'autant qu'une réponse pertinente permet de convertir ce client en ambassadeur de la marque. Pour transformer le pépin et pépite, il convient d'ajuster trois efforts : interactionnel, distributif et procédural.

A la courtoisie requise, l'entreprise doit ajouter de l'intelligence... On passe ainsi du traitement au management de l'insatisfaction client : quel usage puis-je faire de ces réclamations ? Chez Darty, l'analyse des réclamations a permis de créer une assurance, délivrée par la marque lors de la transaction de téléphones portables d'occasions.

Toutefois, restons humbles et lucides ! Avant de vouloir déployer des méthodes « disruptives » de traitement des réclamations, attachons nous déjà à satisfaire 100% des obligations légales.

Rappelons, par exemple, que la transaction de nombreux produits est assortie d'une garantie constructeur de 24 mois... Mentionner cette réalité en cas d'insatisfaction liée à une panne passerait - aujourd'hui - pour une attitude bienveillante, mais prenons le pari que ceux qui ne le feront pas demain seront pointés du doigt ! Et en effet, mieux vaut réparer le produit que la relation.

■ Partenaire officiel
depuis 2005



LE GROUPE LA POSTE

■ Partenaire



BNP PARIBAS

■ Soutiens



Insatisfaction client & mesures ▶

Le rappel est trivial mais toute **velléité de pilotage des réclamations clients requiert une définition de ce qu'est... une réclamation**. Cette première étape est cruciale car elle permet de s'entendre sur les attentes, mais aussi de faire bouger les lignes culturelles. C'est un moyen de **légitimer la réclamation et par conséquent de libérer la parole** sur un sujet souvent tabou.

Redonner du sens à la démarche limite le risque de percevoir les KPI comme un objectif en soit, alors qu'il n'est bien qu'un simple indicateur au service d'un objectif. L'écueil étant la culture d'indicateurs pastèques : vert à l'extérieur et rouge à l'intérieur.

A la croisée de nombreuses datas et mesures, le service client doit s'attacher à démontrer sa contribution à la rentabilité de l'entreprise. Cet exercice, encore sensible, passe par la mise en lumière d'indicateurs de performances, liés aux clients ; inutile de se focaliser sur des indicateurs de productivité, propres aux centres de coûts.

Avec l'explosion des plateformes, obtenir et traiter de vastes volumes de données n'est plus un problème et conduit à une mesure atomique de l'(in)satisfaction.



in [Christophe Benavent](#), Université Paris Nanterre
[Annick Giroudon](#), directeur évolution et performance des parcours et sécurité d'Orange France
[Daniel Ray](#), Grenoble Ecole de Management

Cette révolution tend à faire de la mesure un nouvel instrument marketing à part entière. En effet, au-delà de l'insight, ce nouvel usage de la mesure permet déjà de **fixer les réputations, sanctionner les écarts, produire de la recommandation, détecter les incidents, piloter les messages promo** etc...

Sensible à cette tendance, Orange a pris le pari de déployer une démarche expérimentale qui vise à piloter l'insatisfaction des clients à partir des incidents techniques constatés sur le parc. Le soin proactif apporté aux clients sensibles permet de réduire l'insatisfaction, voire de transformer des pépins (non exprimés) en pépites !

La diplomatie pour les nuls ▶



Thierry Borja de Mozota, Ministre plénipotentiaire et Ancien Ambassadeur de France

Bénéficiant de plus de visibilité au sein des organisations, la relation client est d'avantage exposée aux interférences politiques. Cette situation invite les acteurs concernés à faire preuve de conviction face à la convoitise... Voici de précieuses clefs à cette intention :

- > **Être informé** : se constituer un réseau, rencontrer les décideurs, aller sur le terrain pour constater
- > **Communiquer** : promouvoir son activité requiert de maîtriser le langage et codes de ses interlocuteurs
- > **Négocier** : en tout temps et dans tous les domaines, une négociation nécessite un représentant unique et identifié, pendant la négociation et son suivi
- > **Représenter** : être présent et visible, car il faut être attractif pour être exigeant
- > **Gérer** : bien que besogneux, contrôles et arbitrages sont aussi l'apanage de la fonction de diplomate

Vie de l'asso'

Management de l'insatisfaction client, publié aux Editions Vuibert ▶
Coordonnée par Benoit Meyronin, Stéphane Bourrier et Marie-Louis Jullien

Développer une **culture réclamation** client est une source significative de performance financière, d'innovation et de transformation.

Réalisé dans le cadre de l'AMARC, cet ouvrage collectif réunit les points de vue d'académiques, la vision de dirigeants, les témoignages d'acteurs de la relation client, une typologie des réclamants, le référentiel AMARC, 20 bonnes pratiques...

Livre disponible sur [amazon](#), [fnac](#)...

Benoit Meyronin, Marie-Louis Jullien et Stéphane Bourrier

Management de l'insatisfaction client

Transformer le pépin en pépite



Vous n'êtes pas encore adhérent ?
Retrouvez l'ensemble de nos services et [rejoignez nous, on vous attend !](#)