

Le cahier pratique du cadre-dirigeant



Ne négligez pas l'insatisfaction des clients

Bonne pratique 1

Faire de la satisfaction clients un enjeu pour toute l'entreprise. Un prérequis cependant : la direction de l'entreprise doit s'engager ! Ce n'est qu'à cette condition que la satisfaction clients deviendra l'affaire de tous. Le traitement de certaines réclamations ou demandes d'information peut mobiliser de nombreuses personnes. Il est donc nécessaire d'informer et de motiver l'ensemble des collaborateurs. Du conseiller clientèle au PDG, la relation clients doit être inscrite dans le patrimoine génétique de l'entreprise. Une telle philosophie modifie non seulement la vision que les clients ont de la société mais aussi celle des salariés eux-mêmes. Il s'agit donc d'une évolution de fond afin de favoriser un traitement rapide des insatisfactions.

Bonne pratique 2

Maîtriser les processus et motiver les équipes. Impossible de satisfaire les clients dans un délai raisonnable sans une formalisation stricte des processus de traitement et un respect par toute l'entreprise de ces consignes. D'une façon générale, les indicateurs doivent permettre de contrôler les trois grandes étapes du traitement : l'accueil (temps d'attente, nombre d'appels perdus, qualité de l'accueil et de l'écoute, reformulation, explications données au client sur le processus qui va être lancé en interne pour répondre à sa demande), le délai de réponse (donc la reprise de contact avec le



client pour l'informer de l'avancement) et la qualité de cette réponse (taux de résolution après un seul contact, taux de satisfaction du client après clôture du dossier).

Le délai optimal de traitement d'une réclamation varie selon le secteur d'activité et la nature de la demande. Un point cependant fait l'unanimité : il y a plus important que le délai de résolution lui-même, c'est le fait de tenir informé le client de l'avancement de son dossier. C'est pourquoi vous ne devez jamais laisser un client sans nouvelles !

Bonne pratique 3

Faciliter les contacts des clients. Un client qui formule une réclamation et qui est bien traité est mieux fidélisé

que celui qui ne se manifeste pas. Pour maximiser les remontées, proposez-lui donc plusieurs canaux de contact. Téléphone, site Internet avec possibilité d'e-mail et courrier constituent les indispensables, sans oublier le point de vente le cas échéant. Plus de 90% des consommateurs utilisent plusieurs canaux. Ainsi, le téléphone vient le plus souvent en deuxième position, après une première recherche sur Internet ou un premier contact par e-mail. Cependant, il est important que ces canaux accèdent à une information centrale partagée afin de ne pas contraindre les clients à exposer leur problème plusieurs fois.

Bonne pratique 4

Anticiper l'insatisfaction. Quelle que soit la qualité du traitement des réclamations, il peut être préférable de les devancer. C'est d'autant plus utile que tous les clients ne se manifestent pas. Pour ce faire, vous pouvez envisager l'envoi d'un e-mail d'information, d'alertes par SMS...

Bonne pratique 5

Mesurer la satisfaction clients. Au-delà du contrôle qualité des processus pour le traitement de l'insatisfaction,

il est indispensable d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction clients. Cela peut passer par une enquête de satisfaction : par e-mail, téléphone, courrier qui porte, selon les cas, uniquement sur des clients dont le dossier a été traité pour une insatisfaction ou sur un échantillon tiré au hasard, notamment afin d'évaluer la proportion de clients mécontents n'effectuant pas de réclamation. Autre possibilité, le NPS (*Net Promoter Score*). Simple et universelle, cette méthode se base sur une question centrale : « Recommanderiez-vous notre marque (ou notre entreprise) à vos amis ou à vos collègues de travail ? ». Selon les réponses, les clients sont classés en 3 groupes :

- les promoteurs (score 9/10) sont les enthousiastes fidèles qui continueront à acheter vos produits et à les recommander aux autres, alimentant la croissance de votre entreprise ;
- les passifs (score 7/8) sont les clients satisfaits, mais peu enthousiastes et vulnérables aux offres concurrentielles ;
- les détracteurs (score 0/6) sont des clients mécontents qui peuvent nuire à votre image de marque et entraver la croissance par un bouche-à-oreille négatif.

Bonne pratique 6

Aller au-devant des clients sur Internet. L'entreprise n'est désormais plus la seule à traiter les demandes de ses clients. La prestation peut également être assurée sur Internet par un autre client, un réseau social (Twitter, Facebook...) ou une communauté. Et les clients utilisent de plus en plus les médias sociaux (réseaux sociaux, blogs, forums...) pour parler entre eux des problèmes qu'ils rencontrent avec un produit ou une entreprise. Ces échanges constituent une manne à la disposition des entreprises pour mieux cerner les attentes de leurs clients.

L'insatisfaction génère des pertes financières

Les clients insatisfaits coûtent très cher aux entreprises, qui savent que le coût de recrutement d'un nouveau client est en général 5 fois plus élevé que celui de

rétenition d'un client acquis. Il est donc largement préférable de s'employer à garder ses clients que de s'épuiser à en recruter de nouveaux pour remplacer ceux

qui s'en vont. En France, les pertes de chiffre d'affaires liées à un mauvais traitement des réclamations clients s'élèvent à 9,5 milliards d'euros.