

Philippe DÉTRIE

LES RÉCLAMATIONS CLIENTS

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

EYROLLES

Éditions d'Organisation

1

QU'EST-CE QU'UNE RÉCLAMATION CLIENT ?

1. Définitions et caractéristiques
2. L'émetteur
3. La nature

Le réclamant n'est pas un pestiféré. De la même façon que le monde a découvert au XIX^e siècle que les Noirs avaient une âme, en 1946 (droit de vote) que les femmes pouvaient penser par elles-mêmes, dans les années 1980 que les ouvriers pouvaient avoir des idées, l'entreprise découvre que les réclamants sont leur meilleure source de progrès. La prise de conscience commence !

1 Définitions et caractéristiques

1. Dictionnaires

Petit Robert

- Réclamation = action de réclamer, de s'adresser à une autorité pour faire reconnaître l'existence d'un droit.
- Réclamer = demander avec insistance, comme dû, comme juste.
- Clamer = manifester (ses sentiments, ses convictions) en termes violents, par des cris.

Larousse

- Réclamation = action de réclamer, de revendiquer ou de protester.
- Réclamer = demander avec insistance; nécessiter, avoir besoin de; faire une réclamation, protester.

2. Définitions officielles

Norme ISO 10002:2004

« Toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue. »

Tous les référentiels Qualité intègrent l'écoute et le traitement des réclamations dans la structure de leurs processus qualité. Prenons les deux exemples les plus connus : ISO 9000 et EFQM et soulignons les références.

Normes ISO 9000:2000

Mesures et surveillance de la satisfaction client

« Il convient que l'organisme sache qu'il existe de nombreuses sources d'information relatives au client et qu'il établisse des processus pour regrouper, analyser et déployer ces informations... L'organisme spécifie la méthodologie et les mesures à utiliser, et la fréquence du recueil et de l'analyse des données pour

les revues... Les sources d'information sur la satisfaction des clients comprennent par exemple :

- les réclamations des clients;
- la communication directe avec les clients;
- les questionnaires et les enquêtes;
- les groupes de discussion;
- les rapports des associations de consommateurs;
- les rapports dans les différents médias;
- les études sectorielles. »

Actions correctives

Les sources d'information comprennent par exemple :

- les réclamations des clients;
- les rapports de non-conformité;
- les données de sortie des revues de direction;
- les rapports d'audits internes;
- les éléments de sortie de l'analyse des données;
- les enregistrements du système de management de la qualité pertinents;
- les données de sortie des mesures de satisfaction;
- les mesures de processus;
- les résultats d'auto-évaluation.

Le processus d'action corrective comprend :

- une définition des causes des non-conformités et des défauts;
- l'élimination des causes des non-conformités et des défauts;
- les actions appropriées pour empêcher toute récurrence de problèmes;
- l'enregistrement de l'activité et des résultats.

Référentiel de l'EFQM (European Foundation for Quality Management)

Critère n° 6 : Dans quelle mesure l'organisation satisfait-elle ses clients externes?

Où le client externe se définit comme le client immédiat de l'entreprise, ainsi que tous les autres clients de la chaîne de distribution de ses produits et services jusqu'au client final.

La perception que les clients externes de l'organisation ont de ses produits, services et relations clients

Les domaines à traiter pourraient inclure la façon dont les clients perçoivent l'organisation (à partir de sondages clients, évaluations de groupes cibles et de fournisseurs, etc.) en ce qui concerne la qualité des produits et des services :

- aptitude (capabilité) à satisfaire aux spécifications produits et services;
- fiabilité des produits et services;
- performance en matière de livraison;
- prix;
- niveau de service;
- assistance à la vente et technique;
- formation au produit;
- accessibilité du personnel *ad hoc*;
- documentation;
- temps de réaction et capacité de répondre aux besoins du client de manière flexible;
- traitement des réclamations;
- dispositions de garantie et de cautionnement;
- développement de nouveaux produits et services.

Mesures complémentaires de la satisfaction des clients de l'organisation

Les domaines à traiter pourraient inclure une mesure interne de ce qui suit :

- activités répétitives;
- nouvelles activités ou perte d'activités;
- taux de défaut, d'erreur et de rejet;
- performance en matière livraison;
- reproductibilité des produits ou services;
- durabilité et entretien des produits;
- traitement des réclamations;
- lettres d'éloges ou de remerciements reçues;
- actions correctives résultant de réclamations;
- paiement de garantie;
- provisions et dépenses de garantie;

- distinctions et récompenses reçues ;
- publicité dans les médias.

3. Des exemples de définitions

- Amarc : une réclamation client (à prendre au sens large : consommateur, prospect, réseau, riverain...) est l'expression (ou la manifestation) d'une insatisfaction (ou d'un mécontentement, d'une déception) qu'un client attribue à une entreprise et dont il demande le traitement (et la non-récidive).
- OPAC du Grand Lyon : une réclamation est l'expression d'une insatisfaction, fondée ou non, qu'un client nous demande de résoudre.
- Crédit Agricole du Midi : une réclamation client est une contestation fondée ou non, exprimée oralement ou par écrit, par un client ou un tiers, portant sur la prestation délivrée.
- Groupe La Poste : une réclamation est une manifestation d'insatisfaction d'un client.

4. Notre conseil pour définir ce que votre entreprise entend par réclamation

Interrogez-vous sur la nature et le canal de vos réclamations.

- Que recouvre une réclamation dans votre entreprise ?
 - les demandes d'information ?

Exemple : Casino intègre les demandes sur la composition de ses produits.

- l'état d'avancement d'un suivi de commande/dossier ?

Exemple : Manutan intègre les demandes de localisation de ses commandes.

- un étonnement ?

Exemple : Michelin intègre les questions sur l'usure des pneus.

- l'erreur d'un client qui la reconnaît ?
- un dysfonctionnement interne ?
- une contestation de la politique générale de l'entreprise ?
- toutes les insatisfactions ?

Exemple : une compagnie de transport urbain n'exploite pas les réclamations qui portent sur le comportement des conducteurs de peur de réactions syndicales.

- Le canal utilisé. Intégrez-vous :
 - uniquement les réclamations écrites? C'est le cas le plus fréquent : les réclamations en face-à-face ou par téléphone sont rarement comptabilisées.
 - les réclamations de second niveau? De nombreuses entreprises à réseau privilégient un premier niveau de réponse en agence et donc ne comptabilisent qu'une part très mineure du nombre total de réclamations. Puis prenez au départ la définition la plus simple. Celle ci-après nous semble à la fois la plus complète et la plus simple.



Point clé

Une réclamation est l'expression d'une insatisfaction qu'un client nous attribue et nous demande de traiter.

En cas de doute, commencez par une définition restrictive. Puis allez de l'objectif (respect du cahier des charges) au subjectif (ressenti du client) et étendez la notion de réclamation à la demande d'information pour anticiper la réclamation de demain.

5. Quelques caractéristiques

- La réclamation est toujours concrète, fondée sur une expérience vécue par le client. C'est l'expression le plus souvent à chaud de la perception d'un incident.
- Insatisfaction et mécontentement évoquent un état d'esprit, un sentiment pénible d'être frustré dans ses espérances, ses droits.
- «Je comprends qu'il y a quelque sorte de plaisir dans la plainte, plus grand qu'on ne pense¹», écrit la Marquise de Sévigné en 1686.
- Le livre *Shocked, Appalled, and Dismayed! How to Write Letters of Complaint That Get Results* d'Ellen Phillips (1999) porte le sous-titre qui est à lui seul tout un descriptif : *Go head-to-head with aggravating airlines, bullying banks, crooked car dealerships and heartless HMOs...*

1. *Lettres*, 1646-1696.

- La réclamation comme l'économie est devenue mondiale. Consultez par exemple les guides australien et britannique :
 - AS 4608:2004 Guide to the prevention, handling and resolution of disputes;
 - la norme BS 8600:1999 Complaints management systems Guide to design and implementation a été remplacée par la BS ISO 10002:2004 Quality Management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations.
- Un mécontentement prend le statut de réclamation uniquement quand il est exprimé. La conception n'est pas la naissance ! Question de terme...
- Une réclamation se définit par trois composantes : une insatisfaction, attribuée à l'entreprise, avec une demande de traitement.

Cela se vérifie bien par le petit exercice : masquez les réponses dans la grille suivante et indiquez par Oui ou par Non les critères qui correspondent aux synonymes suivants.

Exemple : une demande n'implique pas nécessairement qu'il y ait eu insatisfaction et que cette dernière soit attribuée à votre entreprise.

	Insatisfaction	Attribution de responsabilité	Demande de traitement
Demande	Non	Non	Oui
Doléance	Oui	Non	Oui
Grief	Oui	Oui	Non
Pétition	Oui	Non	Oui
Plainte	Oui	Non	Non
Protestation	Oui	Non	Non
Récrimination	Oui	Oui	Non
Reproche	Oui	Oui	Non
Requête	Non	Oui	Oui
Déception	Oui	Oui	Non
Mécontentement	Oui	Oui	Non
Réclamation	Oui	Oui	Oui

Ce tableau souligne bien la nécessaire présence des trois composantes d'une réclamation et consolide la pertinence de la définition proposée.

2 L'émetteur

Deux questions sont à se poser :

1. Est-ce bien un client ?

Il est conseillé de vérifier si l'interlocuteur est bien le client. Il existe, particulièrement dans le *business-to-consumer*, quelques audacieux qui réclament indûment des avantages. Un contrôle est nécessaire : ticket de caisse, facture...

Savoir reconnaître un client, ce n'est pas si facile. Quelle qualification faut-il retenir ?

Exemples :

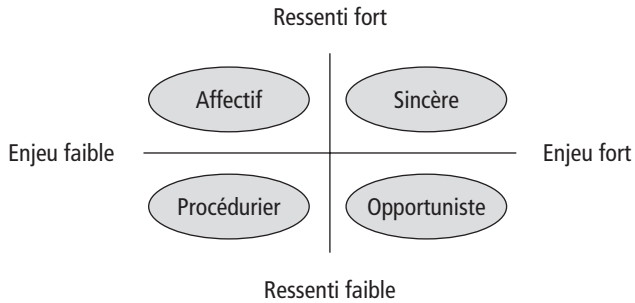
- Qui est le client d'un ostréiculteur ? Le poissonnier ou le consommateur ?
- Qui est le client d'un centre industriel de radars aériens ? La division commerciale, l'avionneur, la compagnie aérienne, le gouvernement ou le pilote ?
- Qui est le client d'un hôpital psychiatrique ? Le malade, la famille du malade, le médecin généraliste, l'Assistance publique ?

2. À quel type d'interlocuteur avez-vous affaire ? Un affectif ? Un procédurier ? Un opportuniste ? Quelqu'un de sincère ?

Mettons de côté les quelques malades qui adorent réclamer. Leur pathologie confine au délire de revendication (délire chronique systématisé par la recherche réitérée de réparations pour des injustices imaginaires). Ces malades existent, mais heureusement c'est une infime minorité : à caractère spécial, traitement spécial !

La carte des réclamants peut apporter une première classification selon :

- le ressenti : l'intensité de la perception du dommage causé par la réclamation ;
- l'enjeu : l'intensité de la gravité du dommage causé par la réclamation.



Affectif	Procédurier	Opportuniste	Sincère
Crie une forte insatisfaction pour peu de chose	Déclare une froide insatisfaction qui reste minime	Fait jouer une prétendue forte insatisfaction	Argumente une vive insatisfaction fondée
Cherche de la reconnaissance	Cherche la petite bête	Cherche la bonne affaire	Cherche à récupérer son dû

On constate habituellement que :

- l'importance du ressenti détermine le volume de l'émission de la réclamation;
- l'importance de l'enjeu détermine l'énergie et la ténacité du réclamant à obtenir réparation.

3 La nature

Il est important de différencier la nature de la cause de la réclamation. Par exemple, un retard de livraison peut être dû à de multiples causes : bon de commande mal saisi, erreur de chargement, défaillance du transporteur, encombrement de la circulation...

L'essentiel est de déterminer les composantes de la qualité de service de son entreprise car un client n'achète pas un produit/service, mais la satisfaction d'un besoin. Ces composantes forment la qualité perçue par les clients et par voie de conséquence les natures des réclamations.

- Prestation de base : le cahier des charges, c'est-à-dire la vente d'un produit/service ou la mise à disposition, pendant un temps limité, d'une compétence humaine et/ou de moyens matériels.
- Services facilitants :
 - accessibilité du prestataire : lieu, horaires, rapidité...
 - relation : disponibilité, accueil, contact, écoute, personnalisation, attention(s)...
 - information : pertinence, clarté, précision, rapidité...
 - conseils : compétence, pertinence, valeur ajoutée, assistance...
 - livraison : délai (annoncé et respecté), logistique, approvisionnements...
 - environnement : équipements, espace, confort, ambiance... et supports éventuels;
 - administration commerciale;
 - fourniture dans le temps : reproductibilité, sécurité, service après-vente, continuité de la prise en charge...
- Coût : prix d'achat, garanties, coût de possession...

Voici plusieurs exemples de grilles de recueil de réclamations.

Grille des motifs de retour 3 Suisses

Aidez-nous à améliorer la qualité 3 Suisses.

ERREUR

- 17. 3 Suisses s'est trompé dans ma commande.
- 18. Je me suis trompé(e) dans ma commande.

DÉLAI

- 19. L'article est arrivé trop tard.

DÉCEPTION

- 5. Je suis déçu(e) par la coupe ou la forme.
- 6. Je suis déçu(e) par le tissu ou la matière.
- 7. Je suis déçu(e) par la couleur.
- 8. Je suis déçu(e) par la finition ou la fabrication.
- 15. Je suis déçu(e) par les performances de l'article.
- 20. L'article ne correspond pas au catalogue (photos, texte...).

TAILLE

- 1. L'article est trop long.
- 2. L'article est trop court.
- 3. L'article est trop large.
- 4. L'article est trop étroit.

DÉFAUT

- 12. L'article est incomplet.
- 13. Le montage de l'article est impossible.
- 14. L'article ne fonctionne pas.
- 16. L'article est arrivé abîmé, cassé, taché, troué.

Courageux de proposer cette liste sur tout bordereau d'envoi, n'est-ce pas? (même si la numérotation des motifs est incomplète et surprenante...).

U n e b a n q u e

116 critères regroupés en cinq familles.

1. Tarification/facturation par type de produit.
2. Fonctionnement des comptes : délais, anomalies...
3. Qualité de la relation clients en agence : accueil guichet, organisation de l'espace, démarche commerciale, conseil...
4. Incidents bancaires : rejets de chèque, vols...
5. Réclamation par activité : crédit, assurance...

U n e c o m p a g n i e d ' a s s u r a n c e s

1. Produit : définition, garantie...
2. Cotisation : montant, encaissement...
3. Gestion : retard, désaccord...
4. Prestations : vie, décès...
5. Intermédiaires.

U n c e n t r e o p t i q u e

1. Erreur de tiers payant.
2. Produit inadapté.
3. Délai de livraison trop long.
4. Non-respect de la prescription.
5. Autres...

Un organisme d'HLM

- Réclamations techniques : liées à des prestataires (ex : sous-traitants).
- Réclamations administratives et de gestion :
 - charges locatives (contestations);
 - loyers (surloyer, caution);
 - suivi social et contentieux (pour impayés).
- Réclamations relationnelles :
 - entre locataires (conflits);
 - entre l'organisme et ses clients;
 - troubles de voisinage;
 - « petites » réclamations liées au manque d'accueil et d'écoute du client.
- Réclamations commerciales :
 - liées à la population admise;
 - liées à des demandes de logements;
 - liées aux mutations de logements.

La profession des utilisateurs de télécommunications

Un observatoire des réclamations : celui réalisé par l'Association française des utilisateurs des télécommunications (www.afutt.org). Chaque année, l'association de défense reçoit environ 5 000 réclamations qui sont classées :

- par secteur :
 - mobile : 50 %;
 - fixe : 30 %;
 - internet : 10 % (en forte hausse).
- par nombre décroissant :
 - résiliation de contrat (mobile);
 - facturation (dont services kiosques et numéros non reconnus) (fixe);
 - facturation (mobile);
 - présélection (dont non sollicitée) (fixe);
 - dysfonctionnement entre services (mobile);
 - résiliation de contrat et demande de caution (fixe);
 - installation et SAV (fixe);
 - résiliation de contrat (internet);
 - incidents de paiement (fixe);
 - incidents de paiement (mobile).

Les plaintes Internet

Autre étude réalisée toujours par l'Afutt : le nombre de plaintes visant les fournisseurs d'accès à internet. Il a augmenté de 51 % en 2006, alors que le nombre de clients n'a progressé que de 40 %. Son délégué général déclare : « Les opérateurs consacrent l'essentiel de leurs efforts et font passer la qualité au second plan! »

Les opérateurs les plus critiqués en 2006 sont :

- Alice : 1 849 plaintes
- Free : 1 310
- Club Internet : 1 267
- Neuf Télécom : 1 310
- Télé 2 : 724
- Noos : 619
- Orange : 175

Les plaintes à l'hôpital

Une étude, réalisée sur dix ans par le campus universitaire belge Brugmann, a analysé toutes les plaintes écrites (212) adressées à la direction médicale. Les enseignements sont intéressants, particulièrement les réponses à la question n° 6.

1. Données relatives au patient respectant son anonymat :

- 62 % femmes, 38 % hommes;
- âge moyen : 55 ans (29 % ont plus de 70 ans).

2. Qui se plaint ?

- 80 % patients ou familles;
- 8 % médecins;
- 7 % avocats;
- 2 % mutuelles.

1. In *Le Journal du Dimanche* du 18 mars 2007.

Les plaintes à l'hôpital (suite)

3. Secteurs concernés :

- hospitalisation : 55 %;
- urgences : 35 %;
- consultations : 17 %;
- secteurs techniques : 10 %;
- administration : 0,5 %.

4. De qui se plaint-on ?

- 80 % médecins
- 20 % infirmières.

5. De quoi se plaint-on ?

- 75 % : soins médicaux, explications, attitude du staff;
- 25 % : organisation, hôtellerie, soins infirmiers.

6. Quel est le but recherché par les plaignants ?

- 38 % : information de la direction de l'hôpital;
- 19 % : refus de paiement;
- 15 % : demande d'indemnisation;
- 13 % : demande d'information et/ou d'avis;
- 4 % : but non précisé;
- rare : demande de sanction, d'enquête, d'excuses.

Les réclamants ne recherchent pas en premier lieu une motivation financière. La priorité est d'informer un responsable pour éviter la reproduction de l'incident.