

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 48 (1990)
Heft: 3

Artikel: L'effet de levier des plaignants
Autor: Saurais, Olivier
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-139966>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'EFFET DE LEVIER DES PLAIGNANTS

Olivier Saurais
MSR, Suisse

Beaucoup d'entreprises reçoivent des plaintes de clients mécontents et ne savent pas quoi en faire, ni comment les traiter.

Au lieu de tout faire pour les récupérer, elles les perdent faute de méthode et d'organisation :

- le client qui écrit, s'aperçoit vite qu'il n'existe pas de véritable service clientèle, sa lettre se balade de service en service, la réponse parfois courtoise est souvent tardive et "à côté de la plaque", aucune solution ne lui est proposée;
- le client au guichet se rend vite compte que le personnel de contact n'a aucune initiative pour "rattraper le coup" ou lui régler son problème.

La raison de ceci est que très peu de clients se plaignent de la qualité et que beaucoup de managers considèrent qu'un client qui se plaint est un client perdu, voire un mauvais client. Ipso facto, nous sommes déçus du titre de client, nous devenons des "rôleurs", des "magouilleurs". Malheureusement pour ces entreprises, les clients qui se plaignent sont leurs meilleurs clients.

Investir dans un système de gestion des plaintes est probablement l'un des investissements les plus rentables que vous puissiez faire actuellement dans votre entreprise: étant donné l'inflation des coûts marketing, il est moins coûteux de garder un ancien client en lui réglant son problème plutôt que d'en gagner un nouveau.

En quoi les plaignants sont-ils vos meilleurs clients ?

Il nous est tous arrivé d'avoir des motifs de nous plaindre auprès de nombreuses sociétés. Pourtant, rares sont celles avec lesquelles nous sommes allés jusqu'au bout de notre démarche, même pour des montants importants. Dans la plupart des cas, nous préférons quitter l'entreprise.

Plusieurs études sur la population des clients qui se sont plaints¹ ont mis en évidence les raisons de ce comportement. Les principales raisons de ne rien faire sont les suivantes :

- si je me plains, personne ne fera quoi que ce soit pour trouver une solution,
- je ne sais pas où et à qui je peux me plaindre,

¹ En particulier, les études menées par le Technical Assistance Research Program (TARP) du Département Américain des Affaires.

- si je me plains, cela va retomber sur l'employé alors que je ne lui veux aucun mal.

Toutes mettent en cause soit l'image de l'entreprise, soit le peu d'attention avec laquelle le client se sent traité.

En revanche, les entreprises à qui nous manifestons notre mécontentement sont celles avec lesquelles nous estimons avoir une chance d'être écouté et d'avoir une solution à notre problème. Généralement, ces entreprises sont de deux types :

- l'entreprise chez qui nous sommes de bons et fidèles clients,
- l'entreprise qui a une réputation, une image à défendre et fait tout pour satisfaire ses clients.

Il existe une sorte de contrat moral entre le client et l'entreprise : il veut l'aider (lui dire ce qui ne va pas) en échange l'entreprise répare ses erreurs. Le client investit du temps pour l'entreprise en qui il croit et qu'il aime bien.

Des entreprises telles que le Club Méditerranée, Mac Donald's, Swissair, SAS, ou Mövenpick ont su créer avec leurs clients cette relation de "complicité" qui leur permet de détecter très tôt ce qui ne va pas et de corriger tout de suite leurs erreurs pour la plus grande satisfaction de leurs clients.

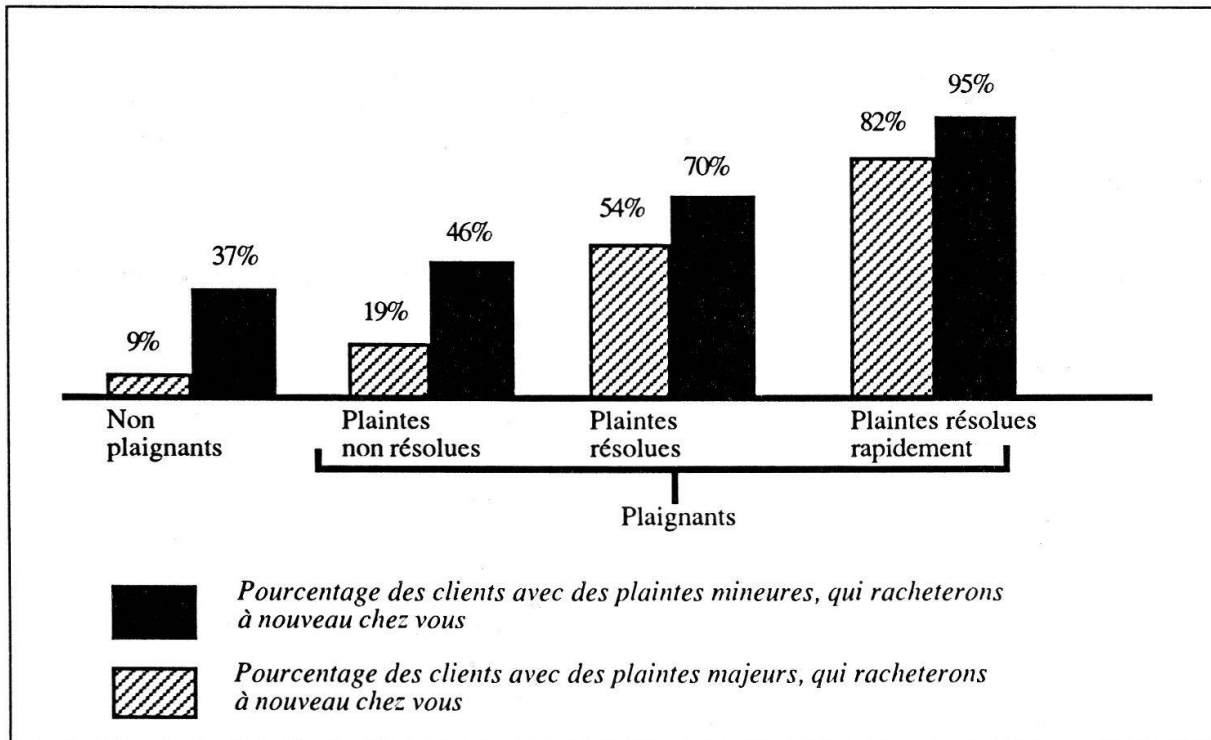
Pourquoi est-ce important de tenir compte de toutes les remarques de clients insatisfaits et de répondre ?

Tout d'abord parce que ce sont vos meilleurs clients et que vous avez l'opportunité de les conserver ou de les perdre pour généralement peu d'argent par rapport au coût d'acquisition et de fidélisation d'un nouveau client. Ensuite, parce que 4% au maximum des clients mécontents d'un produit ou d'un service se plaignent. Lorsque vous recevez 4 lettres ou appels de plainte, pensez que vous avez déjà perdu 96 clients.

Répondre aux plaignants offre 6 avantages :

1. Vous regagnez comme client 1 plaignant sur 2.
2. Vous renforcez leur loyauté envers votre marque et augmentez leur volume d'achat.
3. Vous créez un effet de bouche-à-oreille favorable et améliorez l'image de marque de votre entreprise.
4. Vous rentabilisez immédiatement vos investissements d'un service de gestion des plaintes.
5. Vous vous donnez une chance d'améliorer la qualité de votre service.
6. Vous évitez la rancœur de vos anciens clients.

1. Vous regagnez comme client un plaignant sur deux comme le montre le graphique ci-dessous



- 19% des plaignants auxquels on ne répond pas restent malgré tout clients lorsque leur perte potentielle dépasse les 300F et 46% lorsque la perte est inférieure à 20F,
- 54% (pour 300F) et 70% (pour 20F) restent clients si on leur répond de manière satisfaisante,
- 82% (pour 300F) et 95% (pour 20F) restent clients si on leur répond rapidement et de manière satisfaisante¹.

2. Vous renforcerez leur loyauté envers votre marque et augmenterez leur volume d'achat

Le graphique ci-dessous montre que le pourcentage de clients restant loyal à une marque est de :

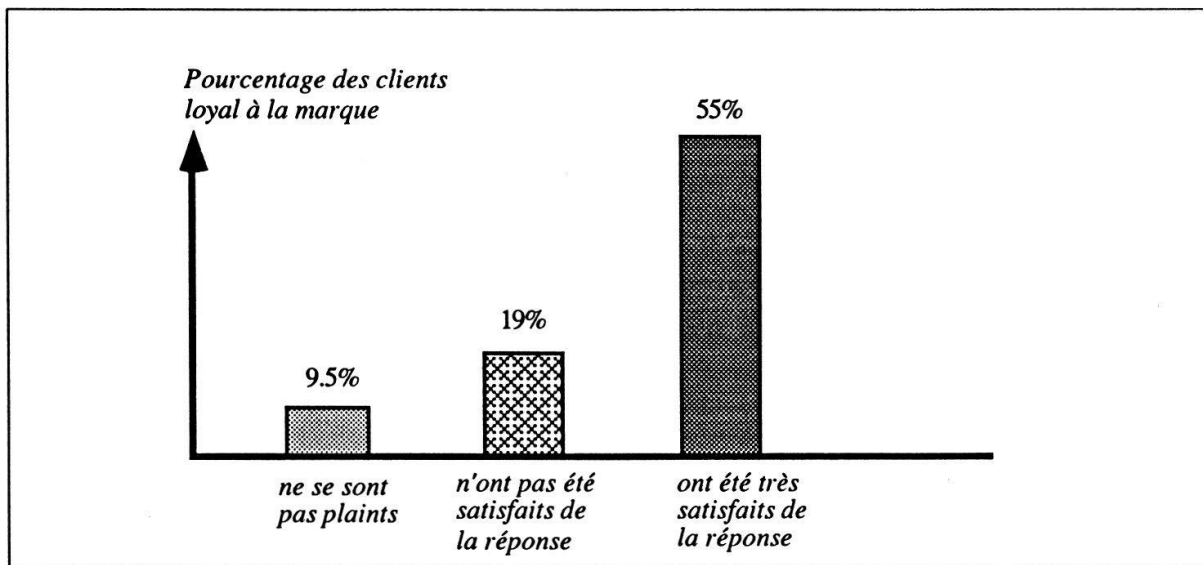
- 9,5% lorsque les clients ne se sont pas plaints,

¹ Source TARP (Technical Assistance Research Program).

- 19% lorsqu'ils se sont plaints, qu'ils ont eu une réponse, mais n'ont pas été satisfaits de la réponse,
- 55% lorsque les clients se sont plaints, qu'ils ont eu une réponse qui les a pleinement satisfaits¹.

De plus, toutes nos études nous ont permis de vérifier que ces clients "sauvés" deviennent des "mordus" de l'entreprise et augmentent leurs achats dans des proportions allant généralement de 1,2 à 2.

3. *Vous créez un effet de bouche à oreille favorable et améliorez l'image de marque de votre entreprise*



Un plaignant satisfait d'une bonne réponse le fait savoir à 8 personnes de son entourage (à 16 lorsqu'il est insatisfait), ce qui contribue à améliorer l'image du service et donc à faire croître la proportion de plaignants qui demeurent tout de même des clients fidèles.

4. *Vous rentabilisez immédiatement vos investissements d'un service de gestion des plaintes*

Le taux de rendement (ROI) d'un franc investi pour répondre aux plaignants se calcule en comparant le chiffre d'affaires perdu (le panier moyen sur 1 an des clients perdus) à ce que coûte une solution à leur plainte.

Il est de :

¹ Source TARP (Technical Assistance Research Program). Voir aussi "La Qualité de Service" de Jacques Horovitz, Paris, InterEditions.

- 50 à 170% dans la banque, 20 à 150% dans le secteur énergétique (gaz, électricité),
- 100% et plus dans les biens de consommation durables,
- 50% dans les matériels électroniques,
- 35 à 400% dans le commerce,
- 100% et plus dans le secteur automobile.

5. *Vous vous donnez une chance d'améliorer la qualité de votre service*

Toutes réclamations de clients donnent une mesure de la performance de votre entreprise en matière de service et sont autant de signaux d'alerte qu'il faut prendre en compte avec attention.

Une étude récente de l'Institut Gallup aux Etats-Unis montre que 73% des présidents des 500 premières entreprises américaines, dans le classement du magazine Fortune, utilisent les lettres de plaintes pour mesurer la satisfaction de leurs clients.

Pourquoi un tel intérêt ? Tout simplement parce qu'une plainte ne peut s'exprimer sans explications, faits et descriptions. C'est une véritable vidéo à un instant T de ce qui se passe dans votre entreprise.

Ce canal d'information est sans doute celui qui permet au PDG de rester en contact avec la réalité : détaché des "filtres de la hiérarchie de son entreprise", il peut sentir l'évolution de sa clientèle et comprendre pourquoi la qualité conçue par l'entreprise ne répond pas aux attentes de ses clients.

6. *Vous évitez la rancœur de vos anciens clients*

Un directeur de banque japonais, habitué à voyager dans le monde entier, a eu récemment une très mauvaise expérience dans deux hôtels, un à Genève et un à Zurich. Furieux et dégoûté, il prit deux mesures immédiates :

- il écrivit une lettre ouverte à différents journaux à grand tirage pour leur expliquer la gravité de ces deux incidents et leur demander de publier son contenu,
- il interdit dorénavant à son équipe de descendre dans l'un de ces deux hôtels.

A cela, à mon avis, on peut rajouter le bouche-à-oreille négatif qu'il a fait à son entourage personnel et professionnel.

Comment mettre en place un système efficace de gestion des plaintes ?

Une gestion efficace des plaintes de vos clients renforce la loyauté de vos clients et évite que les mêmes erreurs se reproduisent dans le futur.

Une entreprise internationale de transport de passagers recevait chaque année 30.000 lettres de plainte. Si l'on considère que la réponse à chaque lettre coûte en moyenne 150 Frs, cela représente un coût de 4,5 millions de Frs.

Le fait que les clients obtenaient rarement satisfaction et recevaient une lettre écrite avec des termes juridiques, "à côté de la plaque" et d'un ton soupçonneux, s'est traduit par 1 client sur 2 insatisfait de la réponse (soit 15.000 clients). Dans ces conditions, le bouche-à-oreille négatif de ces clients touche 240.000 personnes.

On le voit, les conséquences sont rapidement catastrophiques : 4,5 millions de dépensés pour finalement perdre des clients et encourager une campagne de publicité désastreuse : le bouche-à-oreille négatif sur 240.000 individus.

Avant de commencer toute action d'amélioration du service clientèle, le mieux est de réaliser une étude auprès des clients qui se sont plaints, de connaître leurs problèmes, la solution qui leur a été proposée, leur sentiment. Elle mettra en évidence vos faiblesses, vous permettra de comprendre en quoi la qualité promise (celle que vous avez conçue) ne répond pas à la qualité perçue (celle que le client a eue) et de calculer ce que coûte la non-qualité à votre entreprise. Une fois cette information à votre disposition, vous serez en mesure d'investir efficacement dans un système de gestion des plaintes.

La conception et la mise en place d'un système de gestion des plaintes doit respecter 6 règles :

1. Montrez que vous êtes à l'écoute de vos clients.
2. Concevez un système unique et doté de standards de qualité de service.
3. Répondez-leur vite et bien.
4. Respectez vos engagements.
5. Formez vos équipes.
6. Créez un vrai service clientèle.

1. Montrez que vous êtes à l'écoute de vos clients

La première règle est d'encourager vos clients à s'exprimer. Vous pouvez par exemple mettre en évidence des boîtes à idées accessibles aux clients, dans les locaux de votre entreprise, signalez clairement l'adresse où les clients peuvent adresser leur courrier ou se rendre, faire sentir l'importance que vous attachez à l'écoute de leur problème et, bien entendu, faire savoir qu'il leur sera répondu. Il est toujours préférable que le directeur de l'entreprise s'adresse directement aux clients par lettre, par affiche ou par un autre média pour amorcer le dialogue.

Chez IKEA Aubonne, sur chaque boîte à suggestions, il y a la photo du directeur du magasin et celle de son chef du service clientèle, ainsi que leur nom et un texte positif d'invitation à communiquer avec eux pour tout problème.

Mais, attention à ne pas faire n'importe quoi. Pour mieux satisfaire ses clients, un leader français dans la grande distribution avait fait installer dans tous ses magasins des boîtes à idées sans expliquer ce qu'il attendait de ses clients. Le résultat est que très peu de clients répondaient et que sur 100 idées reçues, 90 n'avaient aucun rapport avec l'objectif.

Il faut aussi aller jusqu'au bout des idées. La plupart des chaînes de grande distribution en Suisse ont mis en place des boîtes à idées dans leurs magasins, plus ou moins bien mises en valeur. Mais, après qu'en font-elles ? Comment montrent-elles aux clients la relation entre les boîtes à idées et les améliorations dans les magasins ? La réalité est que le plus souvent les lettres sont centralisées, lues, éventuellement catégorisées, puis classées et sont rarement à l'origine de véritables plans d'action.

Alors pourquoi les boîtes à idées ne remplissent-elles pas leur fonction ? Trois raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- on ne prend pas assez au sérieux cette source d'information (toujours cette image du client "râleur"),
- il n'y a pas d'exploitation et de suivi systématiques,
- le client finalement n'est pas associé à la recherche de solutions (alors que c'est le principe même des boîtes à idées). Dans certains pays, IKEA organise des panels avec ses clients et les réunit pour trouver des solutions à certains problèmes. SAS demande même à ses clients de réfléchir à l'aménagement intérieur de ses avions.

Beaucoup d'entreprises industrielles ont créé des services clientèle pour traiter les réclamations des clients (pour les compliments, nous ne savons pas). Le plus souvent, une lettre écrite par le chef de produit est envoyée au client, parfois avec des échantillons de dédommagement et puis chacun redevient anonyme. En s'arrêtant là, l'entreprise se coupe d'une relation directe avec ses clients et d'une source d'informations précieuses sur son marché. Elle ne profite pas non plus de la possibilité de convertir ces clients en porte-parole de la Marque. General Motors, en revanche, a compris depuis longtemps l'importance de cette relation directe avec ses clients et possède aujourd'hui l'un des services clientèle les plus structurés au monde.

Une autre manière de montrer que vous êtes à l'écoute de vos clients est de leur demander régulièrement, par un baromètre de satisfaction par exemple, ce qu'ils pensent de votre produit ou de votre service, ce qui les satisfait et les mécontente et ce qui peut être fait pour plus les satisfaire. Mövenpick mesure régulièrement la satisfaction de ses clients sur différents critères de service et les invite à donner de nouvelles idées.

2. *Concevez un système unique et doté de standards de qualité de service*

Mettre en place un système de gestion des plaintes sans avoir préalablement défini ses règles de fonctionnement, ses pouvoirs d'actions, ses standards de qualité est voué à l'échec.

La définition des standards de qualité de service a pour but de clarifier pour tous à quoi peut s'attendre le client qui se plaint (une réponse en moins de 48 heures ? une prise en charge immédiate par un responsable ? etc.), qui fait quoi et comment (qui réceptionne le courrier, est-il transmis au directeur ou à l'un de ses collaborateurs directs ? qui traite un client qui se plaint dans le magasin ? etc.).

IBM et Rank Xerox ont depuis longtemps fixé à leur service clientèle des standards très précis pour être sûrs qu'ils seront satisfaits de leur réponse.

Parallèlement à la définition de ces standards, il faut mettre en place une organisation qui pourra éliminer les erreurs les plus importantes et faire baisser les coûts de la non-qualité. A cette occasion, des groupes qualité peuvent être mis à contribution fort utilement.

3. *Répondez-leur vite et bien*

Vos clients préfèrent avoir une solution à leur problème plutôt qu'une très gentille lettre d'excuse. Quelle que soit votre réponse il est un principe incontournable : admettre que le client a raison. Il faut donc lui montrer que son problème est pris en compte sérieusement, par exemple :

- une réponse personnalisée, même à partir d'un corps de texte standard,
- une réponse signée du directeur qui signifie par là-même son engagement,
- une indication sur la nature des améliorations qui vont être mises en place grâce à la plainte,
- et pourquoi pas, une récompense de l'entreprise si la solution du client est mise en pratique avec succès.

Ensuite, le ton de votre réponse et la solution que vous proposez dépendent du motif de la plainte. A la Migros, le coopérateur (le client) est un personnage très important dans l'entreprise, sinon le plus important : toute lettre de réclamation a une réponse dans les 48 heures (en moyenne) et une solution à son problème dans les 15 jours; chaque lettre est lue par un responsable de l'entreprise, sa réponse est personnalisée et reprend les termes utilisés par le client (il a encore plus le sentiment d'avoir été écouté).

D'après notre expérience, nous retrouvons souvent trois motifs de plaintes :

- le produit/la prestation : une erreur technique s'est produite, le client souhaite un échange ou être remboursé,
- la relation : le client a vécu une situation où il s'est senti suspecté ou il a eu le sentiment d'avoir été pris pour un idiot. Il s'attend surtout à des excuses et à une reconnaissance de son erreur par l'entreprise,

- l'affront personnel : le client a été ridiculisé ou remis en cause en public. Il se sent ridiculisé, voire humilié face aux autres clients. Il s'attend, avant toute chose, à des excuses publiques. Par exemple, une personne âgée dans un train qui a oublié sa carte de réduction et se voit en public dresser une amende. Cette situation est intolérable pour elle.

Pour avoir de l'impact, votre réponse doit être une "sur-réponse" par rapport aux attentes du plaignant :

- le directeur répond lui-même au client mécontent, de manière personnalisée, alors que celui-ci avait écrit à un simple "service-clientèle",
- le client reçoit un accusé-réception dans les 48 heures et une lettre de réponse dans les 15 jours,
- le remboursement en cas de nécessité doit être large par rapport au préjudice subi par le client, ce qui veut dire qu'on privilégie la forme, la façon de rembourser, la façon de présenter ses excuses.

Certaines chaînes de grands magasins proposent à leurs clients la possibilité d'être remboursés à tout moment en cas de mécontentement. L'une d'entre elles s'est aperçue que seuls 6% de ses clients se manifestaient et que parmi eux seulement la moitié (soit 3% des clients) n'étaient peut-être pas de bonne foi¹. Enfin, il faut s'excuser et assurer au client que l'erreur ne se reproduira plus.

Récemment, je me suis plaint auprès d'un responsable d'une grande surface en Suisse romande. Quelques minutes auparavant je m'étais senti humilié par une vendeuse. N'ayant pas trouvé un produit dans son rayon, j'avais sollicité son aide : "il faut regarder et lire, monsieur ... de toute manière, les clients ne savent pas lire ... moi, je n'ai pas que ça (aider les clients) à faire, je suis là pour remplir les rayons". Difficile de faire mieux.

Bien que le responsable montrait des signes de compassion (hochement de la tête, yeux levés au ciel, soupirs), il n'a pas compris l'objet de ma réclamation : je souhaitais être réconforté. Sa réaction au contraire fut "à côté de la plaque" : en me donnant en guise de toute réponse à mon aventure un bon pour boire un café et en me laissant entendre qu'il allait s'occuper personnellement de cette affaire, il m'a fait comprendre que la vendeuse était virée et que mon problème ne l'intéressait pas. Ce jour-là, j'avais fait des achats pour 300 Frs; depuis je ne suis plus retourné dans ce magasin.

4. *Respectez vos engagements*

Ne promettez pas à un plaignant ce que vous ne pouvez pas donner ou ce que vous ne ferez pas. Cela risque de gâcher à tout jamais votre chance de le garder comme client.

¹ "Les Cinquante Règles du Service Zéro Défaut" de Jacques Horovitz, First, Paris.

5. *Formez vos équipes*

Répondre à un client qui se plaint n'est pas facile, persuader un client furieux de ne pas quitter l'entreprise demande un savoir-faire. Votre service clientèle sera d'autant plus performant et rentable que vous aurez formé vos équipes à savoir répondre par téléphone, par écrit ou en face à face.

6. *Créez un vrai service clientèle*

Trop souvent hélas, les services clientèle existent, mais tout semble être fait pour les marginaliser et affaiblir leur action, soit :

- ils sont rattachés à une direction technique (et non aux ventes ou au marketing),
- le personnel de ce service est celui dont on ne sait pas quoi faire,
- rien ne leur a été dit sur les clients, qui ils sont, quelles sont leurs attentes, pourquoi ils sont en droit de manifester; le plus souvent, la culture dominante est que le client qui râle est un mauvais client.

Ce n'est probablement pas une coïncidence si les entreprises réputées les meilleures au monde pour leurs produits ou leurs services se sont dotées depuis longtemps de services clientèle équipés, suivis, situés et reconnus dans l'entreprise.

En conclusion, les clients qui font part de leur satisfaction ou de leur mécontentement d'un produit ou d'un service sont les meilleurs clients de l'entreprise.

Investir dans un service clientèle est très rentable à condition de respecter 6 règles de base :

1. Montrez que vous êtes à l'écoute de vos clients.
2. Concevez un système unique et doté de standards de qualité de service.
3. Répondez-leur vite et bien.
4. Respectez vos engagements.
5. Formez vos équipes.
6. Créez un vrai service clientèle.

Malgré tout, cela ne suffit pas encore. La clé du succès tient peut-être dans l'expérience suivante.

Un haut fonctionnaire de l'une des trois grandes banques suisses a eu récemment une mauvaise expérience dans un restaurant new yorkais; jugez plutôt : alors qu'il avait réservé une table au Sky Light Room de la chaîne Marriott (tout un programme en perspective), ce client s'entend dire par un maître d'hôtel qu'il ne peut pas lui donner sa table avant 2 heures. Il quitte le restaurant profondément déçu, décidé d'écrire une lettre à la Chaîne.

A peine de retour en Suisse, il reçoit une lettre pleine d'attention et de gentillesse de Monsieur Marriott lui-même. Depuis, ce haut fonctionnaire, que je ne connais pas, se fait le porte-parole de la chaîne pour dire que "Marriott, c'est bien".

Merveilleuse histoire, n'est-ce-pas ? Mais depuis que ce haut fonctionnaire a vu le pouvoir magique de s'intéresser de près à ses clients et à leurs réclamations, qu'a-t-il entrepris dans ce domaine dans sa banque ? Croyez-y d'abord, le reste viendra tout seul.

Auto-test : qu'en est-il chez vous ?

Recevez-vous des lettres de plainte ?

Si ce n'est pas le cas, deux explications possibles : on vous cache ces lettres, ou votre client a renoncé à vous écrire après une ou plusieurs tentatives infructueuses... car votre adresse n'est pas publiée.

Combien en recevez-vous ?

Les meilleures compagnies au monde en matière de qualité de service reçoivent plus de lettres de compliments que de lettres de plaintes. La Singapore Airline reçoit 10 lettres de compliments pour 1 lettre de plainte.

Lisez-vous régulièrement des lettres de plainte ?

Si ce n'est pas le cas, c'est dommage, car ceux de vos clients qui prennent le temps de vous écrire sont ceux qui vous aiment le plus. Chacune de leurs suggestions doit être retenue, car elle émane d'un client qui veut encore mieux profiter de vos services.

Répondez-vous personnellement aux lettres de plainte ?

Si ce n'est pas le cas, une nouvelle fois c'est dommage, car vous perdez de l'argent. Un client qui vous écrit une lettre de plainte s'intéresse à vous. Si vous lui répondez vite et bien, il n'y a que 5% de chances de le perdre, ce qui suppose un taux de fidélité énorme. D'autre part, si la réponse vient de vous, directeur de l'entreprise, le client sera satisfait de sentir que sa remarque est prise en compte au plus haut niveau et qu'elle aura des effets sur la qualité de votre service futur.

