

RELATIONS CLIENTÈLE

BIEN TRAITER LES RÉCLAMATIONS DES CLIENTS



Philippe Caplet

Directeur
Centre
d'information
bancaire de la
FBF

Membre de l'IBAQ*

*IBAQ: L'Institut banque et assurance pour la qualité regroupe les responsables qualité de banques et compagnies d'assurance souhaitant échanger de bonnes pratiques dans le domaine de la qualité. L'IBAQ réalise régulièrement des documents illustrant l'application de démarches et outils qualité aux domaines d'activité de ses membres (certification ISO, normes de l'EFGM - European Foundation for Quality Management -, démarches processus...) www.ibaq.fr

Le traitement des réclamations est un élément important dans le bon déroulement des relations avec les clients. Seule une gestion fondée sur un recensement exhaustif des incidents, sans craindre de les officialiser, peut être efficace.

Une réclamation est un cocktail, éventuellement explosif, de trois ingrédients : un fondement (le sujet de mécontentement) et deux conditions (un espoir de solution et un canal d'expression). Chacun des trois ingrédients joue un rôle clé dans la réclamation, dans sa signification, dans son intensité et aussi dans ses prolongements possibles. L'intérêt de la banque à analyser chaque ingrédient avec soin est double :

- conserver le client en prenant en compte son mécontentement : 50 % des départs de clients sont imputables à des insatisfactions. Sur ces insatisfactions, dans un cas sur deux, le client déclare avoir signalé son insatisfaction et celle-ci n'a pas été traitée ;
- transformer la gestion des réclamations en outil d'amélioration de l'entreprise.

LE SUJET DE MÉCONTENTEMENT

Un client satisfait consomme et prescrit : c'est le meilleur commercial de la banque ! La conquête d'un nouveau client par recommandation coûte de 5 à 10 fois moins cher que l'acquisition par d'autres moyens. L'entreprise a donc avantage à mener une chasse sans merci à tous les sujets de mécontentement. Pas si simple, cependant, de trouver chacun des grains de sable susceptible de se promener entre les rouages de la machine ! Le repérage de tous les sujets avérés ou potentiels de mécontentement suppose une écoute attentive de la satisfaction du client, à travers un recensement exhaustif des réclamations.

L'ESPOIR D'UNE SOLUTION

S'il n'a pas le moindre espoir de solution, le client mécontent ne réclame pas. Il considère sa situation avec fatalisme et amertume. Dans le meilleur des cas, il peut exprimer son malaise par la fuite et changer de banque. Quand on découvre le compte inactif, c'est évidemment trop tard. Mais dans d'autres cas, sa situation l'empêche de partir. Si le client ne peut quitter la banque c'est généralement que des dettes l'y

« 50 % des départs de clients sont imputables à des insatisfactions. »

retiennent et, le plus souvent, un lien étroit existe entre ces dettes et le motif de la réclamation. Dans l'esprit du client, le secours ne peut alors venir que des services sociaux, du maire, du conseiller général, du député... Habilement récupéré, le cas peut ainsi devenir un exemple politique.

LE MOYEN DE RÉCLAMER

Enfin, le client mécontent, persuadé du bien-fondé de sa position, mais privé d'un moyen, à ses yeux efficace, de réclamer, se sent frustré. Chaque contact avec la banque constitue une nouvelle occasion de revenir à un problème qui désormais fait obstacle à tout développement des relations. Le client consomme plus de temps que de produits. La pression montant avec le temps, finalement, le client n'en peut plus, il va écrire au président ! À moins qu'il n'alerte l'UFC ou TFi !... Habilement récupéré, le cas peut alors devenir un exemple médiatique.

DE L'UTILITÉ DE RECENSER LES RÉCLAMATIONS

La réclamation est un symptôme, comme l'est la fièvre pour un malade. Il faut un dépistage précoce pour traiter le problème avant qu'il ne prenne de l'ampleur. Pourtant, combien de banques proposent sur leur site Internet un espace spécifique pour y déposer une réclamation, un commentaire, une suggestion, etc. ? De même, rares sont les agences bancaires où un support est à la dispo-

UN REGARD EXTÉRIEUR À LA BANQUE

● Le médiateur est d'autant plus précieux pour la banque qu'il est indépendant. Car c'est son regard extérieur qui fait toute la valeur de sa fonction.

Ainsi toute interprétation d'une baisse du nombre de dossiers reçus par le médiateur, comme un signe d'amélioration de la qualité n'a aucun sens, sauf si l'on parle de la qualité du service relations clientèle. Dans un système parfait où le filtrage du service relations clientèle jouerait pleinement son rôle, le médiateur ne recevrait plus que les quelques dossiers où la marge de manœuvre en faveur du client serait quasi-inexistante. L'évolution de la proportion de décisions du médiateur favorables au client ou à la banque, peut conduire pour la même raison à un contresens. Seule une mesure exhaustive des réclamations au premier niveau est un indicateur pertinent de la satisfaction des clients.

Le rapport 2005 du Comité de la médiation bancaire signale que 20 % seulement des dossiers reçus par les médiateurs ont pu faire l'objet d'un traitement immédiat, les

autres étant soit mal dirigés (notamment quand le dossier aurait dû être adressé au service relations clientèle), soit hors du champ de la médiation. Deux mesures sont susceptibles d'améliorer sensiblement ce ratio. D'une part, une meilleure information du client sur les moyens mis à sa disposition pour exprimer une réclamation et sur le rôle de chaque niveau [1]. D'autre part, l'extension du champ de compétence des médiateurs à l'ensemble des litiges concernant l'exécution d'un contrat était prévue dans le projet de loi sur la consommation, retiré de l'ordre du jour de l'Assemblée nationale en début d'année 2007. Nul doute que ce texte reviendra sous peu devant le Parlement. L'extension du champ de compétence des médiateurs constitue d'ailleurs une recommandation du Comité de la médiation bancaire.

[1] Le Centre d'information bancaire propose au public et aux banques un mini-guide, "Réglez un litige avec votre banque", téléchargeable gratuitement sur le site www.lesclesdelabanque.com.

situation des clients pour y exprimer leurs états d'âme. Ce serait pourtant une source précieuse d'enseignements. Pourquoi cette pratique courante dans l'hôtellerie, par exemple, n'est-elle pas adaptable à la banque? Tous les sondages le confirment: les clients n'aiment pas beaucoup la banque en général, mais ils aiment bien leur banque en particulier. Que peut donc craindre le banquier s'il donne la parole à ses clients?

POURQUOI EST-CE SI DIFFICILE ?

Un des freins les plus courants à un enregistrement exhaustif des réclamations des clients est que beaucoup

de conseillers craignent que ces réclamations ne soient mal interprétées: si mes clients émettent des critiques, ma hiérarchie ne risque-t-elle pas de me le reprocher? S'il y a plus de réclamations dans mon agence que dans une autre, n'en déduira-t-on pas qu'elle fonctionne moins bien? On comprend aisément dans ces conditions qu'à tous les niveaux, chacun puisse s'employer à décourager les réclamants potentiels, à laisser peu de traces de leurs remarques ou de leurs demandes, et qu'on se contente seulement d'enregistrer les cas les plus graves. Sans recensement exhaustif, non seulement l'évolution quantita-

tive n'a plus de sens, mais l'analyse qualitative des sujets de mécontentement est totalement biaisée.

LA RÉCLAMATION, UN OUTIL DE MANAGEMENT

Si les réclamations permettent d'identifier les dysfonctionnements, il faut donc soigneusement les recenser, les trier, les analyser et les exploiter. Lorsqu'une entreprise bancaire réalise que chaque réclamation est une opportunité d'améliorer son organisation, qu'elle est un coup de pouce potentiel à la performance commerciale, les regards changent. La réclamation n'est plus une menace, elle devient une chance. On devrait remercier le client qui montre du doigt le grain de sable, car il fait gagner du temps. Sans compter les autres clients qui auraient pu se heurter au même problème et qu'on aurait pu perdre sans s'en rendre compte...

LA RÉCLAMATION, UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Une réclamation peut être aussi un outil commercial. En effet, chaque réclamation est une occasion de contact. Les commerciaux le savent bien, le client juge aussi sa banque à la façon dont elle tient compte des critiques. Une réclamation bien traitée rend souvent le client encore plus fidèle. Il a le sentiment d'avoir été écouté et entendu. Plus la réponse est personnalisée, plus le client a le sentiment d'exister pour la banque. Dès lors, il est prêt à renouveler sa confiance à l'établissement. Le client satisfait de la façon dont il a été écouté, le dit autour de lui. Il devient prescripteur...

COMMENT BIEN TRAITER LES RÉCLAMATIONS

L'idéal serait de pouvoir anticiper, d'intervenir avant même que le client ne se soit heurté à une difficulté, de manière préventive. Mais comment savoir où intervenir? Une première

“S’il y a plus de réclamations dans mon agence que dans une autre, n’en déduira-t-on pas qu’elle fonctionne moins bien?”

piste consiste à agir sur la connaissance et la compréhension des mécanismes bancaires par le client. Un client qui a une idée claire du déroulement normal d'une opération, de ses délais, de son prix est beaucoup moins susceptible de réclamer qu'un autre qui en ignore tout. À cet égard, la remise au client d'une convention de compte et d'une liste des prix pourrait être une première bonne occasion de faire de la prévention.

Une autre piste consiste à intervenir par anticipation à des moments où la relation est plus fragile, à l'occasion d'un changement d'adresse, d'un mariage, d'un décès, d'un licenciement, etc. Toute situation exceptionnelle dans la vie du client fragilise aussi la relation avec sa banque. Dans un grand nombre de réclamations, le client reproche à sa banque de ne pas avoir tenu compte du contexte. Exercer un suivi plus rapproché du client dans les moments qui le justifient est un bon moyen de prévenir les réclamations. Dans bien des cas, on détectera et traitera des dysfonctionnements sans même que le client ait réclamé.

AGIR VITE ET ÊTRE EFFICACE

Lorsqu'un incident s'est produit et que le client manifeste son mécontentement, il est essentiel de réagir vite. À ce stade, il n'attend pas qu'on lui donne raison, mais qu'on s'occupe de lui. À défaut, il se sent trompé; on lui a laissé croire qu'il pouvait s'exprimer, mais c'était pour mieux l'ignorer, et ce sentiment décuple son mécontentement.

Une fois sa demande enregistrée, le client attend la réponse. Son anxiété et son impatience sont généralement en proportion de ce que le problème représente pour lui. Tout délai est perçu comme un signe d'indifférence, à moins qu'il n'en comprenne la raison. Il a donc, pendant cette période, un besoin de contact renforcé et de transparence attentive. Son dossier

a-t-il été transmis à l'échelon supérieur? Sa demande est-elle examinée par le service juridique? Sa réclamation donne-t-elle lieu à des recherches dans les archives? Il importe avant tout, surtout si le délai de réponse s'allonge, qu'il n'ait pas le sentiment que son dossier a dormi dans une corbeille, car si c'est une petite affaire pour la banque, c'est une grosse affaire pour lui!

PRENDRE EN COMPTE LE CLIENT AUTANT QUE LE DOSSIER

Lorsque la réponse arrive, les attendus valent autant que la position de la banque surtout si celle-ci déboute sa réclamation. Sauf mauvaise foi, le client raisonne davantage en fonction de ce qui lui semble équitable qu'en fonction d'un droit qu'il connaît mal. Il attend que la banque en fasse autant. Aussi, une réponse, même juridiquement solide, lui semblera injuste si elle ne prend pas en compte le contexte particulier dans lequel il se trouve, ou l'enchaînement des faits qui l'y a conduit. Qu'arrive-t-il si la banque, forte sur ses bases juridiques, n'entend pas la détresse du client? Elle prend le risque de le retrouver, bien loin du droit, criant à qui veut l'entendre qu'il est victime des banques. Et chacun sait qu'il y aura toujours une oreille complaisante pour prendre à la lettre ce genre de discours...

QUAND LA RÉCLAMATION DEVIENT LITIGE

Le litige apparaît véritablement lorsque la réclamation exprimée par le client à son agence n'a pas trouvé de réponse satisfaisante pour les deux parties. À ce stade, il est essentiel d'offrir à ce litige une chance de solution amiable, c'est-à-dire, pour le client, un canal d'expression de son mécontentement.

C'est dans cet esprit que, dans la plupart des banques, a été mis en place un service relations clientèle ou ser-

vice consommateurs. Ce service, rattaché à la direction générale de la banque, est le point d'entrée des litiges qui n'ont pas trouvé de solution au niveau de l'agence. Il a généralement une compétence universelle qui lui permet de recevoir tout type de litige en provenance de tout type de clientèle. Bien sûr, le système ne fonctionne efficacement que si chacun, parmi le personnel des agences comme parmi les clients, en connaît l'existence et la mission. Faute d'une bonne information dans ces deux directions, ce service recevra inévitablement des réclamations non traitées en première instance par l'agence. Par ailleurs, le client réclamant doit savoir qu'il obtiendra une réponse de la banque et non de l'agence. Que le problème posé sera analysé avec le recul nécessaire et que la réponse qui lui sera faite pourra comporter des propositions d'arrangement, mais aussi bien réitérer le point de vue de l'agence.

Il est également essentiel, pour le bon équilibre du dispositif, que le client différencie parfaitement le service relations clientèle du médiateur (encadré). Le premier est un service de la banque qui lui donne donc le point de vue de l'institution. Le second est une instance de dernier recours amiable, extérieure à la banque – le médiateur ne doit pas être un salarié de la banque – qui cherche à rapprocher les parties dans un conflit avéré, les deux niveaux précédents ayant été dûment saisis. Un service clientèle efficace est pour la banque un excellent outil d'évaluation de son dispositif commercial. La nature des problèmes évoqués et la réponse apportée par les agences constituent des informations précieuses sur la marche des affaires. Aussi, une banque qui se priverait de cette information, faute d'avoir mis en place le dispositif d'information adéquat, risque de réagir trop tard quand la situation se dégrade. ■

«Un client qui a une idée claire du déroulement normal d'une opération, de ses délais, de son prix est beaucoup moins susceptible de réclamer qu'un autre qui en ignore tout.»