

Quelle Gestion de Réclamations efficace pour les banques ? : Une étude exploratoire

Wissem Hakiri

Maitre-Assistante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

Département marketing/ Unité de Recherche ERMA

BP n°246 El manar II 2092 - Tunisie

Tél : 00216 98 478 391

E.mail : hakiriw@gmail.com

Quelle Gestion de Réclamations efficace pour les banques ? : Une étude exploratoire

Résumé

Cet article se propose de faire le point sur un concept encore relativement peu considéré par les banques de détails : la gestion des réclamations. Une revue de littérature mettra l'accent sur l'importance de la gestion des réclamations dans une démarche CRM au sein des banques. Ensuite, une analyse de contenu de réclamations réelles de clients, dans 4 banques de détails différentes, nous permettra d'aboutir à une base de données. Cette dernière apportera aux chercheurs comme aux banquiers, une meilleure visibilité des réclamations bancaires et nous amènera à leur proposer des recommandations concrètes pour l'amélioration de la gestion des réclamations.

Mots clés : marketing bancaire, marketing des services, CRM, gestion des réclamations

What effective Management of Complaints for banks?: An exploratory study

Abstract

This research suggests reviewing a concept still relatively little considered by retail banks: the management of the complaints. A review of literature will put the accent on the importance of the management of the complaints in an approach CRM within banks. Then, an analysis of contents of real complaints in 4 different banks, will allow us to propose a database. This database allows to the researchers as to the bankers, a better visibility of the banking complaints and will facilitate us to suggest concrete recommendations for the improvement of the management of the complaints.

Key words : Banking, marketing of the services, CRM, management of the complaints

Introduction

Certains auteurs (Blodgett et al., 1997, Maxham et Netemeyer, 2002) ont étudié l'influence des stratégies de gestion des incidents de services sur la satisfaction, l'intention de réclamer et des comportements associés à la fidélité (rupture ou continuité de la relation, bouche-à-oreille par exemple).

Ces stratégies visent à rétablir l'équilibre de l'échange entre un client, potentiellement déçu par l'incident de service, et l'entreprise « fautive ». L'incident de service et sa gestion peuvent être vus comme un échange dans lequel les deux acteurs vont évaluer leurs gains et leurs pertes.

Dans ce contexte, la gestion des réclamations peut revendiquer un statut de variable clé, voire essentielle, dans la relation de service. Un client insatisfait est prédisposé à rompre la relation ou être un prescripteur négatif ce qui nuit à l'entreprise. De plus, il est admis qu'il coûte généralement plus cher d'acquérir un nouveau client que d'en conserver un fidèle (Hart et al., 1990 ; Schneider et al., 1998).

Les échecs de service dans la banque de détail ont tendance à avoir un impact négatif sur la qualité de service et, consécutivement, sur la satisfaction client. Ceci intensifie le besoin du traitement de plainte efficace. (Siddiqui. et Tripathi., 2010)

Cet article essaye d'étudier le contenu de réclamations réelles des clients de 4 banques de détails. L'analyse aboutira à une classification des plaintes retenues par thèmes et par ordre d'importance. Cette étude essaiera de fournir une base de données pour des banques de détails afin de mieux gérer leurs réclamations clients et dans le cadre d'une bonne gestion de la relation client.

Le marketing relationnel au cœur des services bancaires

Le marketing relationnel fait l'objet de nombreuses recherches tant dans le domaine du B. to B. que du B. to C. (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Morgan et Hunt, 1994 ; Srinivasan et Moorman, 2005 ; Palmatier et ali, 2007).

Le marketing relationnel a été toujours considéré comme une stratégie marketing gagnante chez les industriels comme chez les banquiers, surtout lorsque le marché est en phase de

déclin ou stable, partant du principe qu'il est plus facile de renforcer des relations avec les clients existants que d'en rechercher de nouveaux (Perrien, Paradis. et Banting, 1995)

Le marketing relationnel a été mis en exergue dans le milieu bancaire par plusieurs auteurs tels que Berry et Thomson 1982, Day 1985, Moriarty , Kimbal et Gay 1983.

Constatant les limites des outils du marketing management utilisés habituellement dans le marketing transactionnel, ce concept s'est imposé progressivement chez les chercheurs et les praticiens. Berry en 1995 a montré que l'approche du marketing relationnel était parfaitement adaptée au secteur des services donc au secteur de la banque. (Des Garets., Paquerot. et Sueur.,2009)

La nature même du service, les conditions de sa production et de sa consommation, rendent naturellement stratégiques les interactions entre le personnel en contact et le client (Eiglier et Langeard 1987 ; Berry 1980 ; Lovelock et Lapert 1999)

Le service se caractérise, entre autres, par son intangibilité, son hétérogénéité et la participation du client à la servuction (Eiglier et Langeard, 1987). L'intangibilité a notamment pour conséquence de complexifier l'évaluation de l'offre du prestataire avant l'achat et même parfois durant sa consommation (Sabadie. et Prim-Allaz., 2003)

Selon Des Garets., Paquerot. et Sueur. (2009), la relation interpersonnelle est particulièrement importante dans un contexte où la qualité de service est difficile à évaluer et le risque perçu du client est élevé.

Par ailleurs l'un des principaux apports du marketing des services c'est le concept de relation de service qui se définit tout d'abord comme le contenu des interactions personnel en contact-client (Eiglier et Langeard 1994)

Gatfaoui. (2003) démontre que la définition de relation du service va au-delà de la simple relation commerciale, qui tient compte uniquement du caractère marchand dans l'interaction personnel en contact-client. Cet auteur souligne que la dimension sociale de cette relation accorde une attention particulière au rôle du personnel en contact.

Ainsi, la voie du marketing relationnel est parfaitement adaptée au secteur bancaire. Les banques ont d'ailleurs fait appel à un certain nombre d'outils pour aller dans ce sens dont le CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la relation client). (Des Garets., Paquerot. et Sueur., 2009)

Pour un CRM efficace, une bonne gestion des réclamations s'impose

Si l'intérêt de développer et de gérer une relation de longue durée avec clients est théoriquement admis, son application reste difficile en raison du contexte concurrentiel intense et du comportement complexe du consommateur (Tocquer et Langlois 1992 ; Llosa 1997)

Des Garets., Paquerot. et Sueur. (2009) ont mentionné que plusieurs outils ont été utilisés par les banques pour construire une relation client, pour « attirer, maintenir et renforcer la relation client » et donc afficher cette volonté de marketing relationnel.

Zablah et al., (2004) préconisent que la gestion de la relation client ou CRM (*Customer Relationship Management*) est souvent considérée comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise.

Mais la participation du client à la servuction et l'importance de la relation interpersonnelle expliquent également les nombreux incidents qui sont susceptibles de survenir (Bitner et al., 1990 ; Sabadie, 2000).

Le prestataire se doit donc de prévenir les dysfonctionnements et de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace. (Sabadie . et Prim-Allaz., 2003)

Du point de vue de l'entreprise, la gestion des incidents s'inscrit dans une perspective relationnelle de l'échange car elle pose la question des efforts nécessaires pour compenser la perte subie par le client d'une part, et maintenir, voir développer la relation d'autre part. (Sabadie. et Prim-Allaz., 2005)

La gestion des réclamations est un champ de recherche relativement récent et présente d'autres pistes de réflexion. Il s'inscrit dans un courant plus large de gestion de relation client (CRM). (Sabadie. et Prim-Allaz., 2005)

La gestion des réclamations : quel rôle lors d'une rupture de la relation de service bancaire ?

Rupture de relation : de l'insatisfaction à la réclamation

En s'appuyant sur la théorie de l'échange, Dwyer, Shurr et Oh (1987) révèlent que le développement d'une relation passe par 5 étapes principales reflétant un processus interactif entre les deux partenaires (vendeur-client) : l'éveil, l'exploration, l'expansion, l'engagement, et la rupture.

Selon Perrien, Paradis. et Banting (1995), les recherches en marketing s'intéressent souvent aux facteurs qui déclenchent la relation, qui la renforcent mais moins souvent à l'explication la phase de rupture.

Dans le cadre de l'explication des causes de la rupture des relations dans le secteur bancaire , au niveau des rôles des directeurs de comptes et personnel en contact, ces mêmes auteurs ont démontré que la faiblesse de la relation en est la première cause, dont l'un des composantes la « Gestion des Réclamations ». (Perrien, Paradis. et Banting, 1995)

L'insatisfaction du client peut être révélée par le comportement de réclamation. Ce comportement, quand il est exprimé, constitue un signal fort et appréciable pour l'entreprise, lui laissant en fait une ultime chance pour conserver le client, si elle est capable de comprendre et de gérer ce comportement. (Crié. et Ladwein ., 1998)

Sabadie. et Prim-Allaz., (2006) stipulent que la démarche de réclamation vise à rétablir l'équilibre de l'échange entre un client potentiellement déçu par l'incident de service et l'entreprise qui n'a pas fourni une prestation à la hauteur de ce qui est attendu

Par ailleurs, il est à noter que l'insatisfaction est un antécédent nécessaire mais souvent insuffisant du comportement de réclamation. C'est le facteur déclenchant du processus. Cependant, il a été démontré qu'une relation existe entre l'intensité d'insatisfaction et le comportement de réclamation. (Crié, 2001)

Réclamation ou comportement de réclamation

Chébat, et Slusarczyk., (2005) suggèrent que le processus de réclamation implique des « transactions » entre le client mécontent et le prestataire de service, ces échanges peuvent conduire à des mécanismes de compensation répondant plus ou moins aux attentes des clients.

D'autres auteurs exposent plutôt le concept de « comportement de réclamation », tels que :

Jacoby. et Jaccard., (1981) définissent le comportement de réclamation comme étant « une action entreprise par l'individu qui entraîne une communication d'un élément négatif envers un produit (service), soit vers l'entreprise ou vers une troisième entité »

D'après Day et ali (1981), le comportement de réclamation est la conséquence d'un acte de consommation donnée, à la suite duquel le consommateur est confronté à une expérience générant une insatisfaction élevée, d'impact suffisant, pour qu'elle ne soit, ni assimilée psychologiquement, ni oubliée »

Singh (1988) conçoit le comportement de réclamation comme un processus en expliquant que ce comportement, déclenché sur le plan émotionnel ou sentimental par une insatisfaction perçue, fait partie du cadre plus général des réponses à l'insatisfaction qui revêt deux aspects : le premier est comportemental mais n'entraîne pas obligatoirement une action envers l'entreprise, au sein de cette dimension il convient de considérer le comportement de réclamation ; le second fait référence à l'absence d'action de la part du consommateur.

D'autres auteurs considèrent et définissent plutôt « la réclamation », tels que :

Fornell et Wernerfelt (1987) considèrent que la réclamation est une tentative du client pour changer une situation insatisfaisante.

Sabadie. et Prim-Allaz., (2006) stipulent qu'une réclamation est caractérisée par 3 éléments : l'émetteur , le motif et l'origine du problème.

Ces mêmes auteurs soulignent qu'une réclamation peut être définie comme une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction, impliquant la responsabilité de l'organisation perçue par le client. (Sabadie. et Prim-Allaz., 2005)

Finalement, ils proposent de définir la réclamation comme relevant d'une action explicite d'un client , ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (Bouche à Oreille, plaintes auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers d'autres fournisseurs, ..). Ils jugent que cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. (Sabadie. et Prim-Allaz., 2006)

Par ailleurs, Crié. (2001) définit la réclamation comme suit : la réclamation appartient à un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue. Cet auteur distingue cette définition de celle anglo-saxonne (*complaining behavior*) et la juge plus étroite. En effet, L'acceptation anglo-saxonne considère la réclamation comme faisant partie d'un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue (Crié, 2001). Ce même auteur définit le comportement de réclamation dans le sens conceptuel d'une réponse comportementale publique à l'insatisfaction en précisant que, pour l'entreprise seule une partie de ces réponses sera perceptible dont la réclamation dans son acception française.

La Gestion des Réclamations : importance particulière dans le domaine des services bancaires

La gestion des réclamations est importante dans le domaine service surtout que les prestations sont difficiles à évaluer par le client et à contrôler pour l'entreprise. (Sabadie , Prim-Allaz. et Llosa., 2006)

L'action de réclamation suppose que le client attribue, tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur (Chébat et al. 2005), cette attribution incombe au client et c'est ce point de vue qui est décisif dans la gestion des réclamations. En effet même si l'entreprise n'est pas responsable, mais que le client est convaincu du contraire, il attendra une gestion du problème au regard de la responsabilité qu'il attribue à l'entreprise. Ainsi l'identification de l'origine de l'incident, telle que perçue par le client, est un enjeu majeur dans le processus de gestion des réclamations.

Un dispositif de gestion des réclamations doit permettre d'un point de vue managérial, de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients, de tirer les leçons de ses erreurs, et de participer à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (Bowen. et Schneider., 1999)

Ainsi l'entreprise a un double intérêt : conserver les gains futurs associés à la rétention des clients, et améliorer la qualité de ses prestations, néanmoins ce raisonnement suppose que l'organisation propose un processus de gestion des réclamations efficace. En effet si le client est prêt à donner une seconde chance à l'organisation, le dysfonctionnement répétitif finit par être nuisible à l'organisation (Maxham et Netemeyr ; 2002)

Dans le domaine des services, Albrecht et Zemke (1987) affirment que : le nouvel impératif du service a sonné le glas de l'ancien département du service à la clientèle qui n'aura plus raison d'être lorsque les dirigeants auront réussi à ce que leur entreprise soit entièrement à l'écoute du client.

Rust et al 1996 soulignent la nécessité et l'intérêt d'encourager les consommateurs insatisfaits à formuler une réclamation. Il en découle qu'une plainte est une faveur que nous accordons à un client afin que nous puissions nous améliorer (Poupart 1992)

Pour rattraper les inévitables erreurs, les services à la clientèle peuvent jouer un rôle essentiel, à condition qu'ils se montrent efficaces et performants. (Mayaux. et Revat ., 1994)

Le traitement des réclamations par un service centralisé semble perçu au mieux comme une nécessité insuffisante, et au pire, comme une opération inutile et dangereuse. Les réponses aux réclamations sont considérées comme une tâche essentielle d'un service clientèle, pour deux raisons essentielles : d'une part c'est une source de profitabilité, et d'autre part c'est une opportunité pour une politique de qualité. (Mayaux. et Revat., 1994)

Pourquoi une Gestion des Réclamations efficace ne peut être que bénéfique pour une banque ?

Partant du cadre d'une relation de service, le facteur humain domine les échanges humains , il est difficile voire impossible à formaliser totalement ce qui explique de nombreux incidents qui surviennent. (Sabadie. et Prim-Allaz., 2006)

Le prestataire ne pouvant pas éviter complètement ces incidents, il doit prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace (Rust et al 1996)

En effet, maintenir les relations client, exige la mise en place d'un personnel de contact ayant des compétences spécifiques. Cette réflexion a fait l'objet de nombreux travaux notamment à travers les concepts de qualité de service, engagement et confiance (Shmittlein et Peterson, 1994 ; Li, 1995 ; Reinartz et Kumar, 2003 ; Ngobo et Gharsallah 2004),

Les problèmes doivent être résolus à la base dans l'interaction quotidienne personnel en contact-client, qui est l'une des spécificités majeures des services. (Mayaux. et Revat., 1994)

Ainsi une nouvelle compétence du personnel en contact s'impose , celle de « Gestion des Réclamations », encore moins étudiée, doit être mise en exergue et mérite plus d'attention de la part des chercheurs comme des praticiens. La réussite de l'offre de service et la fidélisation reposent alors sur les interactions sociales entre personnel en contact et client, et plus particulièrement sur une bonne gestion des réclamations, élément crucial de maintien la performance de la banque. La gestion des réclamations offre de réelles opportunités pour retenir les clients ayant eu des problèmes avec le prestataire, à condition qu'ils soient satisfaits par le traitement de leurs réclamations. (Hart et al 1990)

Certains chercheurs suggèrent que la réponse aux incidents peut renforcer la relation entre l'entreprise et le client (Blodgett et al., 1997). Le paradoxe de la gestion des réclamations repose sur l'hypothèse selon laquelle un client insatisfait suite à un incident de service peut être plus satisfait et plus fidèle qu'un client n'ayant pas eu de problèmes particuliers sous

réserve que l'entreprise propose une gestion de la réclamation adéquate. (Sabadie. et Prim-Allaz., 2005)

Même s'il n'est pas aisé de changer de banque, les responsables du secteur ont réalisé la nécessité de construire une véritable relation avec le client afin de limiter le caractère opportuniste des échanges et d'inscrire ces échanges dans la durée. De nombreux moyens ont été proposés pour développer les occasions d'échange donnant l'impression qu'une approche relationnelle a été développée dans les banques.

Quelle Gestion des Réclamations pour les banques ?

Methodologie

Suite à la revue de la littérature nous avons pris conscience qu'un travail qualitatif d'investigation du champ des réclamations des clients quant à leur gestion est nécessaire.

En effet , l'objectif poursuivi dans notre étude est d'obtenir une meilleure compréhension de la gestion des réclamations dans le milieu bancaire, un processus qui se veut quasi méconnu, ce qui impose une étude qualitative. Par ailleurs, nous sommes persuadés que ce type d'investigation par observation puis via une analyse de contenu, est plus instructif qu'une simple enquête par questionnaire. Cette analyse nous permettra ensuite de suggérer **un certain nombre de propositions concrètes pour permettre aux banques de mieux gérer leurs réclamations.**

Champs d'investigation

Rappelons d'abord que dans notre cas, une réclamation analysée est celle qui a fait l'objet de l'expression, orale ou écrite, d'une insatisfaction formulée par un client à l'égard des produits et services offerts.

Notons que la présente étude ne repose pas sur des scénarios ou intentions de comportement mais sur des analyses **de réclamations réelles** collectées au niveau de **4 banques de détails** dans des départements différents tel que le montre le tableau suivant (Tableau n1).

Ces réclamations réelles étudiées, étaient collectées auprès de la clientèle de ces 4 banques , il s'agit essentiellement de **clients particuliers.**

Banques	Existe-t-il un service spécifique pour la GR	Collecte des réclamations auprès de	Total Nombre de réclamations analysées pendant la période de l'étude
Banque A	Oui (service animation qualité)	Division « réclamation et relation avec la clientèle » +chargé de clientèle	330
Banque B	Non	Service monétique +Chargé de clientèle	204
Banque C	Non	Chef de l'agence	93
Banque D	Non	Division comptabilité +Chargé de clientèle	275
Total = 902 réclamations			

Tableau n1 : nombre total de réclamations analysées par banque

Présentation et interprétation des résultats

L'analyse de contenu des 902 réclamations réelles au sein des banques, objets de l'étude, nous a permis de ressortir 7 thèmes et 34 sous-thèmes.

La liste n'est pas exhaustive, elle est limitée aux services dans lesquelles nous avons effectué l'étude et à la période de l'étude.

Le tableau2 (voir annexe) présente pour chaque thème et pour chaque sous-thème, un ensemble de réponses à mettre en œuvre au sein des banques, sous forme de base de données.

Ces réponses concernent le degré d'importance de la réclamation, la possibilité de sa résolution, les solutions, le délai, et quelques propositions.

L'ensemble de ces informations qui figurent dans cette base de données nous permet de présenter les résultats suivants :

- Une analyse thématique de l'ensemble des réclamations a aboutit à 7 thèmes : problèmes de fonctionnement de compte, réclamations sur l'accueil et le service,

réclamations sur le service en ligne, réclamations sur les crédits, problèmes de cartes bancaires et GAB, problèmes de chèques, autres.

- Une deuxième analyse thématique a été effectuée et a permis de ressortir 34 sous-thèmes.
- Parmi les 34 sous-thèmes de réclamations, nous avons noté que 25 sont des réclamations résolues et 9 sont des réclamations non résolues.
- Ces réclamations diffèrent en leur degré d'importance allant d'une réclamation ordinaire à une réclamation urgente, et dont les réclamations importantes sont majoritaires.
- Le délai de résolution des réclamations varie entre « une résolution instantanée » à « deux semaines », et l'amélioration de la gestion des réclamations passe principalement par la réduction du délai de résolution.
- Parmi les réclamations résolues les plus fréquentes, on peut citer celles liées aux problèmes de cartes et GAB. Ce type de réclamation est varié mais résolu dans la quasi-totalité des cas.
- En ce qui concerne les réclamations non résolues, on peut en citer : facturation de frais de compte, date de valeur, paiement des impôts, taux d'intérêt, préavis de rejet de chèque sans provision,...
- Dans ce cas, la contrainte est généralement « légale », en d'autres termes la réglementation s'impose. Pour ce type de réclamations, il faut bien expliquer au client au préalable sur les mesures prises.
- Certaines réclamations peuvent être évitées voire disparaître, si on fait plus attention, telles que : double commission, erreur d'écriture comptable, relevé illisible...
- Quelques propositions sont suggérées dans la base de données pour chaque sous-thème de réclamation, et nous notons que la réduction des délais de résolution en est le plus important. En effet, cet élément peut même être différenciateur entre les banques, où les services sont très similaires et l'imitation est très rapide.

Conclusion

Gérer une réclamation n'est pas une tâche simple. De nos jours la majorité des entreprises cherchent tous les moyens pour aboutir à l'amélioration de la qualité de leurs services. Cette dernière ne peut être faite que grâce à la résolution des problèmes avec leurs clients, notamment la résolution des réclamations.

En effet, la gestion des réclamations dans un organisme s'inscrit dans cette démarche et vise l'amélioration continue de la qualité des produits et des services offerts à la clientèle. Quelle que soit sa taille toute organisation est amenée à développer une politique de traitement des plaintes et des réclamations. D'autre part, la satisfaction des clients constitue l'objectif stratégique de la politique de Gestion des Réclamations.

Dans le domaine des services, en particulier, la réclamation est une autre chance pour l'entreprise prestataire afin d'améliorer la qualité de son service et de gagner une autre fois la confiance de la clientèle. On remarque les clients qui rencontrent un problème et qui s'en plaignent restent d'avantage fidèles à l'entreprise que ceux n'expriment pas leur mécontentement.

Par ailleurs, une réclamation justifiée ne peut être qu'un signe d'une mauvaise compréhension. Un client réclamant recherche au minimum la prise en considération de sa démarche auprès de sa banque. Donc un client qui a été écouté et compris peut devenir le meilleur porte parole de la banque et donc il peut faire une bouche à oreille positive et recommande les services de la banque à ses proches ainsi la banque ne peut pas ignorer l'importance de la résolution des réclamations auprès de ses clients.

La gestion de réclamation nécessite ainsi, un effort considérable afin d'aboutir à certains résultats mais en contre partie la banque va gagner plusieurs avantages car l'amélioration de la qualité de service peut fidéliser sa clientèle grâce une meilleure gestion des réclamations. D'ailleurs, le but principal de la gestion des réclamations est de rétablir la satisfaction du client réclamant, afin de stabiliser la relation avec la banque. Cette systématique s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et est un aspect important de la gestion de la relation client (CRM).

En général la gestion de réclamations passe par des étapes. D'abord, il faut rechercher des renseignements et des informations. Le chargé de clientèle s'adresse directement à l'interlocuteur adéquat et reconnu pour son expertise, en d'autres termes, au service responsable. Donnons l'exemple des réclamations liées aux cartes bancaires, le service monétique est le service adéquat pour la résolution. Il doit aussi suivre son client réclamant, s'il est satisfait de la qualité de service servi, et doit prévoir un accusé de réception si la recherche prend du temps.

En deuxième étape, il faut faire un examen du bien fondé de la réclamation, c'est-à-dire la source du problème, car il y a des réclamations qui sont fondées et qui nécessitent un

dédommagement, et il y a des réclamations non fondées. Finalement, il faut apporter des réponses aux clients réclamants.

Finalement, il est à noter que l'effort émis par le chargé de clientèle n'est pas toujours suffisant pour rétablir la relation avec un client réclamant suite à une insatisfaction. En effet, Boshoff et Leong (1998) montrent que, dans deux contextes d'études (transport aérien et services bancaires), les clients confrontés à un incident de service accordent plus d'importance au fait que l'entreprise accepte la responsabilité de l'erreur qu'à la capacité du personnel à gérer rapidement le problème et à formuler des excuses.

Ce travail constitue une première étape dans l'élaboration du « bon » processus de gestion des réclamations au sein des banques.

Une des limites relevée dans cette étude, est le terrain d'étude. Ce sujet n'a jamais été traité dans le cadre d'un contexte marchand et librement concurrentiel.

Cet article apporte un éclairage au sujet de la gestion de réclamations bancaires à travers la proposition d'une base de données, spécifique aux réclamations bancaires.

Elle nous permet une meilleure visibilité des réclamations bancaires et se traduit par une voie vers l'amélioration de leurs traitements voire une meilleure gestion de la relation client.

La liste dans cette base de données, certes n'est pas exhaustive, elle représente une première réflexion au sujet et une première réflexion à généraliser et à actualiser par d'autres réclamations.

Cette base de données, si elle est informatisée, le chargé clientèle passe directement à la résolution en ayant les informations nécessaires pour une gestion de réclamation efficace et rapide, on peut y ajouter « service responsable » pour le consulter directement, surtout pour le cas de nouveaux chargés de clientèles dont il ya forte rotation dans certaines banques

Recommandations et voies futures de recherche

Le traitement des réclamations font progresser les ventes et rehaussent l'image de l'entreprise. Si la banque examine à fond les critiques émises, elle s'aperçoit qu'il est relativement facile et peu coûteux de prévenir la désaffection de ses clients et de transformer les plus furieux en des meilleurs ambassadeurs.

En effet, Les clients qui réclament ne sont pas des ennemis, tout simplement ils cherchent la résolution de leurs réclamations quelque soit la condition.

Cette étude permet de dégager des implications et des recommandations managériales intéressantes dont la première concerne **l'écoute du client**. Il est impératif de donner du dynamisme au système d'écoute client. Cet objectif peut être atteint par une formation régulière du personnel de contact à l'écoute du client leur permettant d'accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences et éviter le recours aux réclamations. D'autres part, la mise à dispositions des outils d'écoute client au personnel de contact s'avère importante. En d'autres termes, un personnel de contact bien formé aura besoin des outils pour mieux faire son travail tels que les registres d'opinions où le personnel en contact notera chaque jour la voix du client (suggestions, réclamations, encouragement.....)

Le deuxième élément crucial dans une démarche d'amélioration de la gestion des réclamations est, indiscutablement, le **délai de résolution des réclamations**. Généralement la bonne gestion de toutes les réclamations émises, qui met le chargé de clientèle en contact avec son client, passe d'abord par la réduction du délai de résolution. Plus le personnel en contact agit face à la réclamation avec une réponse rapide, c'est-à-dire sans délai, plus le client sera satisfait et la relation sera rétablie.

L'entreprise doit garantir dans tous les cas sa force et sa capacité de résoudre directement avec le client pour trouver une solution immédiate.

Le troisième point à prendre en considération, dans la voie d'une bonne gestion des réclamations bancaires, est lié au **classement des réclamations émises**. Toutes les réclamations n'ont pas le même degré d'importance, la même facilité de résolution, le même fondement. Ainsi les banques doivent classer leurs réclamations afin de bien les gérer, elles doivent aussi préciser, pour des réclamations répétitives, le service responsable et la solution « prête » afin d'être efficace.

La quatrième implication, jugée la plus importante car elle est la plus omise, concerne le suivi des réclamations. La réussite même de la gestion des réclamations se traduit par l'existence d'un suivi de la clientèle qui garanti pérennité et continuité de cette gestion. Il ya divers moyens de suivi tels que : suivre le client après la phase de résolution par un simple coup de téléphone ou par l'envoi d'une lettre personnalisée à chaque prospect afin de savoir s'il est satisfait ou pas. Il est à noter qu'une note de remerciement écrite à la main et adressée au client est souhaitée car ce type d'approche personnelle est fortement apprécié par le client mécontent. En résumé, le banquier doit prendre la charge le suivi de sa clientèle et s'assurer que le problème est résolu efficacement. Le suivi d'une réclamation est un signe de

responsabilité envers les clients. En contre partie le client peut avoir une bonne perception sur la qualité de services rendus et l'image de la banque. Le suivi permet de savoir si les clients sont satisfaits des services offerts et/ ou de la résolution d'une réclamation, en cas de satisfaction cela permet de favoriser la gestion de la relation client, connue sous le terme de « CRM » (Customer relation management). Dans ce contexte le suivi de la réclamation est indispensable dans une démarche CRM ayant pour objectif de créer, développer et entretenir des relations permanentes avec les clients.

En cas de non satisfaction, la banque devrait être à la disposition de ses clients pour les satisfaire et les fidéliser. C'est le cas de certaines réclamations non résolues car sujettes à une réglementation. Dans ce cas, la banque doit expliquer au client les causes de non traitement de sa réclamation, et ce avec beaucoup de courtoisie.

Finalement, la gestion de réclamation est une méthode efficace pour améliorer la qualité de service bancaire et entretenir des relations durables avec les clients.

Cette recherche reste néanmoins confrontée à un certain nombre de limites qui représentent autant de voies de recherche :

- La base de données peut être améliorée voire enrichie afin de contenir toutes les réclamations bancaires, et en vue d'être exploitée par toutes les banques.
- Plusieurs entreprises créent des départements spécialisés pour la gestion des réclamations. Est-ce indispensable ? Quel est le meilleur choix : déléguer la tâche de gestion des réclamations aux chargés de clientèle ou créer un département à part entière ?
- La résolution d'un problème nécessite pour une entreprise de bien connaître les clients mécontents et donc d'approfondir l'étude sur leurs profils.
- Evaluer la gestion des réclamations sur la base de certains indicateurs tels que l'évolution du nombre de réclamations dans le temps ; l'amélioration des délais de résolution, le taux de réclamations satisfaites/non satisfaites, la proportion de réclamations par service, ... (Mayaux. et Revat.,1994)
- Etudier les attentes des clients bancaires en se basant sur les réclamations serait intéressant.

Bibliographie

- Albrecht K. et Zemke R. (1987), *La dimension service*, Paris, les éditions d'organisation
- Berry L.L (1980), Services' marketing is different, *Business* , May-June

Berry L.L, et Thomson T.W.(1982), Relationship banking : the art of turning customers into clients, *journal of retail banking*, 4, 64-73

Berry L.L.(1995), "Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 4, p. 236-245.

Bitner M. J., Booms B. M., Tetreault M. S. (1990), The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-85.

Blodgett J. G., Hill D. J., Tax S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.

Boshoff C. et Leong J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, An experimental study, *International Journal of service industry management*, 9, 1, 24-47

Bowen D. et Schneider B. (1999), Understanding consumer delight and outrage, *Sloan Management Review*, 41, 35-46.

Chébat J-C et Slusarczyk W. (2005), How Emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations : an empirical study , *journal of business research* , 58, pp 664-673

Chébat J-C, Davidow M. et Coddjovi I. (2005), Silent Voices , why some dissatisfied consumers fail to complain, *journal of service research*, 7, 4, 1-15

Crié D. et Ladwein R. (1998), La lettre de réclamation au regard de la théorie de l'engagement : une approche empirique dans la vente par correspondance, *Actes de XIVième Congrès AFM* ; Bordeaux, Mai

Crié D., (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (1), pp. 45-54.

Day A.(1985), Selling to the corporate customer, *International journal of bank marketing*, 3, 60-70

Day Ralph L., Grabicke Klaus, Schaetzle Thomas, et Staubach Fritiz (1981) , The hidden agenda of consumer complaining, *journal of retailing*, 57,3,86-106

Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009), L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ?, *Revue française de Gestion*, N°191

Dwyer F., Schurr P.H., Oh S.(1987), "Developping buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, avril, p. 11-27

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, McGraw Hill.

Eiglier P. et Langeard E. (1994), Relation de service et marketing, *Décisions marketing*, 2, pp13-21

Fornell C. et wernerfelt B. (1987) , Defensive marketing strategy by consumer complaint management : a theoretical analysis, *Journal of marketing research*, 24, November, 337-346

Gatfaoui S. (2003), La dynamique de confiance dans la relation client individuel/ prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion, *Revue des sciences de gestion, Direction et gestion*, sept/oct, N°203, p103

Hart C., Heskett J., Sasser W. E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, 68 (jul/Aug), 148-56.

Jacoby J. et Jaccard J.J (1981), The sources, meaning and validity of consumer complaining behavior ; A psychological review , *Journal of retailing*, 57, 3, 4-24

Li S. (1995), Survival analysis, *Marketing research*, 7 (4), 16-23

Llosa S. (1997) : L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction un modèle « Tétraclasse », *Décisions Marketing*, 10, janv-avril, 81-88

Lovelock C. et Lapert D.(1999), *Marketing des services, strategie, outils, management*, Publi-Union

Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002), A Longitudinal study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, *Journal of Marketing*, vol. 86, October, 57-71

Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002), Modeling customer perceptions of complaint handling over time : the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*, vol. 78, p. 239-252.

Mayaux F. et Revat R. (1994), L'efficacité des services consommateurs : un indicateur de performance : les réponses aux réclamations, *Actes de Xième Congrès AFM* ; Paris, 11 Mai

Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Moriarty R.T , Kimbal R.C et Gay J.H, (1983), The management of corporate banking relationships, *sloan management review*, 24, 3-16

Morrisson O. (2006), Les effets de l'équité externe dans le traitement des réclamations, *Actes de XXIIIème Congrès AFM* ; Nantes, 11-12 Mai

Ngobo P-V., (1998), Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations, *Actes de XIVième Congrès AFM* ; Bordeaux, Mai

Ngobo, P.V. et Gharsallah, R. (2004). Pour une approche multidimensionnelle des déterminants de la fidélité. *Actes de XXe Congrès AFM*, 6&7 Mai, St Malo.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. et Evans, K. R. (2007), Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : Une méta-analyse (french). *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1), 79-103.

Perrien J, Paradis S. et Banting P.M (1995), La rupture d'une relation : la perception de la force de vente en milieu bancaire, *Actes de XIième Congrès AFM Reims*, 11-12 Mai

Perrien J. et Ricard L.(1995), "The Meaning Of A Marketing Relationship: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management*, 24, p. 37-43

Poupart R. (1992), 5 leçons royales, *Revue commerce*, Québec

Reinartz W.J et Kumar V. (2003), The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, 67 (1), 77-99

Rust R.T., Zahorik A.J., et Kenningham T.L (1996), *Service Marketing*, New York : Harper Collins

Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 133-147.

Sabadie W. , Prim-AllazI. et Llosa S., (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et applications en marketing*, Sept, 21, 3, p47

Sabadie W. et Prim-AllazI., (2003), Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients, *Actes de IXième Congrès AFM* ; Tunis, 9-10 Mai

Sabadie W. et Prim-AllazI., (2005), Gestion des réclamations et relation de service : proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire, *Actes de XXIième Congrès AFM* ; Nancy, 18-20 Mai

Sabadie W. et Prim-AllazI., (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, Avril-juin, 38, p7

Sabadie W. et Prim-AllazI., (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Actes de XXIIIième Congrès AFM* ; Nantes, 11-12 Mai

Schmittlein, D. C. et Peterson, R. A. (1994). Customer base analysis: An industrial purchase process application. *Marketing Science*, 13(1), 41-67

Schneider B., White S.S. et Paul M.P. (1998), Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model, *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.

Siddiqui M.H. et Tripathi S.N. (2010), An analytical study of complaining attitudes: With reference to the banking sector, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 18, 2, 119-137

Singh J. (1988), consumer complaint intentions and behavior : a review and prospect, *journal of marketing*, 52, january, 93-107

Srinivasan R. et Moorman C.,(2005), Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in on line retailing, *journal of marketing*, 69, (10), 193-200

Tocquer G. et Langlois M. (1992), *Marketing des services, le défi relationnel*, Gaetan Morin Editeur

Zablah A.R., Bellanger D.N. et Johnston W.J (2004), Customer relationship management implementation gaps, *journal of personal selling and sales management*, vol 24, p279-95

ANNEXE

Base de Données pour la Gestion des Réclamations au sein des Banques						
Thèmes	sous-thèmes	réclamation résolue oui ou non	Degré d'importance	solutions	délai	commentaires
Problèmes de fonctionnement de comptes	Contestation de soldes	oui	importante	vérification du compte client	1 semaine	à réduire le délai
	Mauvais fonctionnement de comptes	oui	importante	vérification par la banque	1 à 2 semaines	on suggère de réduire le délai de résolution
	Reclamation a propos du taux d'interet pour une épargne prévoyance	oui	important	le taux de rémunération de l'épargne est variable puisque indexé sur le TMM qui fluctue sur le marché	1 semaine	proposer une meilleure visibilité des produits dans les prospects, sur le site...
	Contestation d'erreurs de prelevement d'agios , commissions, frais	oui	important	corriger l'erreur dans les états financiers	3 jours s'il y a erreur	l'erreur de double commission est peu fréquente mais il faut l'éviter totalement
	Facturation de frais de compte	non		réclamation non résolue, le client doit payer les frais		on ne peut pas prendre des décisions
	virements non parvenus (de l'étranger)	oui	urgent	contacter la direction bancaire si le virement est de l'étranger	1 mois	suggestions : à réduire le délai , assurer un contrôle continu des virements parvenus de l'étranger par la création d'un service spécialisé
	contestation date de valeurs	non		réclamation non résolue, c'est automatique		seule la banque peut rectifier ce problème à travers le logiciel
	omission sur opération figurant sur le relevé de compte	oui	urgent	vérifier le bilan de la banque; rectifier l'erreur par la correction dans les états financiers	2 jours	à éviter ce type d'erreur
Réclamations sur l'accueil et le service	mauvaise qualité de service	non	important	effort de la part du chargé de clientèle pour répondre au mieux aux attentes des clients	au quotidien	motivation et formation continues des chargés de clientèle s'impose
	demande de relevés bancaires	oui	ordinaire	répondre le client immédiatement, sans attente	instantané	c'est beaucoup plus une demande d'informations que réclamation
	manque de clarté des relevés de compte	oui	urgent	concernant les interprétations des mouvements des comptes il s'agit d'expliquer au client certains libellés qui appartiennent au jargon bancaire	instantané	le chargé clientèle joue un rôle important
	informations sur les produits et services	oui	ordinaire	plus d'effort de la part des chargés de clientèle, disponibilité permanente des prospectus dans les agences, publicité mdias, ...		c'est important surtout dans le cas de nouveaux produits/services
réclamations sur service en ligne	service NET	oui	important	Des améliorations sur les divers produits et service sont à apporter sur la page Web de la banque		présenter une offre détaillée des produits et services bancaires, Ajouter des simulations de crédits, de placements sur le site Web...
	augmentation des frais	non	important	informer le client au préalable de l'augmentation des frais		plus le client est informé, donc averti, moins il va réclamer
	informations sur le site de la banque	oui	ordinaire	le client réclame oralement son insatisfaction vis-à-vis des informations sur le site		il veiller à actualiser le site et son contenu
	l'abonnement aux services NET	oui	important	la banque devrait annoncer au préalable le prélèvement de frais sur les services rendus payants		les services en ligne sont importants et doivent être correctement exploités
Réclamations sur les crédits	réclamation sur les impôts	non		réclamation non résolue		les impôts sont obligatoires
	retard d'octroi ou de déblocage de crédit	non	important	plus de personnel ou Traitement mécanisé des dossiers de crédit avec des applications standardisées		le volume de dossier à traiter est parfois élevé ce qui peut occasionner un retard. Un renforcement de personnel, un traitement mécanisé, et une décentralisation peuvent résoudre ce problème
	le taux d'interet	non		réclamation non résolue, c'est la loi		la réglementation en vigueur

Problèmes de cartes bancaires et GAB	dysfonctionnement de la carte	oui	important	le client informe la banque par une simple demande de refabrication , l'agence envoie la réclamation au service monétique	dans la semaine	la réclamation peut être effectuée par email
	réclamation pour carte capturée	oui	important	refabrication de la carte	max 7 jours	à réduire le délai
	réclamation sur carte de paiement	oui	important	régularisation du problème auprès du service monétique	instantané ou dans la semaine	se présenter personnellement permet la résolution rapide de la réclamation
	perte ou vol de la carte	oui	urgent	le client informe sa banque, demande une attestation de perte auprès de la police, le service monétique prend en charge l'opposition sur carte	instantané	en cas de perte, un nouveau code devrait être livré
	carte défectueuse ou illisible	oui	important	refabrication de la carte	instantané	le service monétique s'en charge
	Demande pour annulation de la carte	oui	ordinaire	demande d'annulation de la part du client et le service monétique s'en charge	instantané ou dans la semaine	la prise en charge devrait être faite rapidement
	GAB non servi	oui	importante	voir le journal GAB et vérification	1 semaine à dix jours	faut maintenir le GAB afin d'éviter les pannes techniques
	état de recharge électronique bloqué	non	urgente	en instance de résolution		il faut assurer la rapidité de résolution de ce type de réclamation
	retrait non effectué	oui	important	vérification du journal GAB	2 jours	un inventaire caisse GAB est effectué
	problèmes TPE	oui	important	envoyer une réclamation au service monétique et vérifier le compte	dans la semaine	faut réduire le délai
Problèmes de chèques	réclamation sur le préavis de rejet de chèque sans provision	non	important	réclamation non résolue, application de la loi		Les problèmes des préavis sont d'abord des fautes commises par les clients car la banque informe ses clients sur les versements des chèques. Cependant et afin de réduire ce type de réclamation le client devrait être informé à temps , ainsi l'utilisation de messagerie téléphonique peut être efficace
	perte ou vol d'un chéquier	oui	urgent	informer sa banque, demander une attestation de perte/vol auprès de la police, la banque se charge d'une opposition sur chèque. Cette réclamation est adressée directement vers l'inspection générale	le jour même	ne réclamation urgente vu la gravité du problème , à traiter immédiatement
Autres	changement d'adresse	oui	ordinaire	réclamation facile et résolue immédiatement	instantané	le client informe le changement de son adresse et réclame une actualisation de ses coordonnées
	local agence	non	important	la banque propose un nombre de services à distance via internet, fax, téléphone, email, ...		améliorer et diversifier les différents canaux de communication avec le client, est la seule alternative pour résoudre le problème d'accessibilité
	erreurs bulletin de paie	oui	urgent	vérification de la banque avec l'entreprise sur les heures de travail	1 semaine	réduire le délai de résolution

Tableau n2 : Base de données de gestion des réclamations bancaires