

Chapitre 9 - Le traitement et le suivi des réclamations

Sommaire :

1.	Intégration des réclamations dans la politique qualité de l'entreprise	2
1.1.	L'écoute et l'accueil des insatisfactions.....	2
1.2.	La réponse et l'action corrective	2
1.3.	L'enregistrement et le suivi.....	2
2.	Le processus de traitement et d'analyse.....	3
2.1.	L'enregistrement initial (Saisie).....	3
2.2.	La résolution et l'analyse.....	3
3.	L'analyse du coût des réclamations	6
3.1.	Les coûts directs (Coûts de traitement)	6
3.2.	Les coûts indirects (Préjudice commercial).....	6
3.3.	Les coûts d'investissements dans la qualité	6
3.4.	Mesure et investissement dans la qualité.....	7

1. Intégration des réclamations dans la politique qualité de l'entreprise

La gestion rigoureuse des réclamations est cruciale pour la démarche qualité, car elle impacte directement l'image et le chiffre d'affaires de l'organisation. Le client doit être perçu non seulement comme un consommateur, mais comme un véritable **partenaire** de l'entreprise. Les plaintes, souvent vues comme un coût, sont en réalité une source précieuse de **retour d'informations** des clients.

1.1. L'écoute et l'accueil des insatisfactions

L'entreprise doit être attentive aux remontées des clients et comprendre leurs difficultés avec **empathie**, sans chercher à contester leurs arguments ni à fuir ses propres responsabilités. Ces informations peuvent provenir de multiples canaux :

- Le standard et les équipes commerciales.
- Le Service Après-Vente (SAV).
- Les plateformes numériques telles que les forums, blogs et réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok).

Cette démarche de compréhension permet d'élaborer et de proposer des solutions adaptées au client.

1.2. La réponse et l'action corrective

La réponse de l'entreprise doit être **positive et personnalisée**, démontrant une attention spécifique au problème soulevé.

- Si la réclamation est **justifiée**, l'entreprise doit offrir une solution appropriée au client, incluant parfois un geste commercial.
- Même en cas de réclamation **non justifiée**, un geste commercial peut être envisagé pour minimiser le mécontentement, en fonction de l'importance du client et des circonstances. Dans tous les cas, l'entreprise explique au client que sa réclamation n'est pas fondée.

1.3. L'enregistrement et le suivi

L'entreprise doit **tracer toutes les réclamations dans un fichier** dédié (enregistrant la date du problème, le client concerné, la solution apportée, la date de résolution et la satisfaction du client). Ce suivi permet d'établir un bilan des insatisfactions et d'informer la clientèle que leurs remarques sont prises en compte et conduisent à des améliorations.

2. Le processus de traitement et d'analyse

2.1. L'enregistrement initial (Saisie)

Dès réception, l'entreprise doit **enregistrer la réclamation dans un fichier spécialisé** et notifier au client, par courrier ou par e-mail, que sa demande est bien considérée.

Le fichier doit impérativement détailler :

- L'identité et les coordonnées du client (nom, adresse, téléphone, mail).
- L'objet de la réclamation, en distinguant clairement sa **nature** et sa **cause**.
- Les suggestions du client, le traitement prévu, la solution apportée et la date de résolution.

Il est essentiel de **différencier la nature de l'incident de sa cause** (par exemple, un retard de livraison peut avoir pour origine une commande mal saisie, un retard du service production ou une défaillance du transporteur). Les communications de réponse doivent être **personnalisées**, évitant les modèles impersonnels, et doivent préciser le délai de réponse, le type de compensation et les personnes en charge du dossier.

Exemple :

Mode de contact	Interlocuteur	Nom client	Code client	Type client	Contact client	Info produit			Nature réclamation	Typologie	Description réclamation	Traitement			
						N°	Type	Quantité				Cause	Action corrective	Suggestion client	Responsable action

2.2. La résolution et l'analyse

Résolution : La réclamation est transmise au service adéquat (technique ou commercial) qui doit trouver une solution satisfaisante pour le client, telle qu'une réparation, un remplacement, un remboursement ou un dédommagement. Le fichier de suivi doit être mis à jour après l'action.

Analyse : Il est fondamental de savoir que selon certaines études, environ 96% des clients insatisfaits ne signalent pas leur mécontentement et 91% ne reviennent jamais. De plus, 45% des Français ont partagé une mauvaise expérience soit à leurs proches soit sur les réseaux sociaux ;

L'analyse des réclamations s'appuie sur des outils usuels :

- **Diagramme Causes-Effets (Ishikawa)** : Il permet de cartographier les causes d'un problème en les classant selon les **5 M** (Matière, Main-d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu).

Le diagramme a une forme de poisson, avec une "épine dorsale" (qui représente le problème principal) et plusieurs "arêtes" (qui représentent les catégories de causes). Le but est de décomposer un problème en différentes causes afin de mieux comprendre d'où il provient.

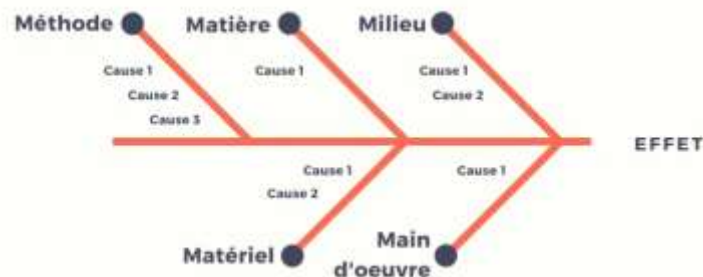


Figure 1- <https://www.leblogdudirigeant.com>

Les grandes catégories d'éléments qui alimentent le diagramme sont souvent les suivantes (les 6M, mais peuvent être adaptées en fonction du contexte) :

1. **Méthodes** : comment le processus est-il exécuté ? Cela inclut les procédures, les normes, les outils utilisés.
2. **Matériel** : les équipements, les machines, les instruments, ou les matériaux utilisés.
3. **Main-d'œuvre** : les personnes impliquées dans le processus, leurs compétences, leur formation et leur motivation.
4. **Mesures** : les critères de performance, les métriques utilisées pour évaluer le travail.
5. **Milieu** : l'environnement de travail, les conditions de l'espace, la température, l'éclairage, etc.
6. **Matières** : les ressources ou matières premières utilisées dans le processus.

Exemple :

Imaginons une situation où une entreprise rencontre des retards dans la production d'un produit. Le diagramme d'Ishikawa peut être utilisé pour identifier les causes possibles de ces retards.

1. **Méthodes** :
 - Processus de production trop complexe.
 - Absence de procédure standardisée.
 - Mauvaise gestion du temps de production.
2. **Matériel** :
 - Machines obsolètes ou mal entretenues.
 - Pannes fréquentes d'équipement.
 - Manque de matériaux nécessaires à la production.
3. **Main-d'œuvre** :
 - Manque de formation des employés.
 - Rotation fréquente des équipes.
 - Manque de motivation ou de concentration des ouvriers.
4. **Mesures** :
 - Absence d'indicateurs de performance clairs.
 - Mauvais suivi des progrès de production.

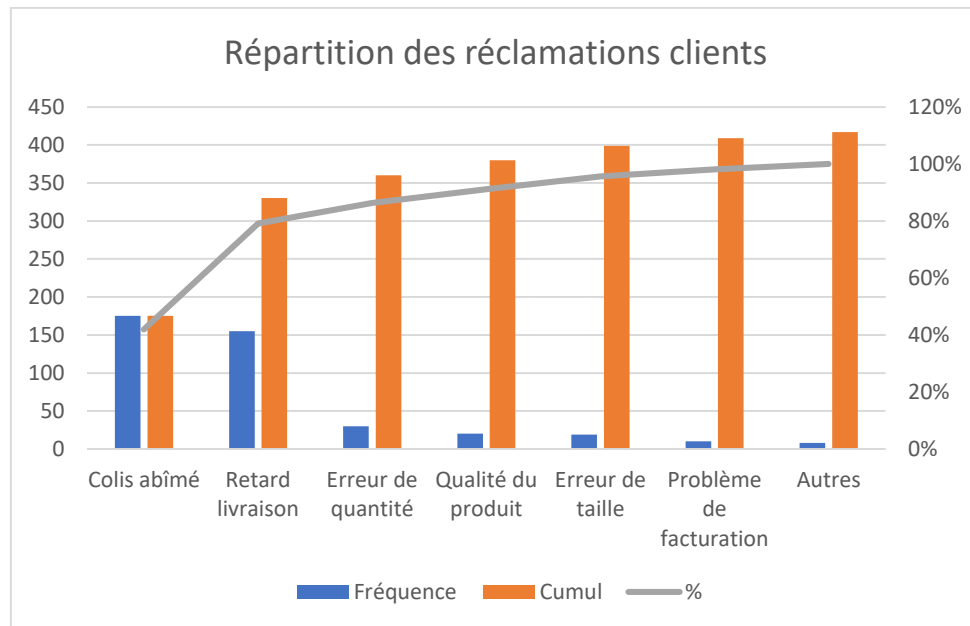
- Problèmes dans l'évaluation des délais.
 - 5. **Milieu :**
 - Conditions de travail non optimales (bruit, température, etc.).
 - Espace de travail mal organisé.
 - 6. **Matières :**
 - Retards dans l'approvisionnement en matières premières.
 - Qualité des matières premières inférieure aux standards requis.
- **Diagramme de Pareto :** Il identifie l'importance relative des causes selon la **loi des 20/80** (20 % des causes génèrent 80 % des conséquences). Se concentrer sur ces 20 % de causes permet une amélioration significative.

Etapes :

- Identifier les causes de réclamation.
- Les classer par ordre de fréquence décroissante.
- Calculer le montant cumulé des causes
- Calculer le pourcentage cumulé des causes.
- Distinguer les classes 20%/80%.
- Tracer le graphique des fréquences (histogramme) et la courbe des pourcentages cumulés.

Exemple :

Type d'incident	Fréquence	Cumul	%
Colis abîmé	175	175	42%
Retard livraison	155	330	79%
Erreur de quantité	30	360	86%
Qualité du produit	20	380	91%
Erreur de taille	19	399	96%
Problème de facturation	10	409	98%
Autres	8	417	100%
Total	417		



3. L'analyse du coût des réclamations

La prise en considération des réclamations renvoie à l'entreprise une information de non-qualité. La non-qualité engendre des coûts directs, indirects :

3.1. Les coûts directs (Coûts de traitement)

Ces coûts découlent directement de la gestion de l'incident :

- Frais de **personnel supplémentaire** (pour la recherche de solutions et la gestion des retours).
- Coût des **produits de remplacement**.
- Frais de **logistique et de livraison additionnels**.
- **Remises et dédommagements** accordés aux clients.
- Frais liés aux **litiges ou procès**.

3.2. Les coûts indirects (Préjudice commercial)

C'est l'impact de l'insatisfaction sur la réputation et le commerce de l'entreprise :

- **Perte d'image, de confiance et de prestige.**
- **Perte de chiffre d'affaires** due à la fuite des clients et à la mauvaise perception des prospects.
- Dépenses supplémentaires pour la **prospection** et l'acquisition de nouveaux clients.
- Impact négatif en ligne (**bad buzz** sur les réseaux sociaux).

3.3. Les coûts d'investissements dans la qualité

Ils correspondent à la mise en œuvre de la procédure qualité, dont l'objectif est de réduire durablement, par la prévention, les réclamations, et ainsi les coûts et les effets négatifs qui en découlent.

- **Coûts de prévention** : analyse des dysfonctionnements et procédure de mise en conformité...
- **Coûts de détection** : contrôle et vérification de la mise en conformité.

3.4. Mesure et investissement dans la qualité

Plusieurs ratios sont utilisés pour évaluer l'incidence de la non-qualité :

- **Coût de la non-qualité rapporté au chiffre d'affaires** : coût direct / CA
- **Coût de la non-qualité par salarié** : coût non qualité / Effectif
- **Taux de croissance des réclamations clients** et de leur coût.

Exemple :

Entreprise : Fabrication de pièces métalliques pour l'industrie automobile.

Problème : Le taux de rebuts (produits non conformes) et la nécessité de formation continue entraînent des coûts importants.

- Coût des Rebut (produits non conformes)

L'entreprise produit 100 000 pièces par mois et que 5 % de ces pièces sont des rebuts.

Coût unitaire de fabrication d'une pièce : 15 €

Pourcentage de rebuts : 5 %

Calcul du coût des rebuts :

Nombre de rebuts : $100\,000 \times 0,05 = 5\,000$ pièces

Coût des rebuts : $5\,000 \times 15\,€ = 75\,000\,€$

Donc, le coût des rebuts par mois est de **75 000 €**.

- Coût de la Formation

Pour réduire les rebuts, l'entreprise doit former ses employés à de meilleures pratiques de fabrication.

Coût de formation d'un employé : 1 000 € par session.

Nombre d'employés à former : 20 employés.

Fréquence des formations : 3 sessions par an.

Calcul du coût de la formation annuel :

Coût de la formation annuel : $(1\,000 \times 20 \times 3 = 60\,000, €)$

Donc, le coût annuel des formations est de **60 000 €**.

- Coût de l'Indisponibilité de l'Équipement (pannes)

L'indisponibilité des machines due à des pannes fréquentes peut également être une conséquence indirecte de la non-qualité. Chaque panne dure en moyenne 2 jours et empêche la production de 1 000 pièces.

Coût de production d'une pièce : 15 €

Nombre de pannes par mois : 4

Durée moyenne de chaque panne : 2 jours

Nombre de pièces perdues par panne : 1 000 pièces

Calcul du coût des pannes par mois :

Nombre total de pièces perdues à cause des pannes : $4 \times 1\,000 = 4\,000$ pièces

Coût des pièces perdues : $4\,000 \times 15 \text{ €} = 60\,000 \text{ €}$

Donc, le coût des pannes par mois est de **60 000 €**.

- Coût total de la non-qualité

Coût des rebuts : **75 000 €**

Coût des formations : **60 000 €** (annuel)

Coût des pannes : **60 000 €**

Coût total mensuel : $75\,000 + 60\,000 / 12 + 60\,000 = 140\,000 \text{ €}$