

## **GESTION DES RÉCLAMATIONS ET MÉDIATION : DES PROCÉDURES RENFORCÉES**

La fin de l'année 2016 a été riche en actualité réglementaire en faveur du consommateur avec la promulgation de la Loi de Modernisation de la Justice du XXI<sup>e</sup> siècle le 18 novembre, l'adoption de la Loi Sapin II, le 8 décembre... Ainsi le régulateur anticipe l'augmentation des réclamations démultipliées par les nouveaux canaux de distribution de produits financiers. Par ailleurs, la directive sur les règlements extrajudiciaires des litiges de consommation (2013, transposée 2015), a élargi à l'ensemble des activités économiques l'obligation de proposer un processus de médiation en privilégiant une approche sectorielle. Pour la filière « finance », cela s'appuie sur le médiateur de l'AMF et les médiateurs bancaires.

Néanmoins, des contrôles effectués par l'ACPR sur la protection de la clientèle ont mis en évidence des modalités de saisine et de traitement des réclamations insuffisants et font l'objet de recommandations ad hoc de novembre 2016. Il apparaît en effet que le processus de saisine de la médiation implique une plus stricte formalisation de la procédure de traitement des réclamations du point de contact commercial jusqu'au département ad hoc, cela ayant des conséquences sur les délais et instructions de la médiation s'il y a lieu. Cet atelier permettra de passer en revue les meilleures pratiques d'organisation des circuits de réclamation dans les banques et assurances pour répondre aux gaps identifiés comme la meilleure lisibilité des produits et services, et accessibilité à l'information, et/ou aux points de contact (où commence et où s'arrête le rôle du directeur d'agence ?), les modalités et conditions de basculement vers la médiation...

### **Mazars, Emilie Legroux**

Il y a au moins 3 bonnes raisons de devoir rouvrir le débat sur la gestion des réclamations clients au sein des établissements financiers :

C'est une préoccupation forte du régulateur qui vise faire respecter la mise en conformité réglementaire afin de protéger les intérêts du client.

Il y a une vraie actualité réglementaire issue de l'AMF et l'ACPR qui ont publié en 2016 des mises à jour de leurs recommandations sur le traitement des réclamations suite à la transposition de la Directive sur le règlement extra-judiciaire des litiges de consommation (RELC).

La multiplication des canaux d'échanges avec le client (mobiles pour la plupart) complexifie le suivi des réclamations, qui autrefois suivaient toutes un seul et unique canal (la lettre).

Mais tout d'abord, il est nécessaire de définir précisément ce qu'est une réclamation :

Pour le régulateur c'est une déclaration actant le mécontentement d'un client envers un professionnel ; une demande de service ou de prestation, une demande d'information, de clarification ou une demande d'avis n'est pas une réclamation.

Mais plus généralement, une réclamation désigne toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue. Attention, en pratique la frontière est floue entre la réclamation et le geste commercial

En France, 4 800 réclamations en 2015 sont recensées par la DGCCRF dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ce chiffre a progressé de +6% de 2014 à 2015. De plus 23% des réclamations portent sur une escroquerie (top 3 des raisons invoquées avec pratiques commerciales trompeuses, et contestation du prix).

Le régulateur pour la banque et l'assurance, et autres sociétés de financement est l'ACPR qui a mis à jour sa recommandation 2016-R-02 du 14 novembre 2016. L'AMF est le régulateur des sociétés de gestion, des PSI et des conseillers en investissements participatifs avec comme guideline son instruction sur le traitement des réclamations – DOC-2012-07.

Pour formaliser la réclamation, le client a deux voies possibles : si elle s'adresse à un assureur ou un banquier la réclamation s'effectue via le questionnaire des pratiques commerciales et protection de la clientèle de l'ACPR, et si elle s'adresse à une société de gestion et un PSI via le questionnaire annuel du RCSI.

### **Les 3 objectifs communs de l'ACPR et de l'AMF sont :**

Les recommandations portent sur :

- L'accès simple au système de réclamation
  - Rendre les informations concernant les réclamations claires et facilement accessibles
  - Indiquer au client les modalités de saisine des différents systèmes de traitement
  - Expliciter les possibilités et modalités de saisine d'un médiateur (ne pas faire de confusion entre les services de l'entité et la médiation indépendante)
  
- La garantie d'une information claire et transparente
  - Accuser réception de la réclamation
  - Indiquer au client les délais de traitement incombant à sa réclamation
  - Informer en continu le client tout au long du processus de réclamation
  -

### **L'ACPR et l'AMF recommandent :**

- La mise en place d'une organisation efficace du traitement des réclamations
  - Définir des circuits de traitement des réclamations
  - Prévoir les modalités d'enregistrement et de suivi des réclamations
  - S'assurer que le niveau de qualification, les délégations et responsabilités soient pertinents
  
- L'accès facilité à la médiation
  - Prévoir les modalités de transmission de la réclamation au médiateur
  - Rendre les informations concernant les coordonnées des médiateurs accessibles

- Informer le client de la possibilité de contacter un médiateur si le litige n'a pas abouti

Les recommandations portent sur :

- La mise en place d'un dispositif de contrôle des traitements
  - Réaliser un suivi continu du traitement des réclamations
  - Faire des restitutions sur les conclusions du traitement des recommandations
  - Impliquer la conformité et le contrôle interne
  -
- La proposition d'actions correctrices
  - Identifier les manquements ou défaillances
  - Mettre en place des actions correctrices
  - Informer le réseau et les intervenants des actions correctrices à venir

L'apport spécifique de l'AMF : les réclamations sont gratuites, l'AMF met à disposition une charte ou un protocole de médiation

**L'apport spécifique de l'ACPR :**

- Nommer, si possible, un responsable chargé de veiller à la conformité et à l'efficacité du traitement des réclamations.

Le client dispose de plusieurs moyens à sa disposition pour effectuer sa réclamation : aller à l'agence, téléphoner, écrire un mail, envoyer un courrier postal. Le processus va en escalade depuis le conseiller de clientèle en niveau 1, en passant par le service réclamation en niveau 2, pour finir à la médiation en niveau 3.

Le délai réglementaire est de 2 mois pour répondre à un client mécontent, et de 10 jours pour lui accuser réception de sa demande.

Une étude a été menée par Mazars en 2015 pour jauger de la qualité du service réclamations parmi 21 banques. Dans 90% des cas, l'accessibilité de l'information est jugée bonne voire très bonne.

Dans 5% des cas, la charte qualité de la relation client est disponible sur le site internet

Seule une banque sur trois propose un formulaire de réclamation en ligne.

Le dispositif mis en place par les banques : Réceptionner, traiter, clôturer et suivre.

Les Best Practices pour réceptionner :

- Favoriser les rdv en agence
- Former
- Encadrer les gestes commerciaux
- Segmenter

Les Best Practices pour traiter :

- Définir un workflow

- Mettre en place un système d'alerte
- Informer

Les Best Practices pour clôturer :

- Corriger les anomalies
- Intégrer une piste d'audit
- Formaliser des plans d'action

Les Best Practices pour suivre :

- Sonder le client
- Reporter

La médiation bancaire permet à chaque client de recourir gratuitement, en cas de litige avec sa banque, à un médiateur qui proposera, à l'issue de l'étude de la réclamation, une solution de règlement amiable.

La demande de médiation entraîne la suspension de tout recours judiciaire. Chaque partie coopère de bonne foi et communique les informations demandées.

Le médiateur est indépendant. La demande de médiation intervient au troisième niveau, le client doit avoir préalablement tenté de résoudre son différend directement avec son établissement de crédit.

La médiation doit être terminée au plus tard dans un délai de 90 jours à compter de la date de la notification. Il n'existe pas de possibilité de contester la décision du médiateur. L'avis du médiateur n'engage cependant pas les parties.

D'après une autre étude de Mazars auprès de 21 banques en 2015, dans 95% des cas :

- l'accessibilité de l'information sur la médiation et sa clarté sont jugées très bonnes.
- la charte de la médiation est accessible en ligne

En revanche, dans 52% des cas, le caractère gratuit de la médiation n'est pas précisé.

En conclusion, la réclamation ou la médiation doivent être suivis comme nous l'avons vu avec un processus bien défini, mais surtout ces deux actions doivent être clôturées avec les justificatifs nécessaires et le dossier doit être archivé.

## **Le témoignage de la CNP**

L'assureur a créé un outil de suivi appelé « GDI » (Gestion des Insatisfactions) pour tracer l'arrivée et le traitement de chaque insatisfaction, quel que soit le canal (téléphone, mail, etc). Cet outil n'est pas un outil d'enregistrement, c'est un véritable outil de pilotage pour quantifier et typer « l'affaire » et repérer d'où vient l'erreur dans le réseau. Cet outil permet d'envoyer un courrier en recommandé avec accusé de réception au client à compter du 10<sup>e</sup> jour qui suit la réception de sa réclamation (max 2 mois), si les délais des « 2 mois » ne peuvent être tenus alors un courrier d'attente est envoyé au client pour le tranquilliser. La CNP envoie un courrier d'attente au client dans le cas où l'engagement de délai ne pourrait être tenu. Enfin, la CNP recense les mauvaises pratiques en interne qui sont détectées et

renvoie l'information auprès du service concerné à des fins d'actions correctives. Les exemples de dysfonctionnements : l'information saisie est erronée ou inappropriée ou non contractuelle, l'erreur porte sur la saisie des chiffres ou une mauvaise interprétation de la clause bénéficiaire.

La CNP a avant tout une obligation de résultats.

La CNP prévoit une mise en œuvre au 1er mai 2017 de la recommandation de l'ACPR du 14 novembre 2016. La CNP a sollicité sa direction juridique concernant l'interprétation du délai de « 2 mois » fixé par cette recommandation. En effet, il n'est clairement explicité comment gérer ces 2 mois : on constate un « vide » : il n'y a pas de délai entre le premier niveau (service client seul : conseiller ou gestionnaire) et le deuxième niveau (service dédié et identifié). Le client peut attendre six mois pour escalader du niveau 1 au service réclamation... et alors l'assureur sera jugé hors délais vis-à-vis de l'ACPR. Car les deux mois courent-ils à partir de la première réclamation, est-ce là la position définitive ? la question est en suspens.

L'orientation des réponses de la CNP face à un client mécontent : elle doit s'adapter au client s'il a du mal à s'exprimer, la CNP doit désamorcer le conflit ou l'insatisfaction le plus en amont possible, elle doit s'appuyer sur les textes du Code des Assurances qui doivent être expliqués plus simplement au client. La CNP doit se référer à la législation en vigueur et l'appliquer avec ses procédures de gestion.

Les réponses apportées par la CNP à une réclamation peuvent être de 3 natures :

- la régularisation d'un contrat ou d'une opération si l'erreur est du fait de l'assureur.
- une indemnisation pécuniaire versée au client si l'on constate le non-respect des dispositions de certains articles du codes des assurances ; par exemple si un dossier « décès » excède les fameux 30 jours réglementaires alors que le dossier du bénéficiaire était complet.
- Réponse explicative avec rappel de l'objectif d'un contrat, d'une interprétation de clause bénéficiaire

Si la réponse apportée au client est défavorable, la CNP mentionne la voie de recours. Si le désaccord est persistant, le client dispose des informations nécessaires pour saisir la médiation de l'assurance.

La CNP est en cours de discussion avec la Médiation de l'assurance dans le cadre de la mise en place de la nouvelle recommandation de l'ACPR du 16 novembre 2016.

L'organisation du traitement des réclamations avec le partenaire de la CNP, La Banque Postale, se scinde en deux sources (acteurs) identifiées de réclamations :

Le premier acteur est le service courrier, qui est formé à trier finement et dispatcher les courriers de réclamation au : Service gestion ou Service réclamation ou un Avocat.

Le deuxième acteur est le standard téléphonique avec les appels qui sont enregistrés dans l'outil, tout comme les mails (tout doit être tracé).

Le principal point épineux de la Banque Postale est de circulariser l'information issue de services multifonctions dans un point central : comment agréger l'information issue de plusieurs services ? Comment a-t-on traité la réclamation de bout en bout et comment faire en sorte que l'erreur ne se reproduise pas une autre fois ?

Comment savoir entre les services (distincts géographiquement) de LBP et de la CNP si le traitement de la réclamation progresse ?

## Le témoignage du LCL (Jean-Denis RATHIER)

Le LCL compte 1800 implantations en France et Dom-Tom. Sa direction conformité est composée de 70 personnes sur 4 pôles d'expertise (LCB-FT et Sanctions Internationales, fraude, protection de la clientèle et protection marchés et déontologie) et 1 pôle transverse sur les grands projets (MIF2, FATCA, EAI,...); la protection des données personnelles, Cartographie / Reporting / Contrôles ; la veille Réglementaire ; Culture Conformité (formation, animation,...); le pilotage des filiales et succursale

Les réclamations émergent de divers canaux : le SAV des réseaux sociaux, Mail et SAV internet, courrier ou mail, RDV ou visite spontanée en agence, téléphone.

### L'outil OSCAR

- ➔ Demande de clarification, information négociation ou d'avantage, réduction, remise ou exonération : traitement hors outil OSCAR
- ➔ Réclamation déclaration écrite ou orale actant le mécontentement du client : traitement dans l'outil OSCAR

Le dispositif de réclamations possède 3 niveaux de recours successifs :

Le premier niveau de recours : les agences LCL et les réseaux en ligne (CRC)

Le deuxième niveau de recours : Le Service Relations clientèle (SRC) Clients insatisfaits après la réponse apportée par l'agence lors du 1<sup>er</sup> niveau de recours.

Le troisième niveau de recours : Les médiateurs Clients insatisfaits après la réponse apportée par l'agence puis par le SRC lors du 1<sup>er</sup> puis 2<sup>ème</sup> niveau de recours

On observe une tendance baissière de la courbe des réclamations : en 2015 : 54489 réclamations sous OSCAR (vs 66894 en 2014)

Tout ce dispositif comprend :

- ➔ Une Norme interne écrite par la Conformité principalement sur la base des textes réglementaires (en cours de mise à jour sur la base des recommandations ACPR – 2012-07 et AMF 2016-R-02).
- ➔ Des outils et des procédures sur les réclamations > 60j, les volumes, les motifs...
- ➔ Des indicateurs et des tableaux de bord adressés aux acteurs tant commerciaux que fonctions support.
- ➔ Des contrôles de niveau 1 et 2 portant notamment sur le respect des délais.
- ➔ Un délai moyen de traitement de 15/20j sur 2015/2016.
- ➔ La création d'un comité dédié entre la Conformité et le pilote métier du dispositif pour traiter les réclamations nécessitant une expertise et identifier les cas pouvant relever d'une action correctrice, collective/nationale.
- ➔ Un dispositif de formation à renforcer et de manière pérenne : formation à mettre à jour + mise en place d'une évaluation régulière de connaissance du dispositif.

→ Les modalités opérationnelles avec les producteurs sont à revoir (conventions, mode opératoire, contrôles, reporting).

→ Les Comités de Contrôle Interne présentent aussi des points de situation sur les réclamations.

- Un médiateur LCL :

→ Nouvelle procédure de nomination (interne et via CCSF)

→ Nouvelle charte et site internet dédié

→ Environ 3000 saisines en 2015 dont 26% sur les opérations de crédit

→ Sur 136 réponses, 34 ont des conclusions totalement ou partiellement favorables au client

- Un médiateur AMF :

Sous le pilotage de la Conformité, les dossiers sont analysés et font l'objet d'échanges pour décision : 5 dossiers en 2016 concernant des informations ou du conseil.

- Et demain les informations/coordonnées de tous les médiateurs compétents :

« Pour les litiges... se doter de moyens et de procédures (et de contrôles) permettant de préciser dans la réponse client... le ou les médiateurs... susceptibles d'être compétent ainsi que leurs coordonnées ».

→ Difficile d'être dans une approche individuelle notamment lorsque la réclamation porte sur plusieurs sujets.

→ Donner la liste de tous les médiateurs, leurs rôles, leurs coordonnées via des liens ?