

Secteur : **Gestion et Commerce**

Manuel de cours

M303 : Gestion de la relation client

5^{ème} semestre

Filière :

Assistant
Administratif
Option : Commerce

2023/2024



Technicien

Tables des matières

Introduction	3
Éléments introductifs	4
A. Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle	7
B. Décrire le processus de gestion des réclamations de la clientèle	13
C. Gérer la relation clientèle à distance	19

Introduction

Vous en êtes au début de votre deuxième année de formation en gestion des entreprises option commerce et marketing. Il vous faut maintenant passer à l'action. Première étape pour l'action, gérer la relation client.

Durant cette formation et pour cette compétence, c'est principalement en gérant la relation client que vous recevrez votre formation pour l'application des diverses techniques enseignées.

Ce cours s'effectuera par la dispensation de notions technologiques et surtout par des applications et des démonstrations pratiques en ateliers.

La pédagogie variera d'une journée à l'autre :

- Démonstrations
- Enseignement traditionnel des concepts de base
- Apprentissage à l'aide de logiciels et de documents numériques
- Activités e-learning
- Discussions de groupe
- Travail individuel en atelier
- Laboratoires en pratique
- Remue-méninges
- Travail d'équipes et rencontres collectives
- Partage en groupe
- Accompagnement individualisé
- Surtout et surtout, par des applications pratiques en ateliers.

Durant les périodes en atelier, la méthodologie utilisée sera très différente. Le stagiaire devra se référer quotidiennement au plan de module afin d'être proactif dans la planification et l'acquisition de tous les éléments de compétence qui seront acquis. Après chaque séance, le stagiaire devra compléter le rapport approprié demandé par son formateur

Éléments introductifs

La gestion de relation client ou le marketing direct est un domaine du marketing qui a beaucoup évolué ces dernières années.

Après avoir été très tournés vers la vente immédiate, cette technique recouvre aujourd'hui beaucoup d'usages : vente et communication, acquisition de clients et fidélisation. On peut, aujourd'hui distinguer deux types principaux de marketing direct selon l'objectif poursuivi :

Le marketing direct transactionnel

Le marketing direct relationnel

I- Définition de la gestion de la relation client

On peut définir la G.R.C comme « une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durable à l'égard de l'entreprise ou de la marque. » (Mercator 8ème Edition).

La G.R.C permet d'établir entre une entreprise et ses clients ou prospects, des relations directes et individualisées. Elle utilise les médias tels que la poste, l'internet, le téléphone, etc.

L'objet de la G.R.C n'est pas de vendre immédiatement mais d'informer, d'enquêter sur la satisfaction du client, de le conseiller, bref d'entretenir une relation suivie et personnalisée avec lui. Toutefois, cela doit se traduire, à terme, par plus de chiffre d'affaires en raison d'une fidélité accrue.

II- Les modalités de la gestion de la relation client

Pour créer et maintenir de bonnes relations avec les clients, il faut :

- Les connaître
- Leur parler
- Les écouter
- Les récompenser pour leur fidélité
- Et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque

II- Les moyens de fidélisation

Les principes de base pour fidéliser les clients sont les suivants :

Faire participer tous les départements de l'entreprise à la gestion de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle

Prendre en compte la voix du client dans chaque décision

Proposer des produits, des services et des expériences de qualité

Elaborer et rendre accessible une base de donnée sur les besoins, les préférences, les contacts, la fréquence d'achat et la satisfaction de chaque client

Permettre au client de contacter facilement le personnel de l'entreprise pour lui exprimer ses besoins, ses impressions et ses motifs de plainte

Valoriser les employés les plus performants.

En outre, au-delà de ces principes de base, on verra plus tard des outils de fidélisation d'un client.

III- La rentabilité d'un client

L'objectif de la gestion de la relation client est d'attirer et fidéliser des clients rentables. Mais une entreprise ne peut pas satisfaire tous les clients de la même façon. Néanmoins, certaines sociétés essaient de faire tout ce que le client désire. Mais si certaines exigences sont légitimes, d'autres sont irréalistes ou impossibles à rentabiliser.

En outre, qu'est-ce qu'un client rentable ? « Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, à convaincre et satisfaire ».

La rentabilité d'un client se juge donc sur la durée ; c'est-à-dire tout le temps pendant lequel le client fidèle continue à acheter les produits de l'entreprise. A contrario, un client non rentable représente une charge, un manque à gagner pour l'entreprise.

Donc, chaque fois qu'une entreprise se débarrasse d'un client non rentable, elle gagne de l'argent. L'idéal serait même de l'envoyer chez le concurrent.

Élément de compétence A : Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle



APPRENTISSAGES DE BASE

A1. Créer une base de données régulière sur le client

A2. Fidéliser les clients



A. Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle



ELEMENTS DE CONTENU

Sans les clients, les entreprises ne peuvent ni se développer, ni prospérer, Souvent complémentaire de la stratégie de conquête de la clientèle, la stratégie de fidélisation repose notamment sur la récompense des clients existants et sur la qualité du service offert.

La fidélité des clients résulte de deux éléments :

> **La satisfaction** : l'expérience positive tirée de la consommation des biens et services de l'entreprise > **l'image positive** : les croyances que l'entreprise développe volontairement par des actions de communication et involontairement (par le bouche à oreille, sur le Web...).

I- Les méthodes d'évaluation de la satisfaction de la clientèle

A. L'enquête de satisfaction

- L'enquête de satisfaction est une enquête marketing ayant pour objectif de mesurer la satisfaction des clients. Elle peut être une démarche volontaire ou s'inscrire dans les obligations liées à l'obtention de la norme ISO 9001. Elle permet de montrer la considération portée au client, à condition que les questions posées traduisent les réels problèmes rencontrés par le client.
- L'enquête obéit à une démarche qui conduit à se poser les questions suivantes : Pour quelle finalité ? Quoi évaluer ? Comment construire le questionnaire ? Auprès de qui l'administrer ? Comment analyser les résultats ? Sous quelle forme les restituer ? Comment et à qui les communiquer ? Quels enseignements en tirer ?
- En demandant l'avis de ses clients, l'entreprise s'engage donc implicitement à mettre en œuvre une partie des améliorations demandées.

B. L'analyse des réclamations

- Le traitement des réclamations est un processus à part entière qui doit être défini et déployé avec méthode. À l'instar de la mesure de la satisfaction client, le traitement des réclamations s'inscrit dans la logique d'amélioration continue.
- Il s'agit pour l'entreprise, quelle que soit sa taille, de :
 - Traiter la réclamation** afin de restaurer la confiance du client et sauvegarder de bonnes relations ;
 - Comprendre les causes**, tirer les leçons de la réclamation afin de s'améliorer et de fidéliser le client.

- L'analyse des réclamations consiste à identifier les causes d'insatisfaction et à les hiérarchiser afin d'y apporter une réponse adéquate.

II- La Remise et la Ristourne : des outils de fidélisation client

La fidélisation des clients est une composante essentielle de la stratégie de toute entreprise prospère. Conserver les clients existants peut s'avérer aussi important, voire plus important, que l'acquisition de nouveaux clients. Les remises et les ristournes sont des tactiques souvent utilisées pour atteindre cet objectif crucial. Dans cette section, nous allons examiner en quoi ces pratiques peuvent contribuer à renforcer la fidélité des clients.

- **La Remise** : Une remise est une réduction de prix accordée sur un produit ou un service. Elle peut être calculée en pourcentage (par exemple, 10 % de réduction) ou en valeur fixe (par exemple, 100 Dhs de réduction). Les remises peuvent être temporaires, comme des promotions saisonnières, ou permanentes pour certains groupes de clients.
- **La Ristourne** : Une ristourne est une forme de remise, mais elle est généralement basée sur le volume d'achat ou la fidélité du client. Elle récompense les clients qui effectuent des achats fréquents ou volumineux. Les ristournes sont souvent calculées sur une période définie, telle qu'un trimestre ou une année.

2. Utilisation de la Remise pour Fidéliser

Les remises peuvent être des outils puissants pour renforcer la fidélité des clients de plusieurs manières :

Incitation à l'achat : Les remises offrent aux clients un motif supplémentaire pour effectuer un achat. Les clients sont plus enclins à revenir si leur première expérience d'achat est satisfaisante grâce à une remise.

Récompense de la fidélité : Les clients fidèles apprécient les remises exclusives qui leur sont accordées en reconnaissance de leur engagement continu. Cela renforce leur sentiment de valeur en tant que client.

Création d'un sentiment d'urgence : Les remises à durée limitée peuvent encourager les clients à prendre une décision d'achat plus rapidement, évitant ainsi la procrastination et augmentant la fréquence de leurs achats.

3. Les Ristournes comme Incitation à la Fidélité

Les ristournes, en revanche, sont particulièrement efficaces pour fidéliser les clients qui effectuent des achats fréquents ou volumineux. Voici comment elles y contribuent :

Récompense de la fidélité à long terme : Les ristournes basées sur l'historique des achats reconnaissent la fidélité à long terme des clients, les incitant à continuer à choisir votre entreprise.

Augmentation des dépenses : En offrant des ristournes basées sur le volume d'achat, vous encouragez les clients à dépenser davantage à chaque transaction pour atteindre les seuils de ristourne.

Différenciation concurrentielle : Les ristournes exclusives peuvent démarquer votre entreprise de la concurrence, car elles montrent que vous valorisez vos clients les plus fidèles.

III- Les moyens de fidélisation

Si l'on examine les pratiques dites de fidélisation des entreprises, deux stratégies apparaissent :

Les stratégies de récompense, les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs (exemple des miles des compagnies aériennes) ;

Les stratégies d'intensification visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).

Avant de mettre en place une stratégie et des outils de fidélisation, il convient de s'interroger sur leurs objectifs. Selon la stratégie de l'entreprise, les objectifs peuvent être variés (augmentation du portefeuille client, meilleure connaissance des comportements d'achat, augmentation de la visibilité sur les médias sociaux...

- On distingue 2 grandes familles de moyens :

Le marketing relationnel : il vise à construire une relation durable entre l'entreprise ou la marque et le client final, identifié individuellement ;

Les stimulants financiers : il s'agit d'encourager l'achat grâce à des bonus. Les plus communs sont le programme de fidélité et les clubs.

Les programmes de fidélité/Les clubs : Ils s'adressent aux clients récurrents. Leur objectif est de récompenser la fidélité par des offres spécifiques. C'est une excellente façon d'inciter les clients à faire de nouveaux achats afin de pouvoir bénéficier des réductions, des bons d'achat ou des offres exclusives.

L'utilisation des médias sociaux : Les réseaux sociaux peuvent être efficaces dans une démarche de fidélisation. Ils permettent de communiquer avec des consommateurs, d'interagir avec eux, d'écouter leurs remarques et de proposer les nouvelles actualités. Ils font sentir aux clients qu'ils sont écoutés en obtenant des réponses à leurs commentaires et à leurs questions. Ces réseaux conduisent ainsi à une confiance et une fidélisation plus grande des clients.



Les cadeaux : Offrir des cadeaux reste une pratique utilisée par de nombreuses entreprises dont l'objectif est de remercier les clients pour leur engagement. Les cadeaux constituent un moyen d'inciter les clients à rester fidèles aux produits ou aux services proposés. Ils sont appréciés par les clients et ils permettent de les fidéliser.



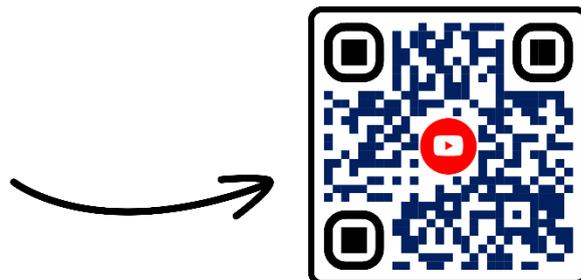
L'e-mailing ciblé et personnalisé : L'e-mailing permet d'informer régulièrement ses clients sur les nouveautés, les promotions ou l'actualité de l'entreprise. Pour garantir son efficacité, il est nécessaire que la communication soit extrêmement personnalisée. Il faut envoyer des courriels ciblés en fonction des habitudes d'achat des clients.



Le parrainage : Le parrainage consiste à proposer à un client satisfait une réduction s'il amène un nouveau client. Il permet d'acquérir de nouveaux clients "de qualité" puisqu'ils ont connu le produit, le service ou la société à travers une relation de confiance.

La newsletter ou le consumer magazine : Il s'agit d'envoyer régulièrement une lettre ou un magazine gratuit aux clients qui s'y sont abonnés, comportant des informations générales mais surtout des informations spécifiques sur les produits ou services de l'entreprise. Sans fichier client bien entretenu et un service postal performant, cette technique de fidélisation client restera inefficace.

Scanner pour visionner la vidéo



VI- La rentabilité d'une opération de fidélisation

Un tableau de suivi mettant en regard le CA supplémentaire dégagé par l'opération et les coûts du programme fidélité permettra de calculer le différentiel entre ces deux éléments et ainsi de déterminer si les dépenses effectuées sont plus faibles que le CA dégagé.

Des indicateurs permettent également de mesurer cette rentabilité :

- **Le taux de rétention** : cette mesure indique la proportion de clients qui restent clients sur une période donnée = $\frac{\text{nombre de clients restant clients}}{\text{nombre de clients initiaux}} \times 100$;
- **Le taux d'attrition** : il permet d'évaluer le nombre de clients perdus sur une période précise = $\frac{\text{nombre de clients actifs et perdus}}{\text{nombre de clients total}} \times 100$.

Élément de compétence B : Décrire le processus de gestion des réclamations de la clientèle



APPRENTISSAGES DE BASE

B1. Assurer le suivi des clients

B2. Traiter les réclamations



B. Décrire le processus de gestion des réclamations de la clientèle



ELEMENTS DE CONTENU

Faire face à un client mécontent est l'occasion pour l'entreprise de démontrer son professionnalisme, et ainsi soigner sa fidélité. Pour cela, elle doit mettre en place une organisation capable de traiter les réclamations clients rapidement et efficacement. Les réclamations de clients mécontents doivent être traitées avec la plus grande minutie.

I. Les différents types de réclamations

a) La réclamation de bonne foi

Le client utilise convenablement le produit mais celui-ci tombe en panne ou présente un défaut que le client n'avait pas vu lors de l'achat. Les garanties légale et contractuelle s'appliquent dans ce cas.

b) La réclamation de mauvaise foi

Le client a mal manipulé le produit, ce qui a engendré son dysfonctionnement, mais il refuse de reconnaître sa responsabilité et demande à être remboursé.

Exemple : M. X a fait tomber sa tablette tactile. Il prétend que l'écran était déjà brisé à l'achat.

c) La réclamation portant sur la faute du vendeur

Le vendeur n'a pas fourni toutes les informations nécessaires pour la mise en service du produit, ce qui l'a rendu partiellement ou totalement inutilisable.

Exemple : le vendeur a omis de préciser qu'un pull-over en pure laine vierge devait être lavé uniquement à la main et à l'eau froide.

II. Proposer plusieurs canaux de communication

Il appartient à chaque entreprise de choisir la meilleure méthode pour organiser le système des réclamations, dont l'accès doit être gratuit pour le client. Plusieurs canaux de communication (courrier, téléphone, e-mail, fax) peuvent être utilisés pour : l'écoute et l'enregistrement des réclamations clients ; les réponses apportées par les commerciaux ou les téléconseillers ; la réception des pièces justificatives utiles au traitement de la demande.

Les personnels dédiés à cette activité font généralement partie du service client, ou

III. Maintenir la relation et le contact avec le client



La prise en compte de la réclamation d'un client doit faire l'objet d'un compte à rebours en lui fournissant aussitôt un accusé de réception.

Si le traitement de la demande doit être opéré le plus tôt possible pour limiter le ressentiment et les dommages causés, il faut néanmoins se donner le temps de réaliser une analyse sereine de la situation.

Le client doit être tenu informé de l'état d'avancement de sa réclamation, tout en évitant de faire des promesses irréalistes quant aux délais de résolution. Maintenir le contact avec le client est primordial tout au long de la procédure, car il n'existe pas de SAV purement technique : le service client doit revêtir avant tout un aspect relationnel.

IV. Mettre en place une formation et une traçabilité

Les téléopérateurs doivent être formés pour gérer la colère des clients mécontents avec empathie, calme et politesse en toute circonstance.

L'objectif premier est de changer l'état d'esprit du client, qui est traité comme un partenaire et non un adversaire, en évoquant une solution prochaine aux problèmes rencontrés ; il faut toujours accorder le bénéfice du doute au client quant à l'exactitude de ses propos, au moins jusqu'à ce que la preuve du contraire soit apportée.

Il est recommandé d'instaurer une traçabilité des réclamations, afin de déterminer si des difficultés récurrentes surviennent avec un produit/service en particulier ou dans une zone géographique précise, pouvant avoir une origine commune.

V. Offrir une compensation au client insatisfait

Lorsque l'analyse de la demande fait apparaître une erreur de l'entreprise, celle-ci peut prévoir une compensation financière ou en nature :

- Un remboursement partiel ou un échange de produit ;
- Une prestation complémentaire au service fourni ;
- Une réduction de tarif sur d'autres offres commerciales.



Dans certains cas, il n'est pas toujours possible hélas de déterminer si c'est l'entreprise ou le client qui est en tort.

Malgré tout, l'entreprise peut faire preuve de bienveillance et effectuer un geste commercial sans pour autant céder à la naïveté. D'autant que la mise en place d'une traçabilité des réclamations permet aisément de repérer les comportements opportunistes.

VI. Organiser le traitement des réclamations

Le traitement des réclamations nécessite une organisation en tenant en compte deux critères

La rapidité : cinq jours ouvrables est délai maximal.

La personnalisation : le client n'est ni une statistique ni un numéro de compte.

Il faut former l'ensemble du personnel et particulièrement celui du « front office » à traiter une réclamation : écoute active, reformulation, questionnement...

1. La démarche de traitement des réclamations :

La démarche est présentée en cinq étapes :

1- réaliser un diagnostic des réclamations : analyser la typologie, la fréquence et le mode actuel de traitement.

2- Présenter le rapport à la direction générale et proposer l'organisation la plus appropriée : structure, délégation...

3- Définir le processus de traitement : recueil, enregistrement, traitement, clôture, suivi, exploitation...

4- Mettre en place le processus de traitement et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

5- Capitaliser et améliorer

2. Mettre en place le processus de traitement

Le traitement d'une réclamation comprend six phases :

a- recueil (accueil)

- accueillir le client réclamant
- accuser réception de sa réclamation
- remercier et préciser éventuellement le délai de réponse

b- enregistrement :

La réclamation est qualifiée et codifiée sur un document de saisie, centralisée et fait l'objet d'une déclaration d'anomalie. Les antécédents clients sont étudiés.

c- Résolution :

Soit le service des réclamations clients transmet la réclamation à l'entité concernée. Soit elle répond après analyse de la réclamation : elle en fait copie à l'entité concernée.

d- clôture :

Définition de la condition pour classer la réclamation en s'assurant si possible de la re-satisfaction du client

e- le suivi :

Groupement de toutes les réclamations et publication d'un tableau de bord

f- exploitation :

Propositions des actions préventives

3. Répondre oralement à une réclamation

Accorder une oreille attentive à la réclamation :

- Laissez votre client exprimer sa réclamation en toute liberté.
- Écoutez-le sans l'interrompre, même s'il est visiblement contrarié.
- Montrez-lui que sa réclamation est accueillie favorablement.
- Prenez des notes pour ne rien oublier.

Reformuler de manière impartiale pour identifier le point de désaccord et confirmer la compréhension :

- Reformulez de manière neutre pour mettre en lumière le point de désaccord et confirmez que vous avez bien compris.
- Cette étape montre que vous saisissez la situation et reprend l'initiative.

Qualifier la réclamation :

- Identifiez la nature et l'importance de la réclamation : est-elle fondée et sincère ?
- Déterminez si la réclamation est justifiée ou non recevable.
- Analysez si la réclamation relève d'un problème technique, psychologique ou tactique.
- Posez des questions pour obtenir des précisions et des faits.
- Informez-vous sur les conséquences de l'incident.

Répondre à la réclamation :

- Réagissez immédiatement, si possible, pour résoudre rapidement le problème.
- Présentez les excuses de l'entreprise, même si la réclamation n'est pas fondée.
- Si la réclamation est justifiée, cherchez activement une solution.
- Demandez au client si la solution proposée le satisfait, pour regagner l'avantage.

Conclure la conversation :

- Rappelez à votre client l'importance qu'il a en tant que client pour l'entreprise.
- Remerciez-le d'avoir exprimé sa réclamation et assurez-le de la sécurité de sa démarche.
- Proposez de recontacter le client dans quelques jours pour assurer un suivi approprié.

VII. Calcul du taux des réclamations, taux des pertes

1. Taux de Réclamations :

Le taux de réclamation mesure la fréquence des réclamations par rapport au nombre total de clients, de transactions ou d'unités vendues. Il permet d'évaluer la proportion de clients ou de transactions qui génèrent des réclamations. Le calcul est le suivant :

Taux de Réclamation = (Nombre de réclamations / Nombre total de clients, de transactions ou d'unités vendues) * 100

Par exemple, si vous avez reçu 10 réclamations au cours d'un mois et que vous avez eu 500 transactions ce mois-là, le calcul serait le suivant :

Taux de Réclamation = (10 réclamations / 500 transactions) * 100 = 2%

Cela signifie que 2% de toutes les transactions ont entraîné une réclamation au cours du mois.

2. Taux de Perte :

Le taux de perte mesure généralement la perte financière résultant des réclamations par rapport au chiffre d'affaires total ou au coût total des ventes. Le calcul est le suivant :

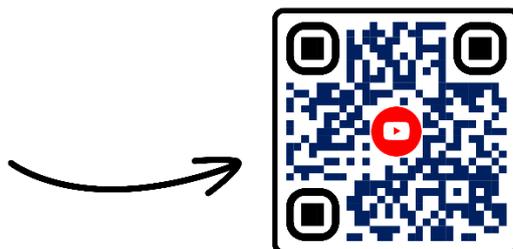
Taux de Perte = (Coût total des réclamations / Chiffre d'affaires total ou Coût total des ventes) * 100

Supposons que le coût total des réclamations au cours d'un trimestre soit de 5 000 dhs, et que le chiffre d'affaires total pour la même période soit de 200 000 dhs. Le calcul du taux de perte serait :

Taux de Perte = (5 000 Dhs/ 200 000 Dhs) * 100 = 2,5%

Cela signifie que 2,5% du chiffre d'affaires du trimestre a été perdu en raison des réclamations.

Scanner pour visionner la vidéo



Élément de compétence C : Gérer la relation clientèle à distance



APPRENTISSAGES DE BASE

C1. Maitriser l'utilisation des outils de communication à l'écrit et l'oral



C. Gérer la relation clientèle à distance



ELEMENTS DE CONTENU

Nombreuses sont les entreprises qui tendent à digitaliser leurs relations clients. La [relation commerciale](#) devient petit à petit une relation à distance, sans pour autant perdre de son efficacité. Mais d'où vient ce phénomène ? Que représente la relation client à distance, par rapport à une relation traditionnelle ? Quels sont les enjeux de ce processus de digitalisation pour l'entreprise et pour sa clientèle ?

La relation client, par définition, est l'ensemble des interactions entre l'entreprise et son client. La plupart du temps, la [CRM](#) (Customer Relationship Management, en français GRC : Gestion de la Relation Client) est fondée sur la communication. Optimiser ses relations clients permet donc d'augmenter ses ventes, d'améliorer son service client et de proposer la vente de produits ou services plus pertinents.

Si les grandes entreprises font appel à un CRC (Centre de Relation Clients) pour leur GRC, les entreprises de taille moindre gèrent leur clientèle en interne.

I- Les principes de la relation client à distance

La relation client à distance, quant à elle, reprend les principes de base de la GRC :

- Etre à disposition de ses clients en se montrant abordable et disponible,
- Ecouter leurs demandes,
- Bien enregistrer toutes les informations fournies,
- Apporter des réponses et solutions pertinentes à leurs besoins,
- Rester à disposition en effectuant un suivi régulier,
- S'assurer de la qualité de leur expérience et de leur satisfaction,
- Les relancer avec des produits ou services complémentaires,
- Les entraîner dans un processus de fidélisation.

II- Des relations digitales pour une nouvelle forme de communication

Digitaliser au moins une part de leur gestion client peut permettre aux entreprises d'optimiser leur parcours client. En effet, une stratégie de relation client à distance bien menée se révèle beaucoup moins chronophage d'une relation présenteielle.

Le marketing relationnel digital permet non seulement une nouvelle forme de communication, mais également une nouvelle forme de prospection.

De fait, cette nouvelle prospection ne se base plus sur des rencontres, mais sur les réseaux sociaux. LinkedIn et Indeed font entre autres partie de ces nouveaux réseaux à surveiller pour la prospection.



III- Traiter un client mécontent

Il est essentiel de ne pas prendre légèrement une réclamation, car elle peut avoir un impact significatif sur la relation client. Traiter une réclamation représente plusieurs défis :

Un défi réactif : Il faut gérer son propre stress, mobiliser ses ressources et faire preuve de patience face à un client mécontent, parfois de mauvaise foi.

Un défi affectif : Il est nécessaire d'exprimer de l'empathie, de créer des liens et de montrer de la compréhension envers le client insatisfait.

Un défi cognitif : Il faut analyser la situation, explorer les causes du mécontentement, anticiper les besoins du client, induire des solutions et trouver un terrain d'entente.

Le mécontentement d'un client constitue généralement une surprise, car on ne connaît pas initialement la nature de sa frustration.



- **Méthode de traitement**

- 1) Commencer par écouter attentivement le client sans l'interrompre. Laisser le client s'exprimer pleinement, car il a besoin de libérer ses émotions.
- 2) Exprimer de la compassion sans nécessairement donner raison au client. Utiliser des expressions telles que "Je regrette" ou "Je suis désolé" pour montrer de l'empathie.

- 3) Encourager le client à expliquer en détail les raisons de son mécontentement. Poser des questions précises pour obtenir des informations claires et mieux comprendre la situation.
- 4) Prendre des notes pour montrer que la réclamation est prise au sérieux. Informer le client que vous prenez des notes, surtout lors d'appels téléphoniques.
- 5) En cas de réclamation sérieuse et justifiée, demander au client s'il est prêt à vous donner une autre chance pour résoudre le problème. Si la réponse est "non", exprimer vos regrets quant à la fin de la collaboration. Si la réponse est "oui", remercier le client pour sa compréhension et poursuivre la discussion.
- 6) Explorer les attentes du client en lui demandant ce qu'il propose comme solution ou ce que vous pouvez faire pour le satisfaire.
- 7) S'engager personnellement en présentant un plan d'action pour résoudre la réclamation.
- 8) Tenir le client informé des étapes du processus de résolution, même si la solution finale n'est pas encore obtenue.
- 9) Enfin, remercier le client pour sa patience et sa collaboration tout au long du processus.

IV- Les différentes étapes de la relation client à distance

Plusieurs étapes peuvent être distinguées pour la relation client dématérialisée.

1. La visibilité

Tout d'abord, il faut être visible. La présence sur le web avec un référencement décent sont devenus indispensables ces dernières années. De même, la présence sur les réseaux sociaux est fortement recommandée.

Une [stratégie omnicanale](#) maximise les chances d'être trouvé par des prospects ou clients. La présence en ligne d'une entreprise (son site web, ses réseaux sociaux, les articles qui la citent...) influe beaucoup sur sa réputation, mais aussi sur son parcours client.

2. La première prise de contact

La relation commence véritablement à la première prise de contact. Elle peut résulter de différentes actions :

- Téléchargement d'un livre blanc (ce qui permet à l'entreprise de récupérer des informations de contact),
- Interactions avec un chatbot,
- Remplissage d'un formulaire de contact,
- Prise de contact sur des réseaux sociaux (dans une publication ou en MP),
- Appel téléphonique ou envoi de courriel à l'adresse mail de l'entreprise...

3. La prise de rendez-vous

Suite à cette première interaction, l'entreprise va pouvoir prendre rendez-vous avec le client. Cette prise de rendez-vous est essentielle, car un client que l'on contacte alors qu'il n'est pas disponible sera agacé et peu à l'écoute. Les prises de rendez-vous s'effectuent le plus souvent par email, mais d'autres canaux peuvent être utilisés à cet effet. Le cas échéant, une bonne pratique consiste à envoyer un email de confirmation pour officialiser le rendez-vous.

4. La préparation au rendez-vous

Il est indispensable de préparer à l'avance les points à aborder pendant le rendez-vous. En effet, s'il est possible d'improviser lors d'un rendez-vous en face à face, c'est beaucoup plus difficile à distance. Prévoir les demandes et interrogations potentielles du client est un plus important.

Une fois en rendez-vous, l'attitude à adopter dépend du canal choisi. A distance, on peut distinguer trois types de canaux de rendez-vous :

- les emails, bien qu'ils manquent de chaleur humaine et d'instantanéité,
- les appels téléphoniques,
- les visioconférences.

Ce dernier canal s'est beaucoup développé au cours des dernières années avec l'apparition d'outils logiciels comme Zoom, Skype ou Microsoft Teams

5. Le rendez-vous distanciel

Il est important de maîtriser son ton pour garantir la qualité d'un rendez-vous client. Par mail, le ton doit rester professionnel en toutes circonstances, mais la chaleur des mots dépendra du secteur d'activité de l'entreprise. Lors d'un appel téléphonique, le ton est défini par les mots choisis mais également par l'intonation de la voix, il faut donc bien se préparer. Cette préparation est encore plus importante lors d'un rendez-vous en visioconférence, car la communication non verbale est également intégrée à l'expérience du client.

La visioconférence est l'outil de communication le plus contraignant : il demande une bonne connexion internet et une préparation conséquente. Cependant, il présente l'avantage de soutenir le marketing relationnel avec une prise de contact riche (incluant une communication non-verbale), sans perte de temps inutile puisque ni le client ni le commercial n'ont à se déplacer vers le lieu de rendez-vous.

6. Le suivi après le rendez-vous

Envoyer un courriel récapitulatif des points évoqués pendant le rendez-vous est une très bonne pratique. Il vaut mieux envoyer ce courriel rapidement, idéalement dans la journée.

Le suivi après un rendez-vous est particulièrement important. Si le rendez-vous n'a pas débouché sur un projet concret, sans pour autant mal se passer, se rappeler au souvenir du prospect de temps en temps avec des propositions pertinentes peut s'avérer payant.

Si en revanche le rendez-vous a permis l'élaboration d'un devis, il est important de maintenir le contact avec le client pour assurer la vente.

L'entreprise, idéalement, maintient sa clientèle au courant au fur et à mesure des reportings des équipes de production. Ce suivi au jour le jour garantit la satisfaction du client vis à vis de son produit ou service. Cela permet aussi de corriger le tir si jamais ce n'est pas le cas.

VI- Analyser ses données clients pour améliorer sa GRC

Pour améliorer sa gestion des relations clients à distance, rien ne vaut la philosophie du *trial and error*. Le principe est de faire des essais, de mettre en place un processus et de collecter des données au fur et à mesure. Ces données peuvent être diverses :

- Informations de contact,
- Type de client,
- Canaux et outils utilisés pour communiquer,
- Timing,
- Etapes du parcours client,
- Nombre d'interactions,
- Solution ou solutions apportées à son problème,
- Stratégie marketing utilisée,
- Niveau de satisfaction,
- Total des ventes général et par client....

V- Le CRM au service de la relation client

Toutes ces informations peuvent ensuite être analysées. L'équipe marketing peut alors déterminer les paramètres les plus efficaces de manière générale. Ils peuvent aussi émettre des profils spécifiques pour cibler certains clients avec précision. Ces données individuelles permettent la mise en place d'un marketing relationnel vraiment efficace.

Bien que l'analyse puisse être effectuée manuellement, il est beaucoup plus efficace de gérer ces données avec un système adapté. [Les logiciels de CRM](#) (Customer Relationship Management) sont conçus spécifiquement dans cet objectif.

Outil relationnel par excellence, un logiciel CRM permet de gérer les prospects et clients en toute facilité. De plus, avec un [CRM en ligne](#) comme exemple [MyClic](#), qui fonctionne en SAAS ([Software As A Service](#)) , on peut accéder à son activité n'importe où et en toutes circonstances.

Un logiciel de Gestion de la Relation Client (GRC / CRM), également connu sous le nom de Customer Relationship Management en anglais (CRM), représente une base de données clients essentielle pour une entreprise. Il permet d'obtenir une perspective claire et cohérente de sa clientèle actuelle et potentielle (prospects).

Il englobe l'ensemble des outils nécessaires pour identifier des prospects, puis les traiter, analyser et fidéliser les clients. L'objectif ultime est de garantir un suivi personnalisé en fournissant le meilleur service possible.

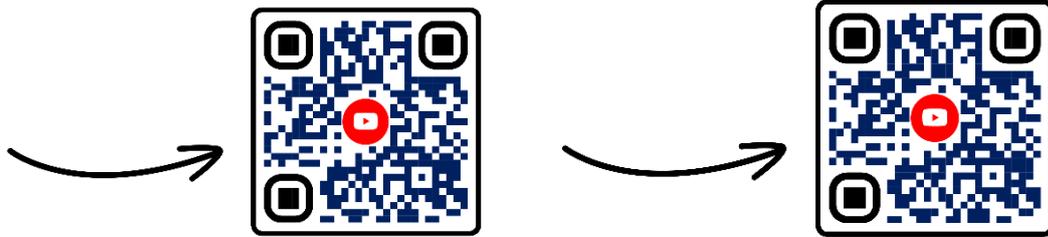
Cet outil recentre l'entreprise autour de ses clients, en les écoutant attentivement et en développant une compréhension approfondie de leurs attentes et besoins. Il facilite également une meilleure segmentation de la clientèle, une optimisation du temps de travail, tout en renforçant la réactivité de l'entreprise et stimulant sa productivité.

Les avantages du logiciel de Gestion Relation Client (GRC / CRM)

- **Augmenter la satisfaction de vos clients**
 - Être plus efficace dans les démarches commerciales (en gérant mieux son SAV, en étant plus réactif et intervenant à un moment opportun),
 - Avoir une plus grande proximité avec le client en développant une relation privilégiée avec lui (en enregistrant ses préférences, son anniversaire par exemple, etc...),
 - Développer sa compétitivité en apportant plus de services et de conseils personnalisés.
- **Augmenter la rentabilité de l'entreprise**
 - Augmenter les ventes grâce à des actions ciblées sur des segments définis de vos clients et prospects (Ex : fidéliser vos clients grâce à des offres spécifiques en fonction de chaque population de client),
 - Optimiser la rentabilité des investissements commerciaux, marketing et service client grâce à un meilleur calcul du retour sur investissement,
 - Avoir une vision claire de l'activité commerciale pour optimiser les processus (rapport sur les ventes, le suivi des rendez-vous des commerciaux, l'avancement des objectifs, etc.),
 - Gagner du temps en automatisant les tâches récurrentes (suivi des résultats automatiques, relance automatique des clients ...).
- **Améliorer l'organisation interne**
 - Agenda partagé entre les collaborateurs (tâches à faire, évènements ...),
 - Centralisation et partage de l'ensemble des données clients (toutes les informations importantes sur les clients sont classées au même endroit et accessibles facilement),
 - Structurer l'information et les processus commerciaux. Vous disposez d'une fiche client structurée avec des informations pertinentes et qui sont exploitables pour des actions marketing (Ex : mailing papier, e-mailing, phoning, etc.),

- Garder l'historique de vos données clients (Ex : en cas de départ d'un commercial, vous ne perdez pas d'information et vous pouvez facilement transférer les dossiers en cours à son remplaçant).

Scanner pour visionner les vidéos





TP 1

Etudes de cas pratique La gestion de la relation client

Etude de cas 1

Un consommateur décrit comme ceci sa dernière expérience avec sa carte de fidélité : « Il y a quelques mois, la caissière d'un grand magasin commercialisant des produits culturels n'a pas voulu enregistrer ma carte de fidélité en même temps que mon paiement : "mais Monsieur, elle est périmée depuis deux semaines".

Effectivement, la date de validité était dépassée et apparemment je n'avais reçu aucun courrier à ce propos (alors que je suis client depuis plusieurs années). Le service accueil s'occupant du renouvellement des cartes étant embouteillé comme d'habitude, je fus atteint immédiatement d'un syndrome de procrastination et remis à plus tard le renouvellement de la carte... Et j'ai continué régulièrement mes achats, tant en magasin que sur Internet.

Puis un matin, après quelques achats, je vis que l'hôtesse Carte était disponible et décidai de prendre quelques minutes pour renouveler ma carte (qui coûte quand même 250 dh). L'hôtesse me dit : "et bien Monsieur, vous en avez de la chance ! Quelques mois de plus et vos cadeaux accumulés depuis plusieurs années étaient périmés" ! Et elle me remit deux chèques cadeau de 100dh et ajouta que je pouvais profiter quand je le déciderai de... 14 journées de réduction à 6 ou 10 % . »

1- Décrivez les erreurs en termes de gestion de la relation client commises dans cet exemple

2- Quelles peuvent être leurs conséquences ?

Corrigé

La liste des erreurs

Reprenons les erreurs dans leur ordre chronologique :

- Une première erreur de communication de la part de la caissière (« mais Monsieur, elle est périmée depuis deux semaines ») : le client fidèle espérait sans doute une réduction, ou des points sur sa carte, peut-être avait-il effectué un gros achat en pensant aux points qu'il allait récupérer. Cette réaction de la caissière ne peut que le décevoir ou le mettre en colère contre la marque ;
- Une erreur au niveau du programme de fidélisation : il pourrait y avoir une tolérance qui permettrait de continuer à obtenir des points même en dépassant la date de deux semaines, la caissière pourrait alors créditer les points du client et le prévenir qu'il faut qu'il renouvelle sa carte

- Une erreur de communication de l'entreprise : elle aurait dû avertir le client bien avant la fin de la date limite qu'il approchait de cette date. En plus, à la caisse, le client peut voir à cette occasion, le peu d'intérêt que l'entreprise lui porte puisqu'elle ne lui écrit même pas alors qu'il est un client fidèle.
- Une erreur de gestion des ressources humaines affectées au programme de fidélisation : le client est prêt à renouveler immédiatement sa carte mais il reporte cette décision car la file d'attente est trop longue... On pourrait imaginer un système où n'importe quel vendeur pourrait sur son terminal renouveler une carte de fidélité (ou s'occuper de cette tâche provisoirement en cas d'affluence), ce qui a l'avantage de ne pas immobiliser du personnel en cas de non affluence ;
- Une erreur de communication de la part de l'hôtesse (« Monsieur, vous en avez de la chance ! Quelques mois de plus et vos cadeaux accumulés depuis plusieurs années étaient périmés ») La carte coûte 250dh et quelques jours de retard dans le renouvellement pourrait faire perdre les avantages accumulés depuis un an !!! Imaginez la tête du client et ce qu'il peut en penser sur le moment... Elle aurait sans nul doute mieux fait de ne pas prononcer cette phrase ;
- Une nouvelle erreur au niveau du programme de fidélisation : le client a visiblement accumulé de très nombreux points qui lui donnent droit à des cadeaux intéressants (200 en chèque cadeau plus de nombreuses journées de réduction). Or il n'est même pas au courant (déficit de communication) et il ne peut en profiter qu'en passant au service Carte qui est constamment engorgé...

2 – Les conséquences :

La carte coûte relativement cher. Le client peut donc légitimement en attendre des avantages substantiels. Or l'entreprise ne communique ni sur le fait que sa carte est périmée ni sur ce qu'il a accumulé comme cadeaux.

Conséquences envisageables :

- Non renouvellement de la carte de fidélité ;
- Atteinte à l'image de marque ;
- Eventuellement recherche d'informations et achats chez des concurrents

TP 2

Etude de cas 2

Consultant(e) indépendant(e), vous travaillez depuis début février 2014 pour l'entreprise MONOPRIX, le distributeur leader du commerce, positionné plutôt haut de gamme et présent dans 85 % des villes de plus de 50 000 habitants. Son capital est détenu à 50/50 par les groupes Galeries Lafayette et Casino. Le premier magasin MONOPRIX a ouvert ses portes en plein centre-ville de Rouen, sous l'impulsion de Max Heilbronn, gendre de Théophile Bader

(fondateur des Galeries Lafayette) le 29 octobre 1932. Aujourd'hui, ses actionnaires considèrent que MONOPRIX pourrait leur rapporter plus d'argent si une politique de fidélisation était mise en place.

MONOPRIX dispose d'une base de données clients comportant onze variables différentes concernant 60 000 clients (nom, prénom, âge, sexe, adresse postale, email, région, ville, fréquence, montant). MONOPRIX réalise des enquêtes et procède à une veille concurrentielle active, ce qui lui permet de connaître, pour chaque client, leurs volumes d'achat chez les concurrents, leur taux de satisfaction et leur intention de réachat. Le système de distribution est multicanal depuis 2008 : il comprend les magasins de centre-ville traditionnels, des « Daily'Monop » (dédiés à la restauration rapide et à l'ultra fraîcheur) et un site Internet marchand, monoprix.fr.

Le directeur marketing de MONOPRIX, M. Martin, est convaincu que des moyens de marketing relationnel sont adaptés à la situation. Il a fait appel à vous pour l'aider dans ses choix.

Vous l'aidez à préparer sa campagne de marketing relationnel en répondant à l'ensemble des questions suivantes.

Répondre de manière précise et synthétique aux questions suivantes :

- 1- Expliquez en quelques mots à M. Martin ce qu'est la GRC
- 2- Quelles sont les différentes manières de définir le concept de fidélité ?
- 3- Qu'est-ce que le datamining ?
- 4- Qu'est-ce que la personnalisation modulaire ? Citez des entreprises qui l'utilisent.

TP 3

Etude de document

Qu'en est-il de sa propre fidélité aux marques ? On peut légitimement se poser la question après de nombreuses heures passées à faire du shopping, lorsqu'à chaque achat, on entend la même rengaine de la part de la vendeuse : "Vous avez notre carte de fidélité ?". En général, non, bien sûr... Enfin, pas sur soi, mais au fond d'un tiroir à la maison. Pourquoi ? D'abord, un portefeuille classique comporte peu d'emplacements pour les cartes, et le nombre de cartes possédées est tellement élevé que les cartes de fidélité ne sont pas une priorité. Et elles ne servent finalement à rien puisqu'on ne les a jamais sur soi.

Ensuite, le consommateur se demande sans cesse quel est l'intérêt des cartes de fidélité ? En effet, si leur intérêt paraissait plus réel et concret, peut-être qu'il ferait plus d'effort pour les emmener avec soi... mais sont-elles vraiment intéressantes pour le client ?

La fidélité d'un client est liée à la relation de confiance qu'il peut avoir envers un produit/service ou une marque. Lorsque l'offre était inférieure à la demande, la question de la fidélité du client ne se posait pas vraiment puisque le client allait chez le commerçant qui

pouvait lui offrir la disponibilité des produits. Or, la tendance s'est inversée depuis les années 1970 avec une situation d'excès d'offre qui signifie que les entreprises doivent se battre pour acquérir un client mais aussi pour le conserver. Les programmes de fidélisation constituent donc de nos jours un aspect fondamental du marketing, d'autant plus que les entreprises estiment que retenir un client coûte moins cher que d'en acquérir un nouveau et qu'un client fidèle est un client rentable, notamment car c'est souvent aussi un client qui devient ambassadeur de la marque.

On comprend donc mieux la multiplication des cartes de fidélités au cours des dernières années. Le problème c'est que devant la multiplication des cartes de fidélité, une lassitude envers ces cartes est en train de se créer... Et surtout, du point de vue client, on peut se demander si ces cartes sont réellement intéressantes.

Une comparaison éclairante :

- En Angleterre, les cartes de fidélité des grandes surfaces sont très fidélisantes puisque l'accumulation de points se transforme très rapidement en bons d'achats. Il ne faut pas attendre un an de dépense pour y gagner quelque chose ;
- En France, les systèmes varient mais, très souvent, le client attend toujours de savoir à quoi elle sert. À part quelques courriers de la part de l'entreprise informant des points accumulés... rien de bien concluant de mon point de vue ! À souligner leur bonne idée : proposer aux clients une mini-carte porte-clés plutôt qu'une carte à mettre dans son portefeuille.

Bref, pour conclure, il reste encore beaucoup à faire côté carte de fidélité pour vraiment fidéliser les clients et non pas seulement récolter des informations marketing sur leurs modes de consommation.

1. Quels sont les objectifs de l'entreprise lors du lancement d'une carte de fidélité ?

2. Quels sont les inconvénients décrits par cette consommatrice ?

3. Quelles idées proposez-vous pour rendre la carte de fidélité vraiment fidélisant ?