

# De l'art du suivi

Réservation erronée ou air conditionné en panne. Les raisons de se plaindre ne manquent pas. Il y a pourtant bien des manières de le faire.



Alamy

*C'est dans ces moments-là que l'on se découvre certains talents.*

## SOPHIE LAGRANGE

Satisfaire le client. La priorité absolue des prestataires de services, particulièrement dans le domaine du voyage. C'est en tous cas ce qu'ils affirment sur tous les tons. Mais que se passe-t-il quand le client – à tort ou à raison – n'est justement pas satisfait et qu'il se plaint? Est-ce encore vraiment considéré comme une priorité de l'écouter et de lui répondre?

Dans les cours de marketing, on démontre que, parmi les clients qui ont un problème, ceux qui se plaignent auront

davantage tendance à se réapprovisionner au même endroit que ceux qui n'ont rien dit. «Si l'on a su bien réagir à une réclamation, on gagne un client à vie» confirme Christina Hollenweger, directrice du marketing de Singapore Airlines en Suisse et responsable du suivi des plaintes. «Les clients les plus fidèles, ce sont souvent des gens avec qui, au départ, on a eu un problème, même une altercation!» remarque pour sa part Jean-Claude Donzel, porte-parole de Swiss International Air Lines.

Prêter une oreille attentive aux réclamations et savoir les trai-

ter efficacement peut donc rapporter gros. Seulement voilà, ce n'est pas le genre de choses faciles à gérer. «Une réclamation est plutôt perçue comme un problème auquel l'employé souhaite échapper qu'une nouvelle opportunité de vente» affirme Barbara Haas-Schöttli. La directrice de BHS Training commence d'ailleurs ses séminaires de communication avec la question un peu provocante: «Qui aime les réclamations?». Et il est rare qu'un participant lui réponde affirmativement.

Du côté des voyageurs en revanche, il y a quelques spécialistes en la matière! Mais mis

à part ces râleurs quasi professionnels, il n'y a pas de portrait type du passager/client qui réclame. «Moins le passager paie, plus il a tendance à râler» remarque cependant Christina Hollenweger. «En général, on reçoit peu de réclamations de la part des passagers de business et de première. Ces derniers se montrent compréhensifs, ils savent qu'il peut toujours y avoir une erreur.»

De son côté, Michel Novatin, directeur des opérations de Kempinski Hotels and Resorts, reconnaît que les clients sont devenus plus exigeants. «Il y a aujourd'hui un tel choix d'hôtels que ce n'est pas étonnant:

## Comment se plaindre avec classe

Vous êtes client et vous n'avez pas été satisfait d'une prestation? C'est votre droit de vous plaindre. Mais essayez de dépasser le simple «coup de gueule» qui stresse tout le monde, vous y compris! Le but, c'est quand même d'obtenir une prestation attendue, et si possible dans les meilleurs délais. Raison pour laquelle il est recommandé de dire tout de suite, de manière ferme mais posée ce qui ne va pas. Cela permettra dans bien des cas de trouver une solution immédiate et de minimiser les frustrations. Par exemple, si un mets du plateau repas ne vous

convient pas, demandez aimablement à l'hôtesse si elle peut vous donner autre chose plutôt que de ruminer durant tout le vol la lettre incendiaire que vous allez écrire à la compagnie et dans laquelle vous fusillerez le chef de cuisine!

Si le problème n'a vraiment pas pu être réglé immédiatement et que vous décidez de vous adresser «plus haut», alors mettez-y les formes afin d'être efficace:

- ◆ Récoltez un maximum d'éléments au moment du problème;

- ◆ contactez sans tarder la compagnie prestataire de service;
- ◆ énoncez simplement le problème, en essayant de rester objectif et sans y mettre de l'émotion;
- ◆ si vous estimez que la compagnie vous doit une réparation / compensation, dites clairement ce que vous attendez;
- ◆ sachez rester dans la mesure: veillez à ce que le temps, l'argent et l'énergie dépensés pour la réclamation ne dépasse pas la compensation que vous pouvez raisonnablement attendre.

les clients ont plein d'alternatives, donc ils peuvent se montrer plus difficiles. Mais cela a un avantage: cela nous pousse à améliorer nos prestations.» Dans le transport aérien, les plaintes les plus fréquentes concernent «les temps d'attente à l'enregistrement, la réglementation pour les excès de bagages ou encore le fait que

le siège souhaité par le passager n'est plus disponible» énumère-t-on chez Lufthansa. «Les problèmes de bagages – retard, dommage, perte – et les retards dus au trafic», confirme-t-on chez Swiss. Dans l'hôtellerie, ce sont surtout la qualité du service et l'attitude du personnel qui suscitent des critiques. Quelle est la proportion des

voyageurs estimant avoir un motif de se plaindre? Difficile à dire, car ils s'adressent généralement d'abord à l'employé (hôtesse de l'air, réceptionniste, etc.) avec lequel ils sont en contact, puis éventuellement à son supérieur (chef de cabine, directeur d'hôtel, etc.). Nombre de problèmes se résolvent ainsi sans que la direc-

tion en soit informée. C'est donc seulement ceux qui pensent malgré tout n'avoir pas obtenu satisfaction qui réclament plus formellement, surtout par écrit. Des réclamations qui sont alors traitées selon la politique de l'entreprise concernée: enregistrement de la plainte, enquête, délai pour la réponse, etc.

\*\*\*

\*\*\*

Lufthansa reçoit environ 130 000 lettres et e-mails de plaintes par année pour 45 millions de passagers transportés. Ce courrier est traité dans un service où travaillent d'anciens membres d'équipage et des agents de voyage qui connaissent très bien la compagnie. Tous ont été spécialement formés pour traiter les plaintes. Lufthansa dit privilégier le contact personnel et préfère ainsi souvent appeler le passager pour discuter avec lui au lieu de lui envoyer une réponse écrite.

Chez Swiss, c'est le service «customer relation management» qui centralise les plaintes. Son siège à Bâle traite les plaintes européennes. Il a aussi une antenne à New York et à Tel Aviv. Les responsables locaux de la compagnie peuvent aussi être consultés, car certaines différences de sensibilité et de culture peuvent jouer.

«Par exemple, un Japonais pourra se plaindre d'avoir eu du fromage, une réclamation qui peut paraître surprenant à un employé zurichois, mais qui est plus compréhensible quand on sait que le fromage ne fait



## Comment mettre l'autre dans de bonnes dispositions

«C'est un peu l'histoire du verre à moitié vide ou à moitié plein» déclare Barbara Haas-Schöttli. Et d'expliquer: «Avec les excuses, les justifications, on reste dans le verre à moitié vide et on ne récolte que de la méfiance. Pour aller dans le verre à moitié plein, il faut utiliser des arguments plus positifs qui renforcent la confiance. Et aussi enchaîner sur des questions. Je suis surprise comme les gens laissent les clients mener le dialogue. Il faut au contraire reprendre la main et oser leur poser des questions en leur expliquant

que c'est pour mieux comprendre leurs demandes et leurs besoins et ainsi mieux les conseiller.» Selon la directrice de BHS Training, il y a une grande différence entre se sentir coupable ou responsable. «Dans le premier cas, on va s'excuser, se justifier et renforcer chez le client l'idée que le service n'est pas bon. Dans le second, on reconnaît l'erreur et on cherche à en apprendre quelques chose, puis à résoudre le problème.» Elle s'étonne aussi à quel point les compagnies proposent vite remboursements ou gratuits. «Cela n'est pas forcément la meilleure solution. Pourquoi ne pas proposer plutôt un bon à valoir sur le prochain vol ou séjour?»

pas partie des habitudes alimentaires au Japon» raconte Jean-Claude Donzel.

Tous les prestataires de services disent établir une statistique détaillée des plaintes et analyser celles-ci attentivement, y compris en tenant compte des données personnelles des voyageurs. On note par exemple si un passager voyage souvent vers telle destination ou si un client séjourne beaucoup dans l'hôtel. Ces analyses peuvent déboucher sur des changements de stratégie ou des actions concrètes.


«Si des passagers critiquent régulièrement des retards à un aéroport précis, nos passagers voyageant fréquemment via cet aéroport seront informés par courrier de ce problème de ponctualité» précise-t-on chez Lufthansa. Swiss a mis en place

un «passenger care center» qui fonctionne 24 h sur 24, dans le cadre du centre opérationnel de la compagnie à Zurich. «Il s'occupe du bien-être des passagers et anticipe les problèmes, explique Jean-Claude Donzel. Par exemple, quand il sait qu'un vol va avoir beaucoup de retard, il cherche des solutions pour les passagers en transit (vols, chambres d'hôtel, etc.). Ou si on lui signale qu'un passager a eu un problème sur un vol d'apport, il en informe l'équipage du vol long-courrier pour que ce passager soit l'objet d'une attention particulière.»

Chez Kempinski, on met aussi l'accent sur l'anticipation des problèmes. Chaque hôtel de la chaîne est visité une à deux fois par an par un inspecteur anonyme – en général un ancien

hôtelier ou un grand voyageur à la retraite. Celui-ci remplit un questionnaire de 800 questions qui permettent de qualifier l'établissement sous toutes les coutures.

«J'analyse en détail ces rapports qui constituent un excellent contrôle de qualité et qui entrent en ligne de compte pour déterminer les objectifs et le bonus des directeurs des hôtels», précise Michel Novatin.

Du côté des prestataires de services, on est donc persuadé d'avoir compris l'importance de traiter efficacement les réclamations. La lecture du courrier des lecteurs d'une revue spécialisée comme le Business Traveller Magazine laisse cependant à penser que certains progrès peuvent encore être faits! 



**BARBARA HAAS-SCHÖTTLI**  
BHS Training

*«Avec les excuses et les justifications, on ne récolte que la méfiance.»*