

BENOÎT MEYRONIN  
MARIE-LOUIS JULLIEN  
STÉPHANE BOURRIER

Management de  
**l'insatisfaction  
client**

2<sup>e</sup> édition

**Transformer le pépin en pépite**



Vuibert



# Management de l'insatisfaction client



BENOÎT MEYRONIN, MARIE-LOUIS JULLIEN,  
STÉPHANE BOURRIER

Management de  
**l'insatisfaction  
client**

**Transformer le pépin en pépite**

2<sup>e</sup> édition

**Vuibert**

**\*Les lecteurs ont aimé :**



« Un guide vraiment concret et pratique »

« Nombreux et précieux conseils »

**Commentaires sur site marchand consultés en octobre 2022 et concernant l'édition parue en 2017**

Composition couverture: Hung Ho Thanh

Composition intérieure: PCA

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.  
Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – janvier 2023 – 5 allée de la 2<sup>e</sup> DB, 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

ISBN : 978-2-311-40700-6

# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b> .....	7
<b>Les auteurs</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	14

## PARTIE 1

### **Les acquis de la recherche**

CHAPITRE 1. <b>Le « ROI » de la réclamation client</b> .....	21
CHAPITRE 2. <b>Satisfaction client : la métamorphose des données</b> .....	39
CHAPITRE 3. <b>La transformation culturelle : l'orientation réclamation</b> ....	57
CHAPITRE 4. <b>L'insatisfaction client face aux pannes des produits</b> .....	75
CHAPITRE 5. <b>Le management de la réclamation au regard de la qualité de la relation client</b> .....	95
CHAPITRE 6. <b>La déviance des clients réclamants : jusqu'où chercher à satisfaire les clients ?</b> .....	107
CHAPITRE 7. <b>De la symétrie des attentions® à l'éthique du care</b> .....	131
CHAPITRE 8. <b>Les leçons d'une crise à l'autre : l'éclairage des sciences humaines et sociales et de l'éthique du care</b> .....	153

## PARTIE 2

### **Déployer une culture du management de l'insatisfaction**

CHAPITRE 9. <b>Une typologie des clients réclamants</b> .....	169
CHAPITRE 10. <b>Vingt bonnes pratiques</b> .....	181

<b>Conclusion</b> .....	215
<b>Bibliographie</b> .....	223
<b>Liste des bonnes pratiques</b> .....	231
<b>Table des matières</b> .....	233

# AVANT-PROPOS

Je suis heureux d'avoir le privilège de pouvoir apporter mon modeste témoignage de chef d'entreprise à cet ouvrage coécrit de manière collaborative par des chercheurs académiques. Ce livre traite du management de l'insatisfaction qu'une entreprise doit gérer aussi bien avec ses clients qu'avec ses collaborateurs. Ce sujet, il me semble, représente la source principale de performance et de durabilité d'une organisation humaine qui crée et commercialise de la valeur.

L'entreprise industrielle familiale que j'ai le plaisir de diriger est présente dans près de 30 pays sur 4 continents. Elle est aujourd'hui leader mondial dans son domaine, les solutions de fixation, avec 7500 collaborateurs et 29 usines dans le monde. Le management de la satisfaction ou de l'insatisfaction de nos clients est une préoccupation universelle partagée par la diversité des cultures qui nous composent. Nous avons tous la certitude que notre succès et notre pérennité sont forcément les fruits d'une satisfaction sans cesse renouvelée de ceux pour lesquels nous nous efforçons de créer de la valeur.

Nous faisons partie des entrepreneurs qui estiment que notre entreprise est avant tout une fantastique organisation à créer du lien social aussi bien en interne qu'en externe avec l'ensemble de nos collaborateurs, de nos clients, de nos fournisseurs, de nos partenaires et de toutes les communautés humaines au sein desquelles nous opérons. L'amplitude de la performance d'une telle organisation dépend de la qualité du lien que nous pouvons établir avec toutes ces parties prenantes.

Je crois qu'en fonction du principe de la « symétrie des attentions<sup>®</sup> » défendu dans cet ouvrage, la nature du lien que nous instaurons dépend de nous et de l'engagement de nos collaborateurs en premier lieu. Je parle d'un engagement libre généré par le projet et les valeurs portés par l'entreprise dans lesquels chacun et chacune peut se réaliser avec fierté. La satisfaction de nos clients passe par l'aptitude qu'ont nos équipes à œuvrer pour eux dans l'organisation en réseau collaboratif que nous nous efforçons de bâtir. La collaboration démultiplie une organisation humaine telle que la nôtre. Elle nous fait gagner en rapidité. Elle nous rend plus agiles. Elle décuple nos forces et notre créativité. Elle est promotrice d'engagement, dans la mesure où, en évitant une centralisation trop hiérarchique, elle fait en sorte d'impliquer chacun et chacune dans son rôle. En cela, elle permet que chaque rôle compte.

La collaboration, tout comme l'engagement, ne peut pas être imposée. Elle repose sur le socle de la confiance. C'est-à-dire la confiance en l'autre

et en l'authenticité des valeurs que nous prôtons. Entreprendre cela veut dire prendre des risques. Cette prise de risque est aujourd'hui accentuée par l'incertitude d'un monde aux évolutions très rapides. Dans un tel contexte récurrent, il est plus difficile d'établir les ingrédients de la confiance. La confiance s'établit à partir d'une relation non opportuniste sur le long terme. Nous bénéficions d'une longue histoire et d'un comportement à peu près constant sur près de 160 années d'existence. Nous avons toujours privilégié la pérennité sur le long terme de notre modèle d'experts industriels. Notre modèle d'organisation est basé sur l'autonomie et l'interdépendance. L'autonomie de nos filiales prime sur une centralisation réductrice d'initiatives. Pour guider, animer et coordonner les actions collectives d'une telle organisation, nous avons constitué plusieurs structures transversales de support qui œuvrent pour le bien commun de cet ensemble.

Afin de rassembler les équipes de toutes nos entités, nous avons décidé de choisir collectivement nos valeurs en impliquant tous les cadres de l'ensemble de nos sociétés. Ensemble, nous nous efforçons de faire de notre mieux pour les vivre, car des valeurs non vécues n'existent pas. Pour favoriser la confiance et la collaboration, nous avons entrepris, avec la contribution de centaines de collègues internationaux, d'établir une stratégie commune et partagée. Notre stratégie repose sur une double intention : engager les êtres humains qui constituent notre entreprise et satisfaire nos clients. Ces deux nécessités forment l'indissociable garantie de notre succès et de notre pérennité.

En établissant cette feuille de route, nos collaborateurs ont voulu y inscrire noir sur blanc la nécessité de prendre soin de chacun de nous, pour pouvoir prendre soin des autres et de notre clientèle. Nous voulons construire une entreprise porteuse de sens. Le respect inscrit au fronton de nos valeurs ne doit pas être exclusif. Il s'adresse aussi bien à nous-mêmes qu'à nos clients, à nos fournisseurs, aux communautés auxquelles nous appartenons et au vivant de notre écosystème. Dans un tel contexte, le « care » devient un mode de pensée et d'action essentiel. Le leadership hiérarchique classique, souvent autoritaire, n'est pas vraiment adapté au « care ». Imposer sa volonté sans prendre l'autre en compte est antinomique avec une attention en pleine conscience pour ses collaborateurs et ses clients.

Pour changer de paradigme, nous avons entrepris de développer le *servant leadership* au sein de notre organisation. Le *servant leader* favorise le travail et l'intelligence collective. Il prend soin à la fois des individus et de l'équipe. Il est attentif et à l'écoute de ses coéquipiers et de tous les autres acteurs concernés, clients, fournisseurs ou partenaires. Il permet à chaque personnalité et à chaque talent de s'épanouir. Il s'assure

de l'implication de chacun et de chacune. Il favorise le dialogue et la controverse. Il promeut l'autonomie et la prise d'initiative à l'intérieur d'un cadre clair, avec des règles et des valeurs dont il est le garant. Son premier rôle est de sécuriser. Il doit pour cela prendre parfois les décisions difficiles qui s'imposent, que ce soit par rapport à des personnes au comportement préjudiciable en interne ou avec des clients déviants et parfois même violents.

En développant ce nouvel état d'esprit, nous nous heurtons à une confusion. Nos équipes pensent que le *servant leader* est *a priori* gentil. À l'instar de Thomas d'Ansembourg, qui a écrit le best-seller, *Cessez d'être gentils, soyez vrais*, nous nous efforçons d'expliquer que ce type de leader n'est ni gentil ni méchant. Il s'efforce d'être juste et authentique. Certaines cultures ont beaucoup de mal avec cet *a priori* de gentillesse. Lors d'une visite en Russie, mes collègues de l'encadrement sont inquiets. Tous réunis ils me disent franchement que, dans leur pays, manager par la gentillesse, ça ne marche pas. Je leur explique que le *servant leader* est une sorte de samouraï prêt à sortir son sabre pour sécuriser en cas de risque et de déviance. Cette évocation d'un personnage juste et fort leur convient finalement parfaitement.

Cette confusion instinctive de nos équipes entre un leader de care et la gentillesse est intéressante. Elle pose pour moi une question : est-ce que, dans la conscience collective, le leader archétypal classique serait majoritairement considéré comme manquant de bienveillance ?

La pandémie de covid-19 a considérablement réduit nos rencontres internationales en chair et en os sur une durée d'une longueur inédite. Notre organisation en réseau a permis, région par région, pays par pays, de maintenir du mieux possible le lien avec nos clients eux-mêmes privés des visites de nombreux fournisseurs. Nos structures transversales ont permis dans un temps très court de coordonner, en collaboration avec chaque entité, les actions indispensables pour pouvoir faire face à une crise d'une telle ampleur.

Sécuriser et maintenir la confiance auront été nos principales priorités. Sécuriser les personnes vis-à-vis de la situation sanitaire, puis vis-à-vis de leur emploi et de l'avenir de l'entreprise. Avec environ 80 % de nos effectifs à l'arrêt pendant plusieurs mois, nos équipes et nos managers se sont mobilisés pour informer, communiquer, et rassurer, afin de maintenir le lien. Notre comité exécutif, composé de l'intégralité des 43 dirigeants de nos filiales, s'est réuni chaque semaine en visioconférence pour faire le point et prendre de manière la plus collégiale possible les décisions nécessaires. Cette crise a renforcé nos convictions sur l'importance du « care » aussi bien vis-à-vis de nos collaborateurs que vis-à-vis de nos clients, plongés eux-mêmes dans l'incertitude. Pas une seconde nous

avons cessé de construire l'avenir. Nous avons continué d'investir. Nous avons maintenu nos efforts de recherche et de développement. Depuis, nous redoublons d'attention et sommes tous mobilisés pour apporter des solutions et répondre aux besoins très fluctuants de nos clients dans un contexte de pandémie qui perdure, de pénuries qui nous freinent et de transformations technologiques radicales.

L'urgence climatique, l'épuisement des ressources et l'avènement des technologies digitales nous plongent dans la confusion des changements drastiques d'un monde qui doit se réinventer. Dans un contexte aussi mouvant et instable, l'unité fait la force. Seules des relations pacifiées, attentives et constructives peuvent nous permettre de relever les enjeux que nous partageons avec nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires, quels qu'ils soient. Les logiques du « care » et de la « symétrie des attentions<sup>®</sup> » peuvent nous permettre de mobiliser l'intelligence émotionnelle pour générer de la performance collective et de la valeur porteuse de sens, pour la plus grande satisfaction de tous.

Merci aux coauteurs de cet ouvrage de mettre en lumière ce mode de pensée et d'action mobilisateur pour chacun et chacune. Il représente, à mon sens, une des clefs principales qui peuvent permettre de répondre aux défis auxquels le monde et nos entreprises sont confrontés.

Antoine Raymond,  
président directeur général du groupe Araymond

# LES AUTEURS

## Les coordinateurs-auteurs

---

### **Benoît Meyronin**

Âgé de 51 ans, Benoît Meyronin est professeur à Grenoble École de management et directeur Conseil du groupe Korus. Ses domaines d'expertise sont la culture de service, l'expérience client-collaborateur, la transformation managériale, les nouveaux modes de travail et le « management par le care ».

Il a publié une dizaine d'articles de recherche et autant d'ouvrages : *Du management au marketing des services* (Dunod, 3<sup>e</sup> éd., 2015, avec C. Ditandy), *Management du service et conduite du changement : le cas de la SNCF* (Vuibert, 2010, avec M. Euverte et H. Joseph-Antoine), *Manager l'innovation par le service* (Presses universitaires de Grenoble, 2012, avec A. Munos), *La Génération Y, le manager et l'entreprise* (Presses universitaires de Grenoble, 2015), *Le Management de la relation client* (Vuibert, 2016), *De McGyver à GoT : quand les séries TV nous enseignent le management* (Dunod, 2<sup>e</sup> éd., 2020, avec B. Aubert), *Replacer (vraiment) l'humain au cœur de l'entreprise. Le management par le care* (Vuibert, 2019, avec C. Benavent et M. Grassin) et *Manager l'expérience client-collaborateur. Vers l'éthique du care* (Dunod, 2020).

Directeur R&D de 2008 à 2011, puis directeur associé au sein de l'Académie du service de 2011 à 2017, il a dirigé par la suite la société Care Expérience, filiale du groupe Domplus, de 2018 à 2020. Il est depuis 2020 directeur Conseil du groupe Korus, aménageur indépendant.

Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques et d'une HDR en sciences de gestion.

### **Marie-Louis Jullien**

Dès la fin de son cursus en marketing et communication, Marie-Louis Jullien, 42 ans, a accompagné le lancement de l'AMARC (Association pour le management de la réclamation client), puis son développement. Il en est aujourd'hui délégué général.

Observateur privilégié de l'évolution du management de l'insatisfaction client, il a été également l'un des artisans majeurs d'une cinquantaine de conventions thématiques (médiation, gestes commerciaux, digital, juridique, éthique, droit à l'erreur, orientation client, etc.), contributeur

de groupes de travail (référentiel AMARC, cartographie des services réclamations client, etc.) et animateur des clubs métiers sectoriels de l'association.

Animateur pérenne d'une communauté de pratiques, il contribue significativement à sa professionnalisation et à sa promotion.

## **Stéphane Bourrier**

Stéphane Bourrier évolue depuis plus de 20 ans dans le domaine de la qualité et de la satisfaction client.

Titulaire d'un DESS en gestion industrielle de la qualité, il débute sa carrière à l'UCPA (l'Union nationale des centres sportifs de plein air) en 1997 pour faire évoluer la culture client au sein des centres de vacances.

En 2000, il crée le département réclamation de l'UCPA et obtient en 2001 le Prix Qualité régional Île-de-France, « management orienté client ».

En tant que directeur Qualité et relation client, il développe la relation digitale et humaine de l'UCPA en accompagnant toutes les évolutions qui vont dans le sens de la satisfaction client : effets Waouh, démarches de Welcoming, formations Esprit de service, certification des centres de loisirs.

L'association AMARC, créée en 2004, est le fruit de sa passion pour le client, qui s'illustre également au travers du référentiel Management de l'insatisfaction client.

Il intervient régulièrement dans les entreprises ou les organismes de formation pour partager son expérience et sa vision de la relation et réclamation client. En 2016, il devient directeur de l'expérience client à l'UCPA puis directeur de Business Unit en 2019. Il pilote toujours les services clients et réclamations.

## **Les autres auteurs**

Christophe Benavent, professeur à l'université Paris Nanterre

Laurent Garnier, dirigeant de KPAM

Marc Grassin, directeur de l'institut Vaugirard Humanités & Management, Institut Catholique de Paris, intervenant à l'ESSEC

David Gotteland, professeur à Grenoble École de management

Lars Meyer-Waarden, professeur des universités, Toulouse School of Management

Daniel Ray, professeur à Grenoble École de management

Aurélien Rouquet, professeur à NEOMA Business School et chercheur au CRET-LOG

Dominique Roux, professeure à l'université de Reims Champagne-Ardenne

William Sabadie, professeur à l'IAE Lyon, université Jean Moulin Lyon III

Jean-Baptiste Suquet, professeur à NEOMA Business School

## **L'AMARC**

---

Créée en 2004, l'AMARC est une association à but non lucratif qui a pour vocation de professionnaliser et promouvoir le management de la réclamation client. Son mot d'ordre : « transformer le pépin en pépite® » ! L'association réunit 300 organisations autour d'activités favorisant le partage de bonnes pratiques et d'échanges entre acteurs issus de la relation client, de la qualité, de l'expérience client, du marketing, de la satisfaction client, etc.

**[www.amarc.asso.fr](http://www.amarc.asso.fr)**

# Introduction

## L'origine de ce livre

Nous voulons témoigner ici d'une collaboration de longue date qui s'est établie entre une association d'entreprises et des experts universitaires autour de la gestion des réclamations et, plus globalement, de l'insatisfaction client. Si nous avons souhaité élargir ce thème en parlant de « management de l'insatisfaction client », c'est pour souligner le fait qu'il s'agit bien d'un chantier de nature **managériale** au sens strict, impliquant la mobilisation des hommes et des femmes, ainsi qu'un changement de culture relativement profond. Une double conviction s'est en effet progressivement installée, dont témoigne la signature de l'AMARC (« Transformer le pépin en pépite<sup>®</sup> ») : d'une part, les clients qui « réclament » ont des choses intéressantes à nous dire, ils ne sont pas des empêcheurs de tourner en rond, et il est même stratégique de solliciter leurs *feedbacks*, même (et surtout) lorsqu'il est négatif ; d'autre part, ce sujet n'est pas l'apanage d'une entité dédiée (historiquement, un « service client »), mais bien l'affaire de tous, un enjeu culturel en ce sens puisqu'il faut pouvoir impliquer toute l'entreprise. Enfin, et c'est une conviction qui s'est renforcée aussi depuis quelques années, cette dimension managériale renvoie vers ce qu'il est convenu d'appeler la « symétrie des attentions<sup>®</sup> » : une prise en compte plus forte de l'insatisfaction client, qui doit pouvoir être positionnée au même niveau dans l'entreprise qu'une considération tout aussi réelle pour les insatisfactions des collaborateurs.

De fait, il nous a semblé important de sortir du sentier de l'« enchantement client » pour oser reparler de ce qui marque plus sûrement

notre quotidien de client et qui constitue, à n'en pas douter, un objet de management : comment mobiliser l'ensemble des équipes sur les irritants de nos clients ? Comment faire de ce sujet une préoccupation majeure pour chacun(e) dans l'entreprise, dont on parle, dont on se soucie et sur lequel chacun(e) suggère des initiatives et s'engage à titre personnel ?

## Dans cette nouvelle édition

Pour cette seconde édition, nous avons enrichi notre propos et convié, pour écrire le chapitre 6, intégralement nouveau, Aurélien Rouquet et Jean-Baptiste Suquet, qui ont conceptualisé ce qu'ils ont nommé la « déviance » – cas où un client manifeste un comportement déviant qui met en difficulté les équipes en contact. Quand on sait que près de 69 % des professionnels en France travaillent en contact direct avec des clients (avec plus ou moins de fréquence, certes), et qu'ils sont même 75 % dans la fonction publique (et, de fait, 80 % dans le commerce et 90 % dans l'hôtellerie-restauration)<sup>1</sup>, on mesure l'impact de la déviance de certains clients sur ces personnes. Comme le soulignent les auteurs, « le vécu professionnel est [...] plus structuré par la qualité de la relation entretenue quotidiennement avec les clients ou usagers (ponctués de moments valorisants ou éprouvants) qu'il ne l'est par la relation occasionnelle avec le service des ressources humaines ».

Dès lors, si un quart des salariés français en contact avec la clientèle a déjà subi des violences verbales, comme l'avancent les auteurs de l'étude citée, alors il apparaît légitime, plus que jamais, de se soucier du « prendre soin » non seulement des clients, mais aussi des équipes. C'est ce que nous avons nommé le « management par le care »<sup>2</sup>.

C'est pourquoi, dans le prolongement de ce nouveau chapitre, nous avons largement mis à jour le chapitre dédié à la logique du « care » en entreprise, ou comment « prendre soin » de ses équipes

1 Source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/11/28499-la-face-cachee-de-lexperience-collaborateur/>.

2 Dans B. Meyronin, M. Grassin et C. Benavent (2019), *Replacer (vraiment) l'humain au cœur de l'entreprise. Le management par le care*, Vuibert.

(chapitre 7). Des registres d'action, formant un système, aident à concrétiser le care en entreprise.

Enfin, nous avons ajouté un deuxième chapitre inédit (chapitre 8), coécrit par Marc Grassin, professeur à l'Institut catholique de Paris et à l'ESSEC, et Benoît Meyronin, autour des enjeux de la relation à l'autre dans un monde durablement marqué par la pandémie. Ils y proposent un regard éclairé par les sciences humaines et sociales.

Ce contexte, en effet, ne peut être écarté comme purement conjoncturel : il a contribué à accélérer des transformations managériales (manager à distance, pour n'en citer qu'une), à renforcer des zones de tension (les comportements déviants de la part de certains clients) ou encore à challenger la logique du « prendre soin » au regard des vulnérabilités de certains publics (autre thème nouveau qui sera abordé dans cette seconde édition). Bref, ces deux chapitres inédits permettent de prendre en compte cette réalité nouvelle.

## Les points clés de ce livre

En associant aux regards d'experts académiques les témoignages d'adhérents (ou non) de l'AMARC, nous avons voulu créer une résonance entre un traitement académique de quelques questions clés et la manière dont des entreprises les appréhendent de façon novatrice. La parole est ainsi donnée à des acteurs aussi divers que Best Western, BNP Paribas Cardif, Decathlon, Seb ou encore Trusteam. Quant au cabinet d'études KPAM, son fondateur, Laurent Garnier, propose une typologie des clients réclamants qui a toute sa place dans cet ouvrage.

Dans une première partie, c'est donc à un tour d'horizon sinon exhaustif, du moins le plus complet possible, que nous convions le lecteur. Ainsi, dans le chapitre 1, avec Daniel Ray et William Sabadie, nous repartons bien des **bénéfices mesurables** – le retour sur investissement des efforts réalisés en matière de management de l'insatisfaction client – mais aussi d'une définition. Avec Christophe Benavent, dans le chapitre 2, nous examinons la question de la **métamorphose des données** eu égard aux possibilités ouvertes

par les technologies qui rendent possible l'omnimesure (la mesure omniprésente). Voici pour le volet consacré aux clients.

Cette thématique à proprement parler managériale est utilisée dans le chapitre 3 par David Gotteland et William Sabadie pour évoquer ce qu'est l'**orientation réclamation** et ce qu'elle signifie en termes d'ancrage culturel dans les organisations. Dominique Roux, dans le chapitre 4, propose une lecture des formes de réponse innovantes qui peuvent être apportées au cas spécifique des **pannes de produit**. Dans le chapitre 5, Lars Meyer-Waarden et William Sabadie viennent clore cette première partie en mettant en lumière l'importance de nuancer ses efforts en matière de **traitement des réclamations** au regard de la qualité de la relation établie avec les clients.

Nous changeons ensuite de perspective pour nous intéresser davantage aux collaborateurs et à la question du « care » : nous découvrons, dans le chapitre 6, le concept de client « déviant » proposé par Aurélien Rouquet et Jean-Baptiste Suquet, qui proposent aux lecteurs une **typologie** décrivant six formes de comportements de réclamation « déviants », ainsi que les quatre réponses types susceptibles d'être mobilisées face à ces comportements. Puis, avec Benoît Meyronin, nous explorons dans le chapitre 7 en quoi une forme d'éthique, l'éthique du « care », peut aider à approfondir la notion de symétrie des attentions<sup>3</sup>, en renouvelant notre regard sur la question de l'**attention à l'autre** et du **prendre soin**.

Enfin, le chapitre 8, cosigné par Marc Grassin et Benoît Meyronin, s'inscrit dans le prolongement de cette exploration en questionnant la « relation » dans le contexte pandémique, au travers de l'éthique du care et d'un regard issu des sciences humaines et sociales, de façon plus générale. Il vient clôturer cette première partie.

Dans une seconde partie, nous cherchons à aider le lecteur à structurer et animer un dispositif de management de l'insatisfaction client en adoptant un angle très opérationnel. Dans le chapitre 9, Laurent Garnier nous montre qu'il est possible de proposer une **typologie des réclamants** et d'adopter ainsi une approche segmentée des réponses à apporter en fonction des besoins et des comportements de chaque famille de réclamants.

---

3 Marque déposée, propriété d'un cabinet de conseil, Académie du service.

Dans le chapitre 10, nous partageons pour finir **20 bonnes pratiques issues du référentiel AMARC**, réparties au sein de six engagements.

Nous tenons à remercier ici l'ensemble de nos contributeurs universitaires, ainsi que les entreprises qui ont bien voulu partager leurs expériences.

PARTIE



# **Les acquis de la recherche**

Dans cette première partie, nous avons rassemblé les contributions des experts académiques français les plus reconnus dans le domaine du management de la satisfaction/insatisfaction client. Enseignants-chercheurs à l'université (IAE de Toulouse et de Lyon, universités de Reims Champagne-Ardenne, Paris Ouest et Paris-Dauphine) ou dans une grande école (NEOMA et Grenoble École de management), ils ont conduit de nombreux projets de recherche, notamment pour l'AMARC. Ils partagent ici leurs résultats les plus récents en les illustrant d'un cas d'entreprise qui peut prendre la forme d'un court récit rédigé par les auteurs (Air France-KLM), d'un témoignage écrit par l'entreprise elle-même (Trusteam) ou encore, le plus souvent, d'une interview (Best Western, BNP Paribas Cardif, Decathlon et Seb).

En complément des éclairages des experts académiques sont ainsi présentés des témoignages de praticiens qui apportent leur propre lumière aux sujets clés ici traités :

- Qu'est-ce que l'insatisfaction client ?
- Quel est le retour sur investissement des démarches de management de l'insatisfaction ?
- Quelles sont les conséquences de la « révolution des data » pour mesurer l'insatisfaction ?
- L'orientation réclamation de l'entreprise a-t-elle un impact et comment la développer ?
- Comment manager la réclamation client au regard de la qualité de la relation tissée avec le client ?
- L'insatisfaction client liée aux pannes de produit : comment mieux la manager en apportant des solutions innovantes ?
- Comment déployer une culture de la satisfaction/insatisfaction client durable ? La symétrie des attentions<sup>®</sup> comme levier pour orienter durablement une culture vers le management de l'insatisfaction client... et collaborateurs.

## CHAPITRE 1

# Le « ROI » de la réclamation client

*Par Daniel Ray et William Sabadie*

À l'issue de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ de comprendre pourquoi les coûts liés au recueil et au traitement des réclamations sont des investissements rentables pour l'entreprise ;
- ✓ d'adapter à votre contexte une définition claire et rigoureuse de ce qu'est une « réclamation ».

## 1 Introduction

Ce chapitre permet de comprendre pourquoi les coûts liés au recueil et au traitement des réclamations sont en réalité des investissements rentables pour l'entreprise. En premier lieu, il explique aussi pourquoi il est impératif de déterminer précisément ce qu'est (et ce que n'est pas) une **réclamation**, mais aussi de diffuser cette définition à tous les collaborateurs. Il propose ensuite une définition référente – celle de l'Association pour le management de la relation client (AMARC) – qui permet aux entreprises de mieux rentabiliser leurs politiques de réclamation client. Enfin, il présente un cadre théorique et pratique destiné à mieux comprendre les véritables enjeux de la réclamation client.

Ces différents points sont illustrés par deux témoignages clés :

- celui d'un dirigeant (Olivier Cohn, directeur général France de Best Western, Hôtels et Resorts), qui explique en quoi les investissements autour de la réclamation client constituent un pilier central de sa stratégie ;
- celui d'un financier (Jean-Sébastien Beslay, associé fondateur de Trusteam Finance), qui explique ses motivations pour utiliser la satisfaction client, mais aussi l'insatisfaction et les réclamations, comme élément central de son analyse financière d'une entreprise.

2

## « Complaints, like death and taxes, are inevitable<sup>1</sup> »

Cette terrible sentence de J. Goodman (2006)<sup>2</sup> illustre malheureusement bien l'image que nous avons des réclamations client : culturellement, une réclamation est vécue comme une perte et non comme un gain, que ce soit pour l'entreprise ou pour le collaborateur concerné. L'AMARC affirme pourtant avec force que nous pouvons « transformer le pépin en pépite<sup>®</sup> ». Mais cette transformation est-elle vraiment possible ? Ne serait-ce pas plutôt un doux rêve caressé par les quelques illuminés qui ont décidé, en 2004, de créer l'AMARC afin de promouvoir le management de l'insatisfaction client ?

Ils étaient en réalité des précurseurs. De nombreuses recherches en marketing ont en effet montré que « transformer le pépin en pépite<sup>®</sup> » peut se révéler vraiment positif rentable<sup>3</sup>.

Mais avant de montrer pourquoi le traitement des réclamations devrait être considéré comme un centre de profit et non comme un centre de coût, il convient de se mettre d'accord sur l'objet même du délit : qu'est-ce qu'une réclamation ?

1 Les plaintes, tout comme la mort et les impôts, sont inévitables.

2 Goodman J. (2006), « Manage complaints to Enhance Loyalty », *Quality Progress*, vol. 39, n° 2, p. 28.

3 Ce chapitre s'appuie très largement sur la troisième partie (p. 219-318) d'un ouvrage publié par les auteurs en 2016 chez Dunod. Pour plus de détails, le lecteur pourra donc se référer à Ray D. et Sabadie W. (2016), *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, Dunod, 340 p.



# Management de l'insatisfaction client



« Un guide vraiment  
concret et pratique »

« Nombreux et précieux  
conseils »

En quoi les réclamations détériorent-elles le capital de marque ? Se préoccuper de la satisfaction de ses clients est-il rentable ? Faut-il tout autant prendre soin de ses clients que de ses équipes ? Comment développer une culture client capable de créer de la performance financière et de générer de l'innovation ?

À la fois rigoureux sur le plan scientifique et très opérationnel, le livre répond à ces questions et propose un **panorama complet des enjeux actuels**. Il intègre les contributions des **meilleurs spécialistes** ainsi que des **témoignages d'entreprises** évoluant dans des secteurs variés : BNP Paribas Cardif, Best Western, Decathlon, Seb et Trusteam Finance.

L'ouvrage s'achève sur **20 bonnes pratiques** recensées par l'AMARC\* et élaborées à partir de **retours d'expérience réels**.

Cette nouvelle édition propose des chapitres inédits d'une part sur les **comportements clients déviants** et les stratégies à adopter pour y répondre, d'autre part sur les **effets des crises successives** sur la relation client/collaborateur.

\* LAMARC (Association pour le management de la réclamation client) a pour vocation de professionnaliser et de promouvoir le management de la réclamation client.

## PUBLIC

- ♦ **Managers : directeurs et responsables de la relation client, de l'expérience client, de la qualité, de la culture et de la satisfaction client, directeurs marketing, etc.**
- ♦ **Professionnels en formation continue.**
- ♦ **Étudiants à l'université, en IAE et en écoles de management.**

Le livre est coordonné par **Benoît Meyronin**, professeur à Grenoble Ecole de Management et directeur Conseil de Korus Group, **Marie-Louis Jullien**, délégué général de l'AMARC, et **Stéphane Bourrier**, directeur de Business Unit à l'UCPA et président de l'AMARC.

Il rassemble également les contributions de Christophe Benavent, Laurent Garnier, David Gotteland, Marc Grassin, Lars Meyer-Waarden, Daniel Ray, Aurélien Rouquet, Dominique Roux, William Sabadie, Jean-Baptiste Suquet.

ISBN : 978-2-311-40700-6



9 782311 407006

[www.Vuibert.fr](http://www.Vuibert.fr)