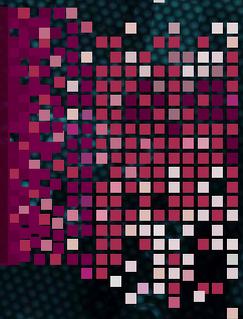
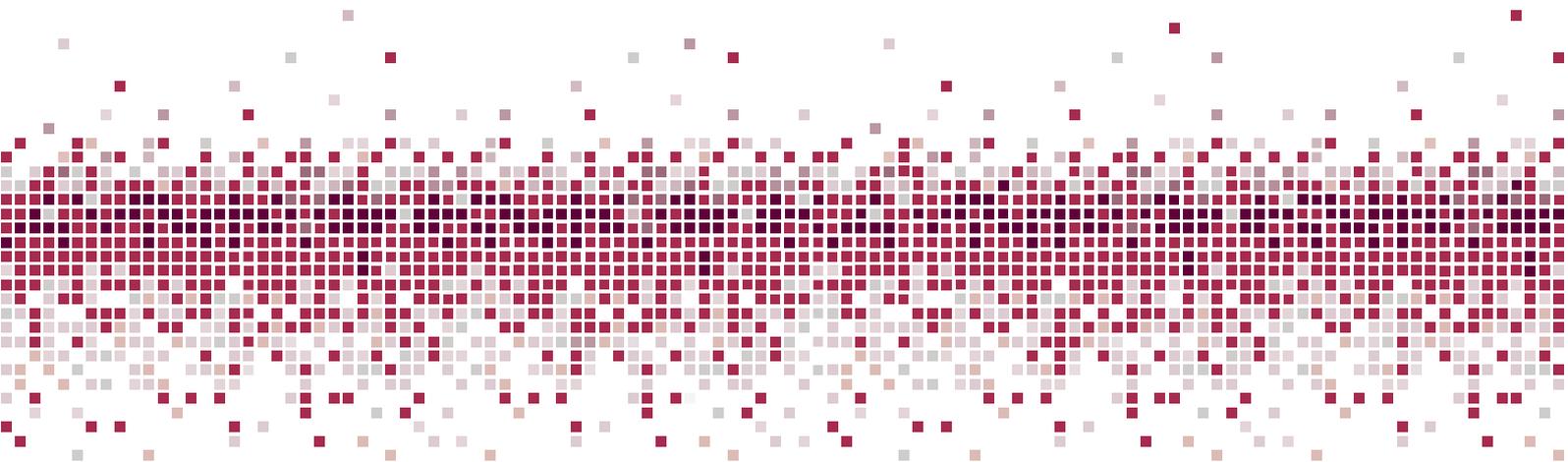


**L'insatisfaction client :
donnez-vous les moyens d'agir au bon moment !**





Avant-propos

La satisfaction client ou la culture du service

L'évolution des attentes clients, leur envie de vivre une expérience avec les marques, l'intensité concurrentielle croissante dans un contexte économique des plus difficiles remettent en question les stratégies autour de la relation client.

Chaque entreprise l'a bien compris et cherche sans cesse à optimiser ses processus, améliorer ses organisations, à partager la connaissance client, développer des outils de mesure et de pilotage....

Toutefois, en pensant processus, organisations, ... on ne travaille plus pour le client. Omnibulés par la recherche de perfection de ces « outils », vos collaborateurs en oublieront l'essentiel : la satisfaction client.

Conscient des exigences de rentabilité, des contraintes opérationnelles qui vous préoccupent, Capgemini Consulting a cherché au travers de ce point de vue à apporter des réponses concrètes et opérationnelles afin d'améliorer l'expérience de vos clients.

Le traitement de la satisfaction client passe par une stratégie de service client, adaptée aux conditions internes de votre entreprise et à la structure de votre portefeuille client.

Conviction # 1 : assurer la transformation au travers du changement culturel. La compréhension et l'assimilation des enjeux par les collaborateurs sont tout aussi importantes que la révision des mécanismes de l'entreprise ou la mise en œuvre d'« actions flash » et non pérennes. Celles-ci doivent venir des équipes dirigeantes, pour être diffusées à tous les niveaux de l'entreprise, notamment au niveau

du management intermédiaire, véritable trait d'union avec les opérationnels. Cette volonté managériale est un facteur clé de succès d'appropriation de la stratégie et d'actes concrets.

Conviction # 2 : placer vos clients au cœur de la stratégie relationnelle. Celle-ci doit se définir à partir des besoins de vos consommateurs et non des opportunités offertes par la technologie. Il est nécessaire de bien appréhender l'expérience de vos clients avant de revoir votre organisation.

L'insatisfaction client : quelques chiffres à garder en tête

Sur des marchés matures, **64%** des clients ont quitté une entreprise suite à un service client décevant dans les 12 derniers mois.

Ce chiffre atteint **87%** sur les marchés émergents.¹

Sur **1 000** clients insatisfaits, **40** vous le disent, **600** clients déclarent acheter ailleurs, par la suite.²

1 client sur **7** se déclare « fidèle » aux marques et **21%** seraient moins fidèles qu'avant.³

Seulement **25 %** des entreprises utilisent les informations liées aux réclamations des clients pour prendre des décisions marketing.⁴



"We've talked it over and we've decided that you must not really be a customer."

4 % des entreprises mesurent le retour sur investissement de leur Service Réclamations.⁴

1/3 des premières réponses obtenues en cherchant une marque sur Google sont des contenus émis par des consommateurs.⁵

¹ Livre Blanc Medef – 2010

² Etude TARP (biens de consommation)

³ Init Études Marketing et Capital Clients

⁴ Cartographie des services de réclamations

⁵ Etude OTO Research

Dans un contexte économique difficile, fidéliser vos clients dont le comportement est des plus volatiles devient un enjeu majeur

Dans le contexte économique actuel, fidéliser ses clients est devenu une priorité pour les entreprises. La satisfaction des clients renforce leur pérennité. C'est un enjeu essentiel qui repose sur la qualité de l'offre proposée ainsi que sur la qualité du service client. Cette dernière est actuellement perçue comme insuffisante aux yeux des clients.

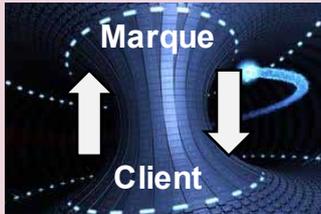
Le déficit relationnel est devenu la principale cause de rupture entre le client et l'entreprise. Plus de 6 fois sur 10, le relationnel est évoqué comme motif de rupture entre le client et l'entreprise, loin devant les défaillances produits et l'aspect financier. Il est crucial de renforcer la relation client actuellement fragilisée par l'évolution profonde du comportement des clients à l'égard des marques.

En effet, le client est au cœur d'une révolution digitale conduite par le développement des réseaux sociaux, la multiplication des terminaux connectés et l'accélération des innovations technologiques. Plus mobile, plus influent, plus collaboratif, plus interactif, plus exigeant, le client ne manque plus de se manifester pour affirmer son mécontentement via les canaux traditionnels et digitaux. L'interconnexion des clients sur les réseaux sociaux amplifie leur pouvoir, à la fois de nuisance et de promotion des marques.

D'une part, les clients insatisfaits génèrent des pertes financières élevées pour les entreprises. **A la fin des années 2000, en France et tous secteurs confondus, les pertes de chiffre d'affaires liées à un mauvais traitement des réclamations clients étaient estimées à 9,5 milliards d'euros¹.**

D'autre part, le coût de recrutement d'un nouveau client est en général cinq fois plus élevé que le coût de rétention d'un client acquis. Il est préférable de s'employer à garder ses clients, surtout en période de crise plutôt que de faire des efforts pour en recruter de nouveaux en remplacement de ceux qui s'en vont.

Impacts de la digitalisation de la relation



Le digital exacerbe la relation entre la marque et le client. Le digital permet de multiplier les points de contact et enrichit l'expérience client.

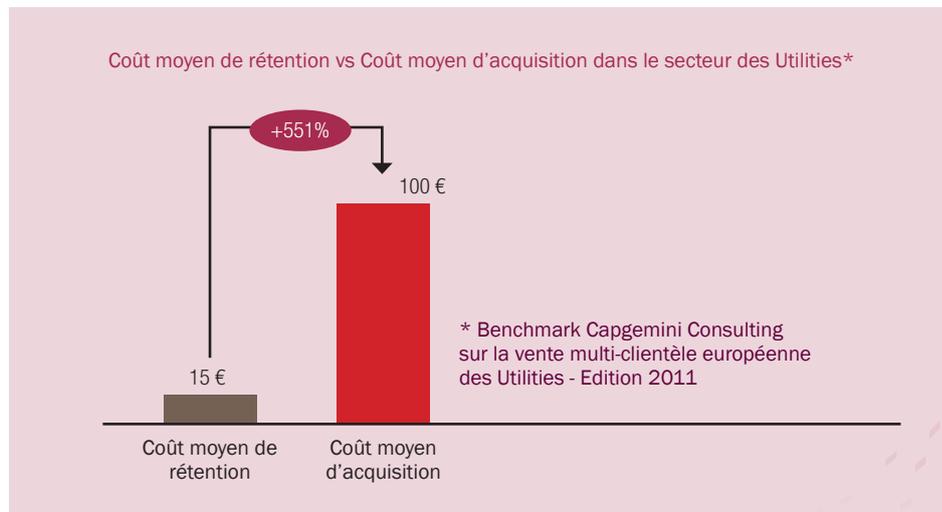
¹ Livre Blanc Medef – 2010

La gestion d'un préjudice a un impact direct sur la satisfaction. **C'est un moment durant lequel la charge émotionnelle du client est importante. Bien traiter cette problématique, renforce la confiance du client envers la marque.** C'est l'occasion d'avoir un contact individualisé avec le client, de lui faire sentir qu'il est reconnu et de favoriser sa rétention et son ré-achat de manière à transformer le « pépin en pépite » !

Il est donc nécessaire de s'organiser afin de :

- anticiper le risque d'insatisfaction de ses clients,
- détecter l'insatisfaction latente,
- traiter l'insatisfaction exprimée (y compris de façon proactive),
- mesurer la valeur ainsi créée.

Une réponse adaptée sur ces quatre volets avec les outils digitaux permet de créer de la valeur autour de l'insatisfaction client.



Faire de la gestion de l'insatisfaction un levier d'amélioration de la relation client et de fidélisation

1. Eviter tout préjudice à vos clients pour améliorer leur expérience

Bien que les entreprises s'efforcent de satisfaire leur client, les parcours client ne sont pas sans défaut. Attente trop longue, problème de SAV, facturation aberrante... autant de dysfonctionnements qui génèrent du mécontentement chez les clients.

Certains préjudices incombent à la responsabilité de l'entreprise et peuvent être résolus, d'autres liés aux aléas de l'activité peuvent être gérés de manière à rendre l'expérience client plus agréable.

Les outils digitaux apportent une aide précieuse. Il est nécessaire de les utiliser à bon escient pour personnaliser la relation client et réduire l'insatisfaction.

2. Dans le cas où le préjudice est subi, aller au devant de vos clients sans attendre qu'ils se manifestent

Dans l'ensemble des secteurs, le nombre de clients qui réclament reste très faible. Faute d'avoir été exprimées, beaucoup d'insatisfactions ne sont pas traitées et peuvent se traduire par une perte de chiffre d'affaires.

Devancer l'insatisfaction latente reste le meilleur moyen de fidéliser ses clients, de limiter les réclamations et de maîtriser sa réputation, mise à mal sur Internet.

3. Se transformer pour faire du traitement des réclamations un levier de fidélisation client

Un client qui formule une réclamation et qui est bien traité, est mieux fidélisé qu'un client qui ne se manifeste pas. Bien que les entreprises aient pris conscience des enjeux (70 % des directions disent avoir établi une politique claire de traitement des réclamations)¹, les différentes études sur le sujet sont sans équivoque : les clients restent insatisfaits du traitement de leurs réclamations, preuve qu'il reste des marges d'amélioration tant au niveau de la prise en charge, du traitement que du pilotage.

En période de crise, le traitement de l'insatisfaction est un levier de création de valeur pour l'entreprise. Son ROI est estimé entre 50 et 400 %².

¹ Etude AMARC (Association pour le management de la réclamation client)

² www.e-marketing.fr

« Time line de gestion de l'insatisfaction » : identifier les enjeux en fonction de la situation de votre client

TIME LINE DE GESTION DE L'INSATISFACTION

Eviter l'insatisfaction

Préjudice

Aller au devant et traiter l'insatisfaction non exprimée

Traiter l'insatisfaction exprimée

Mesurer la valeur créée

- A quels moments du parcours client génère-t-on de l'insatisfaction ?
- Quelles sont les étapes client clés pour lesquelles la qualité du service client doit être irréprochable ?
- Comment peut-on éviter de générer de l'insatisfaction dans le parcours client ?
- Comment peut-on exploiter l'insatisfaction exprimée pour mieux répondre aux attentes de nos clients ?
- Comment anticiper l'insatisfaction client en améliorant nos pratiques internes ?

Mesurer la valeur créée

- A-t-on les bons outils et les bons indicateurs pour mesurer l'insatisfaction /la satisfaction client quelque soit le canal utilisé par ce dernier ?

- Un client insatisfait achète-t-il de nouveau notre produit / service ? Si oui, pourquoi ?
- Comment mieux détecter les clients insatisfaits qui ne s'expriment pas ?
- Comment doit-on adresser nos clients insatisfaits sans attendre qu'ils s'expriment ?
- Comment doit-on réagir lorsqu'un client subit un préjudice ?
- Doit-on traiter l'insatisfaction de manière homogène pour l'ensemble de nos clients ?

Mesurer la valeur créée

- Quelle part de nos clients perd-on sans que leur insatisfaction ait été exprimée ? Si elle l'avait été, combien en aurait-on retenu ?

Quels leviers utiliser afin que les clients soient plus nombreux à nous faire part de leurs problèmes ?

- Comment s'assurer que les clients expriment leur mécontentement à l'entreprise plutôt qu'à la communauté ?
- Comment doit-on nous organiser pour faire face à une augmentation notable du nombre de contacts et pour intégrer de nouveaux canaux ?
- Que peut-on faire pour améliorer nos capacités de traitement ?
- Quels outils de pilotage mettre en place pour permettre au Top Management d'évaluer l'efficacité de l'activité du service client ?

Mesurer la valeur créée

- Quel est le retour sur investissement du traitement des réclamations ?

Améliorer l'expérience client en la personnalisant grâce aux outils digitaux

...En généralisant les mécanismes de confirmation et d'alerte via SMS, réseaux sociaux... afin de développer une relation client bienveillante.

... En développant des « parcours assistés » qui permettent d'enrichir l'interaction avec les clients. Il est nécessaire d'accompagner le client qui peut avoir besoin d'une relation directe pour continuer son parcours. Par exemple, la mise en place de chats ou de web call back permet d'humaniser l'expérience client et de créer de la proximité.

... En déportant des actes simples vers les canaux digitaux, plus efficaces et plus adaptés aux attentes d'immédiateté des clients. L'inaccessibilité du canal

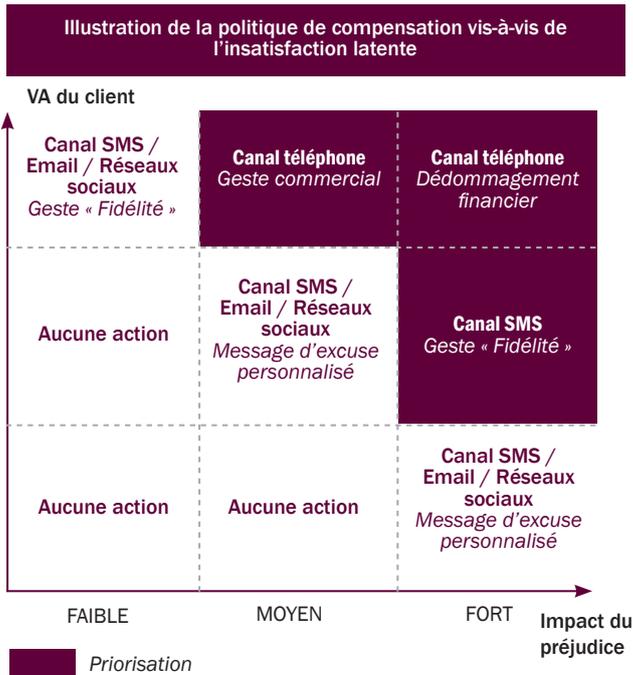
téléphone est l'une des premières causes d'insatisfaction chez le client. Par conséquent, développer le self service, dont la perception client est positive, via le canal web est une alternative en plein essor.

BarrièrePoker.fr : communication des alertes via facebook

BarrièrePoker.fr a décidé de jouer la carte de la personnalisation et de la transparence sur sa page facebook. Avant le choix de cette stratégie, les joueurs en ligne utilisaient cette page comme défileur. BarrièrePoker a réagi en créant un avatar comme administrateur qui informe les internautes dès que l'entreprise prévoit une indisponibilité. Désormais, les joueurs en ligne postent des remerciements pour l'information partagée, là où avant les messages d'insatisfaction s'accumulaient.

Monabanq : personnalisation de la relation à distance

La banque en ligne Monabanq se différencie par la personnalisation et l'humanisation de la relation client. Le dialogue et la proximité avec leurs clients font partie de ses priorités. Deux exemples en témoignent. Le client bénéficie d'un conseiller personnel disponible de 8h à 22h, joignable directement par mail, par téléphone ou par VisioRendezVous. La banque est également attentive aux moments clés de l'expérience client : dès l'ouverture d'un compte, un conseiller prend contact avec le client pour mieux le connaître et comprendre ses attentes : c'est « l'appel découverte ».



Indicateur NPS : illustration de boucle courte de mesure de la satisfaction client

Le NPS est un indicateur de mesure du niveau de recommandation. Une seule question est posée au client : « recommanderiez-vous (le fournisseur) ? ». Le client répond sous forme d'une note de 0 à 10. Au dessus de 8,5/10, les clients sont dits « promoteurs » de la marque ; en dessous de 6,5/10, ils sont « détracteurs ». Entre ces deux notes, ils sont dits « passifs ».

Un « promoteur » va en général exprimer son opinion à 3 personnes, alors qu'un client « détracteur » va en parler à 10 personnes autour de lui. Les réseaux sociaux exacerbent ces chiffres traditionnels.

Orange, SFR, EDF, par exemple, intègrent le NPS dans la mesure globale de satisfaction de leurs clients.

Air France : programme Recovery

Avec le programme Recovery, Air France propose un traitement proactif de l'insatisfaction des passagers en cas de retard ou d'irrégularité importante. Les passagers n'ont pas besoin de contacter le service relation client : ils sont contactés dans les 4 jours suivants l'incident et bénéficient de compensation sous forme de miles.

Faire du traitement des réclamations un levier d'amélioration, tant au niveau de la satisfaction client que de la productivité

Prendre en charge l'insatisfaction exprimée sur chacun des canaux y compris les réseaux sociaux

... En sensibilisant les conseillers client à la **détection des réclamations**. La définition de la réclamation doit être comprise et partagée par tous afin que la détection des réclamations soit une priorité pour le conseiller client.

... En privilégiant une **prise en charge cross-canal des réclamations**. L'accessibilité des services client est un facteur clé de la satisfaction des clients.

... En orientant la **gestion des réclamations vers un guichet unique de conseillers dédiés**. Spécialiser les activités de front office permet de distribuer les appels clients réclamant vers des équipes dédiées. Plus professionnalisées, mieux préparées à la gestion de cas litigieux, la performance des

services de traitement des réclamations sera améliorée.

... En **développant une présence active sur les réseaux sociaux, blogs et forums**. Seulement 35% des entreprises ont recruté un community manager. Son rôle est notamment de relayer l'insatisfaction existante sur le web, puis de la traiter afin de la contenir et d'éviter tout incident médiatique préjudiciable pour l'image de l'entreprise.

Traiter l'insatisfaction exprimée sur tous les canaux

... En **exploitant les marges de manœuvre offertes par la multiplicité des canaux**. Il est possible d'ajuster les délais de réponse en fonction du motif de la réclamation et du canal de prise en charge. Cela permet de donner plus de souplesse au back office et de maîtriser la charge de traitement.

... En **professionnalisant les équipes** pour permettre aux conseillers d'avoir une approche moins « défensive » dans une logique d'expérience client globale. Cela se traduit par une montée en compétence des équipes sur des sujets tels que l'enjeu du traitement de la réclamation dans la satisfaction client, les techniques relationnelles, une meilleure connaissance du comportement des clients...

PSA : accessibilité du service client

Le groupe PSA a développé les systèmes de mise en relation avec le centre de contacts dans les voitures équipées d'un téléphone intégré : le client a un accès direct en pressant un bouton spécifique, que ce soit pour une réclamation ou pour une demande d'information.

... **En optimisant les processus de traitement** avec la rédaction des réponses via un assistant rédactionnel, des réponses pré-rédigées selon les cas de figure... Rationnaliser les pratiques afin de rendre les conseillers client plus autonomes et efficaces dans le traitement des cas.

... **En utilisant le digital afin de mieux communiquer sur la prise en charge et l'état d'avancement du traitement des réclamations.** Communiquer sur la bonne réception des réclamations et informer sur l'état d'avancement de leur traitement évitant de laisser le client dans l'expectative.

... **En définissant une politique de gestes commerciaux adaptée** au type d'insatisfaction exprimée et au segment d'appartenance du client.

Piloter l'insatisfaction exprimée

... **En développant, en complément des indicateurs post-traitement du tableau de bord, des mesures de satisfaction à chaud du traitement des réclamations.** L'objectif est de s'appuyer sur les nouvelles technologies afin de s'assurer que le traitement de la réclamation soit bien conforme aux attentes du client.

... **En effectuant une analyse causale régulière des réclamations,** afin de développer une boucle d'amélioration continue du traitement de l'insatisfaction client.



LVMH – Traitement des réclamations

LVMH a mis en place pour ses produits cosmétiques un réseau de cosmétovigilance qui analyse toutes les réclamations émanant des clients.

Chaque réclamation, qu'il s'agisse d'une intolérance ou d'une irritation sévère, est prise en charge par une équipe spécialisée. L'évaluation du cas par un professionnel détermine le lien éventuel entre l'effet constaté et le produit utilisé. Une consultation avec un dermatologue peut être proposée au client. Les conclusions de l'évaluation du cas sont notifiées dans le dossier de sécurité du produit à disposition des autorités compétentes. L'analyse des réclamations et des cas de cosmétovigilance permettent d'explorer de nouvelles pistes de recherche et d'améliorer la qualité des produits.

Grâce à son savoir-faire, Capgemini Consulting est en mesure de vous accompagner

1

Travailler en amont sur la détection des étapes de vie du client qui génèrent de l'insatisfaction pour ensuite améliorer l'expérience client.



2

Aider à la détection de vos clients insatisfaits qui ne s'expriment pas afin de mettre en place des actions réduisant le risque de les perdre.

3

Développer la personnalisation de la relation client pour améliorer la satisfaction de vos clients.

Contacts

Arnaud Bouchard

Vice President
Marketing, Sales & Service
arnaud.bouchard@capgemini.com

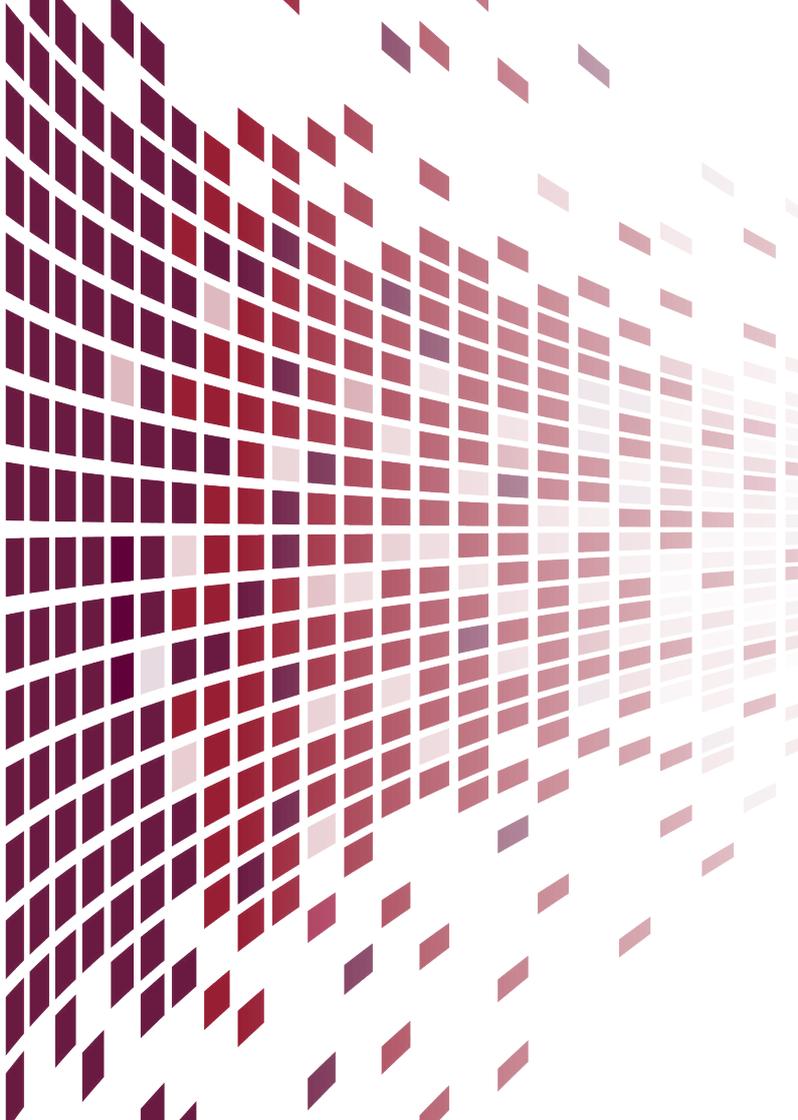
Stanislas de Roys

Vice President
Marketing, Sales & Service
stanislas.deroy@capgemini.com

Caroline Le Bars

Principal
Marketing, Sales & Service
caroline.lebars@capgemini.com

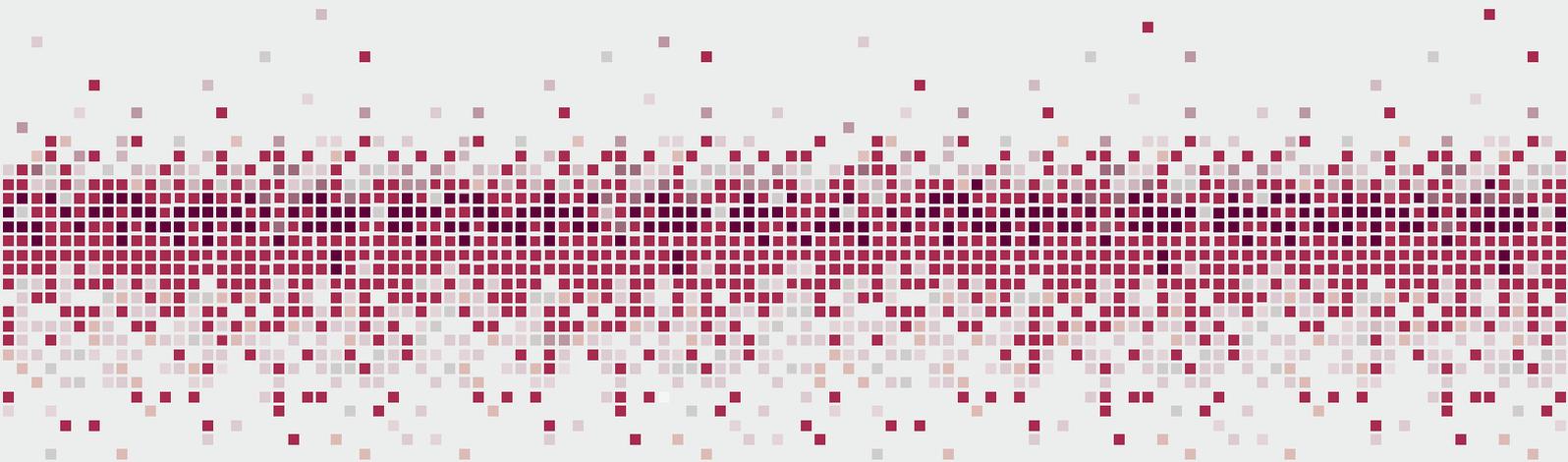
Ont participé à la rédaction de ce point de vue Jean-Christophe Corradin
et Gregor Einis, Consultants, Marketing, Sales & Service.



A propos de Capgemini Consulting

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3600 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Plus d'informations sur www.capgeminiconsulting.fr



Tour Europlaza
20 avenue André Prothin
92927 La Défense Cedex
www.capgeminiconsulting.fr

