



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 48, No 5

SIÈGE SOCIAL : MONTRÉAL, MAI 1967

Comment répondre aux réclamations

LES RÉCLAMATIONS de la part des clients sont une source de souci pour la direction et d'agacement pour les employés.

C'est une réaction bien humaine que de s'offusquer d'une réclamation lorsqu'on sait que tout le personnel, depuis les guichetiers ou les vendeuses jusqu'au directeur général de l'entreprise, fait vaillamment tout son possible pour ne donner aucun sujet de plainte à la clientèle. Mais il suffit parfois qu'un commis fatigué ou pris de panique accueille maladroitement une petite réclamation faite par un client pour désorganiser les plus beaux efforts de la maison.

Les réclamations, que l'on peut considérer comme l'expression d'un mécontentement, d'une revendication ou d'une inquiétude quelconque, doivent être prises au sérieux. Il ne faut jamais les traiter avec désinvolture, même si elles nous paraissent insignifiantes. Le motif de récrimination que vous parvenez à peine à discerner, est d'une clarté fulgurante pour le réclamant. Même s'il ne faut souvent qu'un peu de doigté au commis pour rectifier une erreur, il importe de ne pas donner l'impression que c'est sans importance.

Neuf fois sur dix le préjudice est exagéré. Il est même souvent imaginaire. Parfois, c'est une pure invention. Pourtant, il vous incombe de trouver la solution la plus favorable aux intérêts de votre entreprise.

Mais pourquoi s'en faire dira-t-on au sujet d'une récrimination isolée alors que la grande majorité des clients ne disent rien. Parce que, tout comme les quatre cinquièmes d'un iceberg demeurent immergés, de même cette réclamation peut être le signe que de graves ennuis se préparent à votre insu.

Le fait qu'il ne s'agit pas d'un client assidu n'est pas une bonne raison pour écarter sa réclamation. Tous ceux qui font appel aux services d'une entreprise jugent que leur pratique est importante, et c'est juste. En réservant un accueil attentif à leurs réclamations, vous vous assurez de leur fidélité, et c'est là un précieux avantage pour réussir dans les affaires.

Pour éviter les réclamations

Les clients habitués d'une entreprise sont ses meil-

leurs amis. Le moyen par excellence de les garder est de ne pas leur fournir matière à réclamer, d'édifier son entreprise sur la pierre angulaire du respect et de la confiance, afin d'atteindre au rang enviable de "maison de confiance".

La façon idéale de résoudre le problème des plaintes est d'éviter tout ce qui pourrait les provoquer, de veiller à ne jamais donner prise aux critiques légitimes. En songeant à l'intérêt du client — principe de base dans toutes les entreprises — vous sauvegarderez également les intérêts de votre établissement.

Même si tout était parfait, vous recevriez quand même des réclamations, mais plus vous vous rapprochez de la perfection, moins il y aura de doléances, et mieux vous serez à même d'y remédier.

Tout employé doit connaître la pratique courante de son métier, mais il est bon qu'il en sache plus que ce qui est essentiel à l'accomplissement de sa tâche quotidienne. S'il comprend bien le programme général de ses employeurs et le rôle de son service par rapport aux autres, il sera en mesure d'établir des relations entre les choses et d'en avoir une vue d'ensemble, ce qui est extrêmement utile lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes.

L'employé doit aussi se renseigner sur les besoins et les désirs de la clientèle. La satisfaction des clients est la base du succès dans les affaires, mais comment les satisfaire si l'on ignore ce qu'ils veulent ?

Il est vrai que les gens qui tiennent votre entreprise en haute estime se montreront en général assez patients, mais ce n'est pas sur leur indulgence qu'il faut compter pour l'avenir de votre commerce ni pour faire de la publicité verbale en faveur des produits ou des services de votre maison.

Essayez de deviner, avant qu'il n'en arrive à formuler une plainte, le moment où le client éprouve du mécontentement. Il ne suffit pas de vous dire que vous agissez dans l'intérêt de votre client; il faut encore que cela soit évident à ses yeux. Tous nos contacts avec le client doivent le convaincre qu'il est au centre de nos préoccupations.

Même à notre époque de tripatouillage des idées, il est encore beaucoup d'esprits vieux jeu qui estiment que le moyen le plus efficace pour conserver ses anciens clients et en recruter de nouveaux est de leur en donner pour leur argent et de s'attacher à les servir avec intelligence et une attention toute personnelle.

Ce que le client remarque le plus, ce n'est pas votre compétence générale, qu'il considère comme tout à fait normale, mais le surcroît d'égards qui démontre que vous le comprenez, que vous prenez vraiment intérêt à ses affaires, ainsi que votre empressement à faire ce qui vaut mieux pour lui et le savoir-faire avec lequel vous vous y employez.

Les réclamations ont une grande utilité

Les réclamations que l'on vous adresse vous offrent l'occasion d'accroître vos affaires. Il ne s'agit pas ici de dorer une fonction que l'on considère généralement comme assez désagréable, mais d'affirmer une vérité. Il n'y a pas de plus grande satisfaction que de changer un client mécontent en un client heureux par son attention, sa sollicitude et son affabilité. Toute plainte, de quelque nature qu'elle soit, peut servir à affermir les bonnes relations qui existent entre le client et l'entreprise.

Les réclamations sont d'autant plus précieuses qu'elles attirent notre attention sur des secteurs où il serait peut-être possible de faire mieux. Il convient de les accepter comme un principe de base de la vie des affaires, selon lequel il y a toujours quelque chose à améliorer. Il se peut qu'une réclamation vous révèle un point faible dans votre entreprise, et cela vous permet d'accroître la qualité de vos produits, de vos services et de votre réputation. Voilà pourquoi les réclamations sont bien accueillies par tous, sauf par les âmes les plus timorées.

On peut faire plus encore et chercher à dévoiler les récriminations. Le mécontentement qui ne s'exprime pas risque, en s'accumulant, d'atteindre le point d'explosion. La règle qui consiste à aller au-devant des difficultés au lieu de les laisser s'envenimer en secret a des avantages certains. Lorsqu'un client s'aperçoit que l'on s'efforce de découvrir et de redresser une situation qui lui cause des ennuis, il est porté à passer de notre côté.

Ne pas chercher à dissimuler

Trop de personnes, à tous les niveaux du personnel, dans les bureaux, les magasins et les usines, font spontanément front commun lorsqu'on leur signale une erreur: ils finissent et se rebiffent pour ne pas avouer.

Lorsqu'on vous présente une réclamation, acceptez-la avec calme, efforcez-vous de mettre les faits en lumière et de les examiner judicieusement. Il ne faut jamais écarter sèchement un client, ni le rabrouer, ni le tourner en ridicule. La méthode cavalière est à proscrire. Le client ne sera pas satisfait si vous lui dites qu'il est permis de se tromper ou si vous accueillez ses critiques avec un haussement d'épaules.

Les faux-fuyants et les subterfuges ne trompent personne. En vous réfugiant derrière des ambiguïtés comme "le règlement de la maison" ou "nos méthodes habituelles", vous irriterez votre client. Ces vagues affirmations ne l'intéressent pas: ce qu'il veut savoir, c'est si vous allez faire quelque chose pour remédier à sa plainte.

Si vous avez fait une bévue ou si votre entreprise a commis une erreur, de franches excuses s'imposent. N'hésitez pas à exprimer vos regrets sans détours ni tergiversations, puis faites les rectifications nécessaires promptement, avec tact et bienveillance. Réparer une erreur à contrecœur ne vaut guère mieux que ne pas la réparer du tout, car l'un des buts les plus importants de la réparation est de conserver la clientèle de l'acheteur et de la consolider si c'est possible.

Si la rectification doit tarder, il faut expliquer pourquoi. Celui qui hésite à accuser réception d'une réclamation commet une erreur capitale. Il permet ainsi au plaignant de ruminer son mécontentement et de se sentir encore plus lésé. Sauf lorsqu'il s'agit de personnes visiblement trop exigeantes, la plupart des entreprises se donnent beaucoup de peine pour réparer le préjudice subi et en supprimer la cause.

Adopter une ligne de conduite

Une société qui fait des affaires avec le public ou avec d'autres entreprises se doit d'avoir en matière de réclamations une ligne de conduite où elle exprime clairement son désir de servir la clientèle. Autrement, on s'expose à perdre des clients.

Il n'est pas nécessaire d'inventer une méthode compliquée. La façon de procéder doit rester simple. Mais il importe que les cadres expliquent sans ambages aux nouveaux employés, et qu'ils leur répètent de temps en temps, que l'entreprise désire par-dessus tout que les clients soient bien traités. Il s'agit ensuite d'établir quelques règles de base pour préciser le secteur où s'exercera la responsabilité de chaque employé.

Ne pas se préoccuper d'habituer les employés à régler les réclamations, ce serait faire preuve d'imprévoyance pour ne pas dire d'aveuglement. Lorsqu'une plainte est adressée à un employé subalterne qui a reçu les directives voulues, celui-ci est souvent en mesure de faire le nécessaire pour y remédier, et il devrait être chargé de le faire. Si la question est en dehors de ses attributions ou trop grave pour qu'il puisse s'en occuper, il doit immédiatement la soumettre à son supérieur.

En cas de refus sec au niveau de l'employé subalterne, le réclamant écrira une lettre officielle à l'un des membres de l'état-major de l'entreprise. Ainsi, la plainte qui n'était à l'origine qu'une réclamation, deviendra une accusation d'incompétence contre le jeune employé et une critique à l'égard de son chef.

La direction de l'entreprise doit faire clairement comprendre qu'elle tient à ce que toute réclamation

soit considérée comme quelque chose d'utile et parlant bien accueillie. Les employés doivent manifester de la bienveillance envers ceux qui formulent des réclamations, se disant bien qu'ils n'auraient pas pris la peine de le faire s'ils n'avaient pas le sentiment d'avoir subi des torts. Montrez tout de suite que vous êtes disposé à faire une enquête approfondie et à rectifier tout ce qui se révélera fautif. Recherchez les faits, sachez exactement ce qui est arrivé et quelle est l'étendue du préjudice. Ne discutez pas, n'insinuez pas que l'acheteur manque peut-être d'honnêteté ou qu'il a été négligent. Lorsque le client a raison ou partiellement raison, faites la rectification ou la réparation qui s'impose, promptement et avec les meilleures dispositions. S'il a tort, expliquez-lui les motifs de votre décision en termes clairs et simples. En agissant ainsi, vous exprimez du regret tout en faisant jouer en votre faveur le sens de la justice du client.

Est-ce à dire que les employés doivent être des êtres veules, pour qui "le client a toujours raison"? Pas du tout. Leur devoir consiste à faire de leur mieux pour corriger le mal dont se plaint le client, pour redresser aimablement ses idées s'il y a lieu et pour qu'il garde une bonne opinion de leur compétence et de la réputation de l'entreprise.

Analyser les réclamations

Il faut la plupart du temps décomposer les réclamations en leurs différents éléments pour les mieux comprendre. Le sens de la perspective est important, afin de saisir les rapports des choses entre elles.

Veillez à discerner la critique vraiment fondamentale parmi le flot de paroles du réclamant. Efforcez-vous de découvrir le sens caché de la réclamation, si elle est sérieuse. Peut-être masque-t-elle autre chose: un mécontentement refoulé, ou encore une offre alléchante de la part d'un concurrent. Qu'elle soit valable ou non, pertinente ou non, la plainte qui est exposée au grand jour est moins dangereuse que celle qui ne s'exprime pas.

Faites ensuite votre examen de conscience et celui de votre entreprise. Avez-vous contribué de quelque façon à susciter la raison qui a donné lieu à cet incident? A-t-il pris plus d'ampleur ou d'intensité par suite de votre négligence? Est-il possible d'y remédier sans accroître l'irritation du client? Revenez ensuite à la réclamation elle-même. Quelles en sont les causes? Pouvez-vous trouver une solution équitable à la fois pour votre entreprise et pour le client?

L'essentiel est de savoir écouter. Respectez le point de vue de votre interlocuteur, même si vous n'êtes pas d'accord avec lui. Très souvent, la seule chose qui intéresse les gens est que l'on tienne compte de leurs opinions. Cela ne veut pas dire qu'il faut admettre que le client a raison, mais seulement qu'il importe de lui donner l'impression que vous comprenez comment il en est venu à cette conclusion. Le fait que vous l'écoutez est pour lui une assurance de votre entière honnêteté et le prédispose à adopter la même attitude.

Lorsque les faits sont établis, étudiez les témoignages. Prouvent-ils le bien-fondé de la réclamation? On connaît le cas de ce défendeur qui, après avoir nié sa culpabilité, dans une cause civile vivement contestée, décida tout à coup de s'avouer coupable vers la fin du procès. "Je croyais que j'étais innocent, répondit-il au juge étonné, mais à ce moment-là je n'avais pas encore entendu toutes les dépositions faites contre moi."

Ne vous laissez pas entraîner dans un débat. Le débat est une épreuve où il doit y avoir un perdant, et, si vous gagnez, vous avez perdu un client ou tout au moins indisposé un acheteur.

Adoptez une attitude positive. Montrez que vous respectez la position du réclamant et que vous accordez de l'attention à ce qu'il dit. Cela lui facilitera la tâche de descendre de son perchoir et de se mettre d'accord avec vous.

Compromis et courtoisie

Dans le règlement des réclamations, les employés avisés se font une règle de faire autant de concessions qu'ils le peuvent et de sacrifier les détails afin de toujours maintenir la question sur le plan où il sera possible de concilier les exigences du client avec la décision de l'entreprise.

Que veut dire faire une concession? Cela ressemble beaucoup à amorcer une pompe. Il faut d'abord verser un peu d'eau dans la pompe désamorcée si l'on veut en tirer ensuite autant de seaux qu'on le veut.

Si le remède que l'on vous propose est inacceptable, essayez de trouver une solution de rechange qui sera équitable sans être trop onéreuse pour votre entreprise. Mais ne blessez jamais la dignité du client. Il est possible, et c'est le moins que nous puissions faire, de refuser une demande injuste avec assez d'égards pour supprimer ce qu'elle a de désagréable et faire en sorte que le réclamant demeure persuadé qu'il est encore bon de faire des affaires avec notre entreprise.

Tout doit se dérouler dans un climat de courtoisie. Il ne faut jamais que le ton de notre réponse soit dicté par la grossièreté de notre interlocuteur.

Il n'y a rien de tel que le tact et la civilité pour arrondir les angles. Ils ne règlent pas le problème, mais ils aident à trouver une solution.

Il y a toujours avantage à se montrer poli. Même si vous ne vous sentez pas d'humeur aimable et joyeuse dans les situations difficiles, le seul fait d'affecter de l'être vous permet de conserver votre dignité.

Dans l'exposé de votre raisonnement à propos d'une réclamation, que votre urbanité et votre modération ne se démentent jamais. Vous obtiendrez de meilleurs résultats en présentant votre cause avec modestie qu'en faisant du vacarme. Lorsque Jupiter se mettait à fulminer au milieu d'une contestation, son adversaire lui disait: "Je sais maintenant que tu as tort".

Ces questions de maintien et d'attitude sont importantes pour le succès de quiconque désire faire des progrès dans ses affaires ou sa profession.

Le tact, qui est l'art des arts, consiste à savoir juger les circonstances et à agir en conséquence; à avoir de la considération pour les autres; à sentir, à dire et à faire ce qui convient le mieux.

Lorsque vous avez réussi par vos ménagements et votre courtoisie à en arriver à un règlement amiable, que reste-t-il à faire? S'il s'agissait d'une réclamation importante, l'employé ou son chef devrait reprendre contact avec le réclamant au bout de quelque temps pour savoir si les choses se sont améliorées et marquer qu'il s'intéresse toujours au client. On montrera ainsi que la réclamation n'a pas été réglée uniquement pour faire taire le client mais parce que l'on tient à lui donner satisfaction. Ce contrôle sera une preuve évidente de la sincérité de votre entreprise.

Les réponses par lettre

Le règlement des réclamations par correspondance doit se faire selon les mêmes principes que dans le cas des réclamations au comptoir.

Le rédacteur de la lettre ne doit sous aucun prétexte laisser percer le moindre signe de ressentiment dans sa réponse. Comme toutes les lettres d'affaires, les réponses aux réclamations doivent être polies, sereines, pleines de tact, claires, complètes et brèves, mais non pas au point de discréditer le correspondant. En écrivant à quelqu'un au sujet d'une plainte, vous avez l'obligation de donner des explications précises, compréhensibles et aimables.

Il n'existe pas de formule passe-partout pour répondre aux lettres de réclamation, pas plus d'ailleurs que pour les lettres de réclamation elles-mêmes, dont le genre et le style peuvent varier à l'infini. Ordonnez vos idées, car seul "ce qui se conçoit bien s'énonce clairement". Pensez au type de personne à qui vous écrivez et rédigez votre réponse à son intention et non pas en fonction d'une réclamation anonyme.

Certains craignent de se montrer gentils dans leurs lettres. Ils agissent comme s'ils étaient des calculatrices écrivant à des calculatrices. Ils évitent toute amabilité parce qu'ils ont peur qu'on les prenne pour des gens qui essaient de faire bonne contenance, ou de crainte de se compromettre ou de compromettre leur entreprise.

La bienveillance ne doit pas inspirer une telle appréhension. Ce serait une grave erreur que de se laisser aller à faire du style en répondant à une lettre de réclamation; mais il n'y a rien de répréhensible à utiliser dans nos lettres le ton aimable, chaleureux et personnel qui nous vient naturellement dans nos conversations avec nos semblables. La bonté ne consiste pas nécessairement à promettre des choses impossibles ou peu souhaitables. On peut être aimable sans outrepasser les bornes de la logique et du bon sens.

Lorsqu'il faut dire "non", faites-le avec affabilité. Commencez votre lettre par un point sur lequel vous êtes d'accord. Ce sera, par exemple, des remerciements d'avoir bien voulu formuler la réclamation avec clarté.

Exposez ensuite avec tact la version de votre entreprise, donnant ainsi l'occasion au lecteur de se préparer à un refus. Dites pourquoi il est impossible de se rendre à ses désirs. Soyez précis et donnez des explications. Annoncez clairement le refus.

Votre réponse, même si elle est négative, demeure une "lettre de vente". Il s'agit de persuader le correspondant que votre entreprise désire lui être utile, qu'elle est bien disposée à son égard et que, par conséquent, il peut continuer à s'adresser à elle en toute confiance.

Si c'est vous qui réclamez

Si c'est l'inverse et si c'est vous qui devez vous plaindre de quelque chose, voici quelques règles à suivre.

La plupart des entreprises savent qu'il est à leur avantage de réparer les erreurs afin de conserver votre clientèle et accroître leurs opérations. Tout ce qui importe, c'est que votre lettre soit un exposé clair, complet et poli de l'incident qui s'est produit.

Supposez que le fournisseur en défaut n'a pas commis l'erreur intentionnellement. Si le réclamant accuse l'entreprise de malhonnêteté, de mauvaise administration ou d'incompétence, il est presque sûr de soulever un sentiment d'opposition. Vous aurez toujours plus de chance d'obtenir satisfaction en insistant sur la bonne réputation de l'entreprise qu'en l'écrasant sous le poids de votre indignation.

Il est parfois sage d'exposer tout simplement son cas et de laisser le soin à l'entreprise de proposer une solution ou un remède. En mettant les choses au mieux, vous obtiendrez peut-être plus que vous avez demandé; en mettant les choses au pis, tout est à recommencer, et vous pouvez toujours formuler votre réclamation.

Discrétion et savoir-faire

L'art d'accueillir un client mécontent avec bienveillance et doigté est une fonction importante, qui ne peut que servir les intérêts de votre entreprise et les vôtres. C'est là une excellente occasion de démontrer votre connaissance des relations humaines et votre compétence professionnelle.

Voici les principaux points à mettre en pratique: reconnaître tout de suite qu'il y a matière à réclamation et montrer que la chose vous intéresse; faire une enquête rapide; rendre votre décision sans délai.

Il est juste de dire que la vie n'est jamais monotone pour ceux qui savent faire valoir leurs talents dans la tâche délicate entre toutes du règlement des réclamations. Pour certains employés chargés de répondre aux lettres, c'est un véritable plaisir que de recevoir des réclamations particulièrement embarrassantes et même malveillantes, parce que cela leur permet d'employer leurs dons à résoudre un problème difficile.

Lorsque quelqu'un a à se colleter avec une situation critique, soit directement, soit par lettre, et qu'il s'en tire bien, il donne libre cours à son instinct créateur. Il ne fait pas du replâtrage, mais il réalise vraiment quelque chose.