

Valoriser les réclamations de ses clients

Qualité. L'analyse des plaintes constitue un bon moyen de gagner en performance. A condition toutefois d'en réorganiser la collecte et d'utiliser les outils adéquats.

Les réclamations des clients sont une chance. «Elles constituent une mine d'informations à forte valeur ajoutée, mais il est délicat, voire dangereux, de les utiliser», explique Michel Jambu, expert indépendant, qui a travaillé vingt ans sur le sujet chez France Telecom R&D. Pour en tirer parti sans être déstabilisée, l'entreprise doit dépasser ses blocages culturels. Et intégrer l'idée qu'un client qui réclame offre une occasion de s'améliorer. Une fois cette étape franchie, «les outils ne sont plus qu'une infime part du problème», estime Daniel Ray, directeur de l'Institut du capital client de Grenoble Ecole de Management.

Individuellement, l'idée qu'une réclamation puisse être un atout pour l'entreprise passe assez bien. Mais au niveau d'un groupe, le terme dérange. Les managers cherchent donc sans cesse à réduire le nombre de réclamations liées à leur service, au risque de passer à côté de pistes d'amélioration. Pourtant d'importantes économies

peuvent être au rendez-vous. Aux Etats-Unis, Honda Motors a ainsi pu identifier la cause réelle d'un problème technique en explorant les plaintes des premiers utilisateurs de l'un de ses modèles. A la clé, des centaines de millions de dollars de gains. Prévu à cet effet, les enquêtes de satisfaction arrivent pourtant trop tard. Elles ne sont souvent que parcellaires et comprennent des questions ouvertes dont les réponses sont rarement exploitables. Pour inciter les clients à s'exprimer plus librement, Rhodia Engineering Plastics a d'ailleurs dû rendre anonymes ses enquêtes trimestrielles effectuées en ligne.

CINQ RAISONS D'ANALYSER LES REMONTÉES CLIENTS

- > **La correction** plus rapide de défauts techniques.
- > **L'amélioration** des développements futurs.
- > **L'identification** des causes d'infidélité, de fraudes, d'impayés...
- > **La détection** des besoins nouveaux.
- > **L'augmentation** de la qualité de service.

1 COLLECTER ET CENTRALISER LES DONNÉES

Première étape du processus, la collecte des réclamations. Elle ne doit plus être uniquement abordée avec l'objectif de réduire les délais et d'augmenter les taux de satisfaction. Elle doit intégrer la notion de capitalisation des données qu'elles contiennent. Pour cela, il faut multiplier les occasions de recueillir des plaintes pour se constituer des bases de données exploitables et favoriser les témoignages directs et libres. Si les contacts sont indirects et que les

réclamations se perdent, il est nécessaire de contourner le problème. La branche GPL de Total, qui organise la fourniture du gaz chez les clients finaux, a ainsi demandé à son réseau de partenaires (livreurs, installateurs) de laisser un questionnaire de satisfaction à chaque contact clientèle. Les questionnaires papier sont néanmoins difficiles à exploiter, malgré les technologies de reconnaissance de caractères (OCR). Et l'écrit se révèle toujours moins riche que l'oral, d'autant que, au moment de sa saisie, l'information est souvent appauvrie.

Pour provoquer la parole, il faut ensuite que le client ne se sente pas coupable de réclamer. Un vrai changement de mentalité qu'a essayé d'insuffler la

(suite page 66) //





LE CONTEXTE Les propriétaires de nouveaux modèles sont systématiquement contactés, certains par téléphone, trois mois après leur acquisition, d'autres par courrier, dans un délai de un à trois ans. Les questionnaires sont communs aux deux constructeurs français et comportent des questions ouvertes.

LA SOLUTION Pour exploiter l'information contenue dans ces verbatim, la direction de la qualité a mis en place un système qui permet d'obtenir de façon automatique une classification fine des défauts relevés grâce à un outil d'analyse de données textuelles (textmining). Les différentes entités du groupe peuvent ainsi lancer, via l'intranet, des requêtes pour trier et accéder aux fiches liées à leur problématique du moment. « Ouverte en juillet 2004, l'application est aujourd'hui utilisée par 350 personnes mais seulement 30 catégorisent les verbatim », précise Nathalie Larrouy, chef de projet utilisateur à la direction technique de PSA Peugeot-Citroën.

L'ENTREPRISE

Deuxième constructeur automobile européen avec 3,28 millions de véhicules vendus en 2003.

Chiffre d'affaires 2003 54,2 milliards d'euros.

Effectif 200 000 salariés.

LES OPTIONS TECHNOLOGIQUES

- > Base de données.
- > Logiciel de textmining.
- > Serveur web.

PHOTO PSA

Sidel centralise l'ensemble des dossiers

LE CONTEXTE En 2002, Sidel souhaitait mieux connaître le taux de satisfaction de ses clients et déterminer des pistes d'amélioration pour ses services. Un poste a été créé pour administrer un système de gestion des réclamations commun à toutes ses filiales.

LA SOLUTION Responsable des processus liés à la satisfaction client, Thomas Neslon a déployé, en trois mois, une application qui centralise les remontées clients dans une base de données. Un workflow permet de gérer leur traitement. Les réclamations sont saisies sur l'intranet par toute personne

ayant un contact avec un client. Ce regroupement permet ensuite, via un moteur de recherches multicritères, d'extraire une sélection de réclamations par produit ou par service. « En 2005, nous capitaliserons sur les correctifs apportés aux problèmes, afin d'en faire bénéficier toutes les unités », précise Tom Neslon.

LES OPTIONS TECHNOLOGIQUES

- > Workflow.
- > Base de données.
- > Serveur web.
- > Moteur de recherches multicritères.

L'ENTREPRISE

Division du groupe suédois Tetra Laval, Sidel fabrique et installe des machines d'embouteillage et des lignes complètes de production de bouteilles en PET.

Chiffre d'affaires 2003 711 millions d'euros.

Effectif 4 500 personnes dans 25 pays.

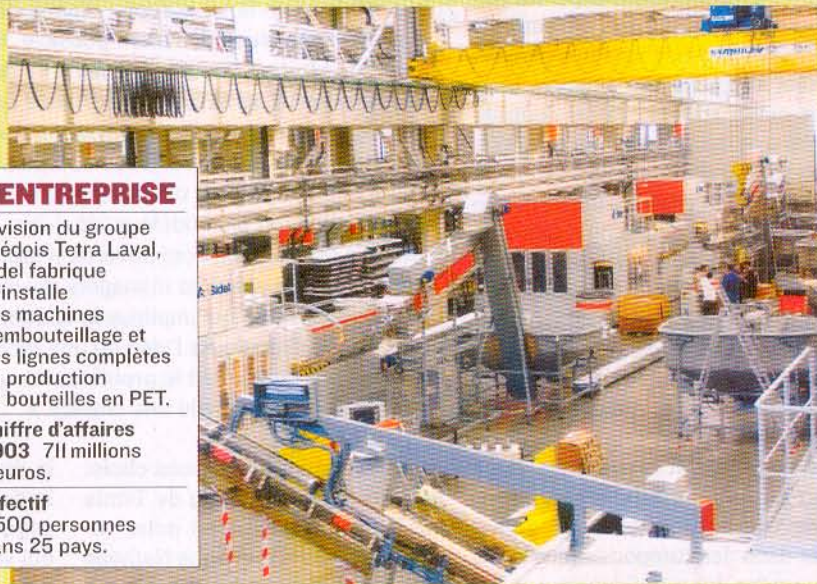


PHOTO X

L'AVIS DE L'EXPERT

“Il faut accepter d'entendre les reproches”

DANIEL RAY,

directeur de l'Institut du Capital Client de Grenoble Ecole de Management.



“ Sur 100 clients mécontents, seuls 4 vont se plaindre, évalue l'institut américain TARP, spécialisé dans la mesure de la satisfaction client. Les autres risquent de changer de fournisseurs sans prévenir. Un faible taux de réclamations n'est donc pas forcément une bonne nouvelle. Or, les normes Iso qui incitent à bien les traiter poussent plutôt à en réduire le nombre. Cette approche n'est pas la bonne. Il faut au contraire permettre aux clients de s'exprimer, accepter d'entendre leurs reproches et les enregistrer le plus fidèlement possible. Il faudrait aussi supprimer les rémunérations basées sur les taux de satisfaction client, car elles incitent à minimiser l'importance des mécontentements. Et leur préférer un système valorisant un rapport entre le nombre de réclamations et leur vitesse de traitement. D'autant qu'un client mécontent dont on a bien traité le problème devient paradoxalement plus fidèle qu'un autre. En revanche, lorsque la vanne à réclamations est ouverte, il faut s'attendre à voir leur nombre augmenter. Les managers doivent être prêts à assumer le phénomène, ce qui implique le soutien de la direction générale. C'est à elle d'inculquer l'idée qu'une réclamation est l'affaire de tous, et pas seulement le problème du service clients. Ce ne doit pas être un drame mais une chance. »

constructeurs, « nous avons choisi le logiciel de textmining de Temis car il intègre facilement notre vocabulaire métier », indique Nathalie Lerrouy, chef de projet utilisateur à

la direction technique de PSA. Le logiciel est d'ailleurs capable de suggérer de nouvelles catégories qui sont autant de pistes d'amélioration à explorer.

Ces outils permettent aussi d'établir des modèles prédictifs et de traiter automatiquement les réponses. « Il est d'ailleurs souhaitable de connecter les lettres de réclamations avec les données clients contenues dans les logiciels de gestion de la relation client », préconise Michel Jambu. Mais il faut y mettre le prix. « Pour un constructeur automobile, un projet complet coûte autour de 150 000 euros », reconnaît Dominique Greusard, consultant CRM chez Business & Décision. Les outils de base (serveur web, workflow, base de données, logiciels de statistiques) sont plus accessibles. Le programme universitaire de statistiques textuelles Lexico coûte, par exemple, à peine 600 euros. Mais encore faut-il l'exploiter.

3 PARTAGER LES RÉSULTATS EN INTERNE

Enfin, pas besoin d'attendre qu'une réclamation soit traitée pour être valorisée. Chez Hewlett Packard, les plaintes concernant les produits sous garantie sont analysées tous les jours. Mais peu de systèmes délivrent directement l'information dans les services techniques, au marketing ou en conception. La plupart du temps, ces données sont mises à disposition via l'intranet de l'entreprise. Un moteur de recherches multicritères permet alors d'extraire les fiches pertinentes. Certains projets vont plus loin, comme chez France Télévision, où les remontées clients sont délivrées directement aux intéressés. Ceux-ci accèdent, via un portail intranet, à une synthèse élaborée grâce à des outils de business intelligence et comprenant une sélection de verbatim concoctée par le service consommateurs. Chez France Telecom, ce sont les réclamations des salariés vis-à-vis du service informatique qui seront analysées.

L'étape suivante pourrait résider dans la constitution de bases de connaissances des problèmes soulevés et des solutions proposées. Le tout pour essayer, une fois encore, de faire mieux la prochaine fois. ●

AURÉLIE BARBAUX

///(suite de la page 64) direction d'Alstom Transport à ses cadres il y a cinq ans. « Environ 3 000 personnes ont été formées à l'acceptation de la réclamation, et tous les salariés de l'entreprise incités à saisir des remontées clients, via un formulaire accessible sous Lotus Notes », raconte Hubert de Blay, alors responsable qualité. Le soufflé est un peu retombé. Le formulaire de saisie, maintenant sur l'intranet, est difficile à trouver. Un pilote d'extranet de réclamations, accessible en ligne par les clients, a quand même été développé. Mais sans suite pour l'instant.

Il faut aussi revoir les formulaires, généralement conçus pour préqualifier et préclasser les réclamations par type de problème. Or leur richesse se cache souvent dans les commentaires du client. « Mais pour cela, il faut changer le discours des télé-opérateurs et présenter d'entrée une case de saisie des verbatim sur leurs écrans », conseille Christophe Jénot, responsable centre de contact chez BT Consulting. Ensuite, il faut recueillir des informations plus factuelles qui pourront être traitées statistiquement.

2 EXTRAIRE L'INFORMATION PERTINENTE

Les réclamations peuvent alors livrer leurs secrets. Les solutions de traitement proposées par les éditeurs fournissent des tableaux de bord permettant d'identifier globalement les causes de plaintes. Mais les outils statistiques ne fournissent que des indications quantitatives. Pour dépasser cette limite, il faut utiliser des solutions d'analyse textuelle ou « textmining ». Ces logiciels réalisent des analyses sémantiques et morphosyntaxiques. Des éditeurs spécialisés en statistiques, comme SAS ou SPSS, proposent même des solutions dédiées à l'exploitation des données clients, en associant datamining (analyse de données) et textmining. Pour exploiter plus efficacement les enquêtes de satisfaction et les classer dans des catégories plus fines que celles des questionnaires multi-