

Royaume du Maroc

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail

# MANUEL DE TRAVAUX PRATIQUES

*Secteur : Administration, Gestion & Commerce*

*Filière : Technicien spécialisé en commerce (TSC)*

*Module : Gestion de la Relation Client*

*Juillet 2013*



**OFPPT**

*Partenaire en Compétences*

DRH, CDC TERTIAIRE

DOCUMENT ÉLABORÉ PAR :

<i>NOM ET PRÉNOM</i>	<i>EFP</i>	<i>DIRECTION RÉGIONALE</i>
<i>AGERMOUNE FATIMA</i>	<i>ISTA POLO</i>	<i>GC</i>
<i>AIT SGHIR NABIL</i>	<i>ISTA HAY NAHDA</i>	<i>NO1</i>

DOCUMENT VALIDÉ PAR :

<i>Nom et prénom</i>	<i>Entité/EFP</i>	<i>Direction</i>
<i>KAMILI LATIFA</i>	<i>DIRECTRICE</i>	<i>DRH</i>
<i>H Aidara Mustapha</i>	<i>CDC TERTIAIRE</i>	<i>DRH</i>
<i>FAHIM MOHAMED</i>	<i>CDC TERTIAIRE</i>	<i>DRH</i>

### **Remerciements.**

La DRH / Le CDC TERTIAIRE remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce manuel des travaux pratiques.

### **N.B. :**

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRH / CDC TERTIAIRE toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration du contenu.

## Préambule

*« Une main sans la tête qui la dirige est un instrument aveugle ;  
la tête sans la main qui réalise reste impuissante »*

*Claude Bernard*

*Les Travaux Pratiques sont une méthode de formation permettant de mettre en application des connaissances théoriques, la plupart du temps en réalisant des exercices, études de cas, simulations, jeux de rôles, révélations interactives... L'objectif de ce manuel est une initiation à l'acquisition des techniques de base permettant de mettre en évidence les transferts et les techniques mises en œuvre au niveau de la séance de cours et d'adapter les supports pédagogiques en fonctions des techniques étudiées.*

*Chaque séance de cours est divisée en deux parties :*

- *une partie théorique dont nous rappelons les principaux points à traiter,*
- *une partie pratique qui comprend au moins deux TP à réaliser par les stagiaires à titre individuel ou en sous-groupes.*

*Les sujets abordés ici sont totalement interdépendants et présentent une complexité croissante. Il est donc très conseillé d'assurer une présence continue. Toute absence portera préjudice à la compréhension des séances ultérieures.*

## Fiche Module

Filière	TS Commerce	
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Objectif du Module	Maîtriser et appréhender tous les critères généraux permettant d'assurer une relation durable et profitable avec la clientèle.	

Séquences		Masse Horaire
N° Séquence	Intitulé	
1	Concepts clés du CRM et son évolution historique	10H
2	La connaissance du client	12H30
3	Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle	20H
4	Décrire le processus de gestion des réclamations clients	20H
5	Gérer la relation clientèle à distance	12H30

## Fiche séquence

Filière	TS Commerce	Date :
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Séquence N°1	Concepts clés du CRM et son évolution historique	Temps prévu : 10H
Objectif de la séquence :	<b>Maitriser les concepts clés et l'évolution historique de la gestion relation client</b>	

### Partie théorique

#### Points à traiter

1	Concepts clés de la GRC
2	Historique de la GRC
3	Transformation de la relation entreprise-client avec l'avènement de la GRC

### Partie pratique

<b>TP</b>	
1	<p><b>Objectifs ciblés :</b> Permettre aux stagiaires de connaître l'évolution de la GRC tout en maîtrisant ses concepts fondamentaux.</p> <p><b>Durée estimée :</b> 2h30</p> <p><b>Déroulement du TP1</b></p> <p><b>Enoncé :</b></p> <p><b>Historique de la GRC « du marketing "produit" au marketing "client" »</b></p> <p><b><u>TAF</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les caractéristiques du marketing produit</li> <li>2. Quelles sont les dates qui ont marquées cette approche ?</li> <li>3. Quelles sont les transformations à l'origine de l'émergence du marketing "client" ?</li> <li>4. Expliquer le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel ?</li> <li>5. Quels sont les traits saillants du marketing one to one ?</li> <li>6. Quel est l'impact du marketing one to one sur :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le client</li> <li>- La distribution</li> <li>- Les produits</li> </ul> </li> </ol>

## Corrigé du TP

1. Les caractéristiques du marketing produit :  
C'est un marketing orienté produit, préoccupé surtout par des considérations technologiques, centré sur l'entreprise, sur ses contraintes de production.
2. Les dates qui ont marquées cette approche :  
Les années 50-60 : le fournisseur dictait sa loi  
Les années 70 : l'ère de la consommation de masse, les entreprises diversifient leurs gammes et se lancent dans des activités de segmentation pour mieux adapter leur offre à une demande diversifiée  
Les années 80 : le produit "roi", l'offre s'affine davantage pour satisfaire des clients en attente de produits au meilleur rapport qualité prix, cette époque constitue l'apogée du marketing produit ce dernier se voit compléter par des services additionnels pour rendre l'offre de l'entreprise (les fameux 4P) plus attractive.
3. Les transformations à l'origine de l'émergence du marketing "client" :  
Les années 90 voient une transformation radicale du marketing pour les raisons suivantes :  
Intensification de la concurrence  
L'émergence d'un nouveau consommateur plus exigeant, mieux informé, plus versatile, plus soucieux de l'éthique et enfin plus individualiste  
L'explosion des NTIC  
La combinaison de ses facteurs concourt à l'installation d'un marketing client à côté d'un marketing produit. Ainsi la rétention des clients et leurs fidélisations constituent un enjeu majeur pour les entreprises les plus performantes.  
On passera alors des 4P aux 4C : client, coût, confort, communication.
4. La différence entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel ?  
Le marketing relationnel vise à entretenir une très bonne relation avec le client après la transaction en insistant sur la satisfaction et la fidélisation moyennant des offres de plus en plus personnalisées, une écoute attentive des besoins et une vente conseil au bénéfice du commercial et du client.
5. les traits saillants du marketing one to one:  
les années 2000 voient l'émergence du marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, ce qui compte c'est la personnalisation et se basant sur une connaissance plus fine des comportements et des profils par le biais de l'exploitation des bases de données clients (notamment en B T B).
6. L'impact du marketing one to one sur :
  - Le client : l'hyper segmentation se développe tous azimuts, les NTIC et la gestion des bases de données via des logiciels spécialisés CRM sont très utilisées pour connaître, toucher et communiquer avec le client.
  - La distribution : se fait davantage par internet, via les centres d'appels (télévente) mais aussi lors d'événements (culturelles, sportives, sociales..) sponsorisés par l'entreprise.
  - Les produits : leurs cycles de vie de plus en plus court et sont pensés davantage pour procurer des avantages au client et une meilleure prise en charge de ses besoins.

## TP2

**Objectifs ciblés :** Permettre aux stagiaires d'être capables de faire une sélection entre les différents modes de contact à utiliser pour chaque type de clientèle.

**Durée estimée :** 2h30

**Déroulement du TP2 :**

- Savoir choisir et utiliser les bons modes de contact avec la clientèle par :
- Le rappel de la définition du multicanal sous forme de schéma.
- L'implication des stagiaires dans le positionnement respectif des différents modes de contact.

**Enoncé :** Le multicanal

En stage chez Groupama, vous vous êtes renseigné sur les secteurs de la banque et de l'assurance, et leur rapprochement. Vous avez glané au fil de vos lectures de la presse spécialisée les informations suivantes :

Les actions de sensibilisation, formation ou motivation des personnels en agences, plates-formes téléphoniques ou sur Internet se développent dans toutes les banques et assurances. Le fait marquant, c'est qu'on anticipe beaucoup plus, par exemple pour préparer une nouvelle offre, en **front office** (les interfaces clients) comme en **back office**. Cette animation du réseau utilise de multiples voies de contact avec les personnels, dont l'**Intranet**.

Le lancement de Groupama banque (filiale commune de la Société Générale et de Groupama) a nécessité 57 000 jours de formation via divers canaux. L'offre bancaire est dorénavant relayée aux assurés Groupama par les 16 caisses régionales, au statut juridique indépendant. Le projet se double de la mise en place d'un autre type de contacts clients : un **centre d'appels** se charge des opérations bancaires. Cette plate-forme téléphonique était d'ailleurs indispensable : juridiquement, les assureurs ne pouvaient enregistrer eux-mêmes les opérations bancaires.

Les données clients de Groupama Banque sont accessibles par la tête de réseau ; mais il n'en est pas de même pour les données prospects : ces informations ne peuvent être consultées en central parce qu'elles ont été collectées à l'occasion d'offres portant sur un autre domaine, l'assurance.

Un consultant en assurbanque a dit : « Innover c'est garder le contact, toujours et partout, à condition que ce contact soit réel, porteur d'une valeur rare : l'émotion client. »

**TAF :**

1. Expliquer les mots en gras et soulignés.
2. Quels types de multicanal sont ici suggérés ?
3. Commenter la phrase soulignée citée dans le dernier paragraphe.
4. La place des guichets et agences traditionnelles vous paraît-elle remise en cause par le multicanal ?

## Corrigé du TP2

### 1. Expliquer les mots en gras et soulignés :

Front-office : Le personnel en contact direct avec la clientèle.

Back-office : le personnel occupant des postes qui ne sont pas en contact direct avec les clients.

Intranet : réseau de télé communication destiné à l'usage exclusif d'un organisme, utilisant le même principe d'Internet.

Centre d'appel (call centers): ce sont des plates-formes techniques organisées pour automatiser les appels téléphoniques avec la clientèle: appels entrants et appels sortants. Reliés à la base de données client, ils permettent à l'opérateur d'identifier un client dès son appel et de retrouver immédiatement sur son poste informatique toutes les données disponibles utiles pour traiter l'appel.

### 2. Quels types de multicanal sont ici suggérés ?

Les informations évoquent des stratégies de prospection, de vente et de façon générale de communication employant plusieurs types de contacts, virtuels ou physiques. Les cibles sont de deux types :

Les clients et les prospects : en conquête, fidélisation... ;

Les personnels commerciaux, salariés ou indépendants (dans l'assurance) : l'animation du réseau, c'est-à-dire la formation et la motivation de ceux qui sont en relation directe avec les clients, est une condition nécessaire à une orientation client réussie.

### 3. Commenter la phrase soulignée citée dans le dernier paragraphe.

L'agence était traditionnellement un point d'entrée quasi unique à un réseau hétérogène et éclaté sur le territoire. Lui a été ajoutée une multitude de types d'échange, de plus en plus souvent virtuels. Ces innovations dans les modes de contact avec la clientèle (ou le personnel) s'accompagne d'une dématérialisation accrue du service : site Internet, boîte vocale, campagnes de marketing directe lancées automatiquement...

Mais si une banque se doit de proposer à sa clientèle des services en ligne donnant accès 24h/24 aux comptes et à des opérations simples, elle participe, en même temps à une perte de lien relationnel. Il ne suffit pas de développer des canaux de contact avec le client, il faut préserver le lien qui l'unit à l'enseigne. Le risque sinon est de déshumaniser la relation, et donc de l'affaiblir. Rien ne sert d'innover sur l'offre de produits et services si le résultat n'est pas relayé auprès des interfaces clients que sont les agences ou les plates-formes de contacts à distance.

### 4. La place des guichets et agences traditionnelles vous paraît-elle remise en cause par le multicanal ?

Après une tendance au « tout automatique », le point de vente physique, particulièrement dans la banque, reprend sa place dans la relation client : certes, les zones de libre-service se développent ; mais en parallèle les plages d'ouverture s'élargissent et le nombre d'agences augmente. Le personnel est le garant de la relation à la clientèle. C'est pourquoi sa fonction est une priorité : il doit pouvoir suivre de près l'évolution parfois complexe de l'offre, porter l'image du réseau et s'en approprier la culture et la politique.

## Fiche séquence

Filière	TS Commerce	Date :
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Séquence N°2	La connaissance du client	Temps prévu : 12H30
Objectif de la séquence :	Sensibiliser les stagiaires au rôle important que joue la connaissance du client dans la GRC et leur rappeler les types et les sources d'information à collecter sur le client, ainsi que les différentes techniques de traitement et d'analyse des informations client.	

### Partie théorique

#### Points à traiter

1	La collecte de l'information client.
2	L'organisation et l'exploitation client.
3	La notion de « la valeur client » et de la rentabilité client.
4	L'analyse du portefeuille client.
5	La détection du risque client.

### Partie pratique

#### TP1

**Objectifs ciblés :** Permettre aux stagiaires de mieux appréhender les critères qui constituent les notions de la rentabilité client et de la « valeur client ».

**Durée estimée :** 2h30

**Déroulement du TP1 :**

- S'exercer à l'application de la formule du calcul de la valeur client par :
- Le calcul du nombre des clients gagnés ;
- Le calcul du nombre des clients perdus ;
- Le calcul de la marge moyenne ;
- L'estimation de la valeur des clients gagnés grâce à une opération de mailing étalée sur une période.

**Enoncé :** La LTV des clients (Life Time Value)

Vous êtes un commercial dans une E/se. Vous êtes chargé de mener une opération de prospection, vous venez de l'achever en enregistrant les résultats suivants :

- Nombre des contacts téléphoniques effectués : 1000 ;
- Nombre de clients gagnés : 40% du nombre de contacts passés ;

Vous décidez de calculer la marge que vont dégager ces clients sur les 4 années à venir :

- Taux d'attrition :

Années	N1	N2	N3	N4
Taux d'attrition	25%	20%	15%	10%

- Le CA moyen par client : 500 EUR qui baisse de 4% chaque année ;
- Le coût d'acquisition : 200 EUR en moyenne par an et par client ;
- Le coût de vie par client : 120 EUR qui augmente de 2% chaque année.

**TAF :**

1. Calculez le nombre de clients perdus chaque année.
2. Estimez la « Valeur Client » à 4 ans des clients gagnés grâce à cette opération de prospection.

Vous pouvez faire vos calculs en complétant le tableau suivant :

Années	N1	N2	N3	N4
Clients perdus				
Clients restants				
CA/Client				
CA global				
Coût d'acquisition				
Coût d'acquisition total				
Coût de vie/Client				
Coût de vie total				
Résultats				
Résultats cumulés				

## Corrigé du TP1 :

### Exercice de calcul de la « valeur client »

- a) Nombre de clients gagnés :  $1000 \times 40\% = 400$  clts (4pts)
- Nombre de clients perdus/N1 :  $400 \times 25\% = 100$  clts
  - Nombre de clients restants/N1 :  $400 - 100 = 300$  clts
  - Nombre de clients perdus/N2 :  $300 \times 20\% = 60$  clts
  - Nombre de clients perdus/N2 :  $300 - 60 = 240$  clts...
- Ainsi de suite...
- CA Global/N1:  $500 \times 300 = 150\ 000$
  - Coût d'acquisition Global/N1:  $200 \times 300 = 60\ 000$
  - Coût de vie Global/N1:  $120 \times 300 = 36\ 000$
  - Résultat/N1:  $150\ 000 - 60\ 000 - 36\ 000 = 54\ 000$ ...

b) Vous pouvez faire vos calculs en complétant le tableau suivant :

Années	N1	N2	N3	N4
Clients perdus	100	60	36	21
Clients restants	300	240	204	183
CA/Client	500	480	460,8	442,36
CA global	150 000	115 200	94 003,2	80 951,88
Coût d'acquisition	200	200	200	200
Coût d'acquisition total	60 000	48 000	40 800	36 600
Coût de vie/Client	120	122,4	124,8	127,29
Coût de vie total	36 000	29 376	25 459,2	23 294,1
Résultats	54 000	37 824	27 744	21 057,78
Résultats cumulés	54 000	91 824	119 568	<b>140 625,78</b>

c) La valeur client à 4 ans des gagnés grâce à cette opération de prospection est de **140 625,78 EUR.**

**TP2**

**Objectifs ciblés :** Être en mesure de gérer un portefeuille client et d'appréhender les différentes stratégies possibles à adopter en vue d'un développement équilibré du portefeuille client.

**Durée estimée :** 2H30

**Déroulement du TP 2 :**

- Parvenir à comparer entre l'analyse du porte feuille client selon le critère du chiffre d'affaires et selon l'approche de la valeur client par:
- Le rappel du principe de la typologie ABC;
- Le rappel du principe du classement des clients selon l'approche de la valeur client ;
- La méthode participative des stagiaires à étudier le cas, faire la comparaison et commenter les résultats obtenus à travers les deux méthodes.

**Enoncé : Cas Rimaldi: ABC ou valeur client**

De l'analyse du portefeuille clients de l'entreprise Rimaldi, on extrait les informations suivantes :

Clients	A	B	C	D	E
Chiffres d'affaires	28 500	85 500	1 710 000	370 500	399 000
Valeur client estimée	287 160	538 524	1 076 850	-179 475	1 615 275

Clients	F	G	H	I	J
Chiffres d'affaires	57 000	114 000	14 250	5 700	65 550
Valeur client estimée	107 685	197 422	-89 737	251 265	-215 370

**TAF :**

1. Analyser le portefeuille de clients de l'entreprise Rimaldi selon le critère du chiffre d'affaires.
2. Analyser et classer le portefeuille clients selon le critère de la valeur client.
3. Comparer les deux analyses et commenter.

## Corrigé du TP2 :

### **1. Analyse du portefeuille client selon le critère du chiffre d'affaires**

Le classement des clients de l'entreprise Rimaldi selon le chiffre d'affaires permet de dresser le tableau suivant :

Clients	Chiffre d'affaires	CA en %
C	1 710 000	60
E	399 000	14
D	370 500	13
G	114 000	4
B	85 500	3
J	65 550	2,3
F	57 000	2
A	28 500	1
H	14 250	0,5
I	5 700	0,2
Total	2 850 000	100

#### Analyse :

On observe une typologie ABC, caractérisant ce portefeuille client :

- Le client C représente à lui seul 60% du chiffre d'affaires (catégorie A)
- Les clients E et D (20% des clients) assurent 27% du chiffre d'affaires (catégorie B)
- Les autres (70% des clients) représentent seulement 10% du chiffre d'affaires. Ces petits clients constituent la catégorie C.

### **2. Analyse du portefeuille au regard des valeurs client**

Le classement des clients de l'entreprise Rimaldi selon le critère de la valeur client permet de dresser le tableau suivant :

Clients	Valeur client estimée	Valeur client %
E	1 615 275	45
C	1 076 850	30
B	538 425	15
A	287 160	8
J	251 265	7
G	197 422	5,5
F	107 685	3
H	-89 737	-2,5
D	-179 475	-5
J	-215 370	-6
Total	3 589 500	100

#### Analyse

On peut dégager trois catégories de clients :

- Les clients non rentables (CNR) : H, D et J.
- Les clients faiblement rentables (CNR) : F, G, I et A.
- Les clients très rentables (CTR) : E, C et B.

### 3. Comparaison et commentaire

Clients	Catégorie A, B et C	Catégorie CTR, CFR et CNR
C	A	CTR
E	B	CTR
D	B	CNR
G	C	CFR
B	C	CTR
J	C	CNR
F	C	CFR
A	C	CFR
H	C	CNR
I	C	CFR

On remarque que dans les deux typologies, la classification des clients peut être différente :

- **Le client B**, classé dans la catégorie C « petits clients » par rapport à son chiffre d'affaires, et il apparaît dans la catégorie « très rentables » selon sa valeur client. En fait ce client représente un potentiel de vente important à l'avenir. Bien que le chiffre d'affaires réalisé à ce jour soit relativement modeste, la société doit investir dans sa relation avec ce client ;
- **Le client D** est classé dans les clients « moyens ». Cependant, sa valeur estimée pour l'avenir est négative. L'entreprise doit s'interroger sur l'opportunité de poursuivre la relation sur les bases actuelles (produits distribués, remises et conditions de règlement consenties, etc.)
- **Enfin, le client C**, « gros client », apparaît dans les clients rentables.

L'analyse 20/80 (ou ABC) basée sur le chiffre d'affaires doit être nuancée en fonction du critère de la valeur client).

**TP3 Objectifs ciblés :** Savoir lire et analyser un compte client afin de tirer les conclusions permettant de détecter les risques liés au client et de pouvoir les gérer.

**Durée estimée :** 2H30

**Déroulement du TP3 :**

- Analyse du compte client par :
- Lire attentivement l'énoncé du cas et souligner tous les mots clés;
- Lire et analyser les différentes opérations du compte client;
- Commencer par tirer les éléments de réponse ;
- Procéder par la méthode participative.

**Enoncé : Cas Bertin/ compte client et analyse de la relation client**

*Cédric Lavara*, commercial au sein de l'entreprise *Bertin*, distribue des produits d'entretien industriels pour sols. Ses clients sont des entreprises petites et moyennes intervenant dans le secteur agroalimentaire, dont les surfaces à nettoyer sont importantes (ateliers, entrepôts) et qui sont soumises à de fortes contraintes d'hygiène. L'utilisation de produits de nettoyages performants et respectueux de l'environnement est donc pour ces entreprises un enjeu important. Les produits de l'entreprise Bertin répondent parfaitement à ces attentes.

*M. Lavara* souhaite améliorer la productivité commerciale de son portefeuille clients. Le chiffre d'affaires moyen qu'il réalise est mensuellement de 46 000 \$ environ, et son portefeuille est constitué actuellement de 36 clients. Le montant mensuel des achats varie de 120 EUR à 4 600 EUR selon les clients.

*Cédric Lavara* souhaite analyser le compte de la société *Tamax*. Les conditions de règlement sont les suivantes : une est tirée à la fin de chaque mois, pour le montant du chiffre d'affaires du mois. Cette traite est encaissée la fin du mois suivant.

Le chiffre d'affaires réalisé avec la société *Tamax* a été de 1 949,58 EUR TTC en février et de 1 767,20 EUR TTC en mars. Le taux de marque moyen dégagé sur le chiffre d'affaires est de 20%. L'entreprise *Tamax* est client depuis 2 ans.

A la date du 30 juin, le compte du client se présente ainsi:

<b>Client n° :</b> C253P <b>Société :</b> Tamax <b>Tél :</b> 01 32 25 43 15 – 06 12 21 43 15 <b>Adresse :</b> 21 rue Dumas 91300 Massy		<b>Contact :</b> Laurent Maynard (resp. technique) <b>Règlement :</b> trait à 30j fin de mois <b>Tarif :</b> remise de 10% <b>E-mail :</b> tamax.prod@aol.com		
Date	Libellés	Débit	Crédit	Solde
31/03	Solde			3 716,78
1/04	Règlement traite n°391		1 949,58	1 767,20
5/04	Facture n°172-120 litres dégraissant XB 15	882,50		2 649,70
12/04	Facture n°187-65 Litres lustrant LS 12	597,52		3 247,22
17/04	Facture n°194-20 litres de détergent DX 218	219,17		3 541,39
21/04	Avoir n°212-Retour 10 litres (facture du 5/04)		73,54	3 467,85
30/04	Règlement traite n°401		1 767,20	1 700,65
30/04	Tiré traite n°428 : 17 00,65			1 700,65
10/05	Facture n°316-30 litres détergent DX 218	441,25		2 141,89
14/05	Facture n°382-85 litres dégraissant XB 15	625,10		2 767,00
27/05	Facture n°423-50 litres lustrant LS 12	459,63		3 226,63
30/05	Tiré traite n°472 : 3 226,63			3 226,63
1/06	Règlement traite n°428		1 700,65	1 525,98
6/06	Avoir n°219-Retour 4 litres sur facture 316		58,83	1 467,15
12/06	Facture n°618-4 brosses rechange pour machine	117,67		1 584,82
23/06	Facture n°683-30 litres dégraissant XB 15	220,62		1 805,44

**TAF :**

1. Déterminer à quoi correspondent les soldes au 31/03 et au 30/04.
2. Calculer le montant moyen des commandes et estimer leur fréquence.
3. Caractériser brièvement le comportement commercial du client.
4. Dans l'éventualité où ce client présenterait un retard de règlement, rédiger un modèle de lettre de relance.

**Corrigé du TP3 :**

**1. Explication des soldes du 31/03 et du 30/04**

- Le solde du 31/03 (3 716,78 EUR) correspond au chiffre d'affaires des mois de février et mars, car le client règle à 30 jours fin de mois. Le 1/04, il règle par traite les opérations de février (1 949,58 EUR). Reste en compte 1 767,20 EUR correspondant aux opérations de mars, à régler fin avril.
- Le solde du 30/04 (1 700,65 EUR) correspond aux opérations d'avril, à régler fin mai.

**2. Montant moyen des commandes et fréquences**

- Total des commandes :  
 $882,5+97,52+294,17+441,25+625,1+459,63+117,67+220,62=3\ 638,46$  EUR
- Montant moyen des commandes :  $3\ 638,46/8=454,80$  soit 455 EUR environ
- Fréquence des commandes : on constate 8 commandes réparties entre le 1-04 et le 23-06 (soit 84 jours).
- La fréquence des commandes est donc environ de trois par mois, ou encore de une tous les 10 jours, en moyenne (soit 84/8).

**3. Comportement commercial du client**

La société *Tamax* constitue dans le portefeuille de *Cédric Lavara* un client moyen. En effet, le montant mensuel des commandes des clients de l'entreprise se place entre 120 EUR et 4 600 EUR et ce client passe des commandes d'un montant moyen mensuel de l'ordre de 1 212,82 EUR (soit  $3\ 638,46/3$ ), de façon régulière sur 3 références (notamment détergent, dégraissant et lustrant). Il y a une seule commande d'un autre produit : brosse de rechange.

**4. Lettre de relance**

Société Bertin  
13 rue des Remouleurs  
44000 Nantes

Nantes, le, « date »  
« Client »  
« Adresse »  
« Code Postal » « Ville »

**Objet : relance**

**Madame, Monsieur,**

Le règlement de notre facture n° [numéro de facture] du [date de la facture] pour un montant de [montant] n'a pas été enregistré à ce jour. Il s'agit certainement d'un oubli de votre part.

C'est pourquoi, nous vous serions obligés de nous faire parvenir cette somme par retour de courrier vu l'ancienneté de la créance.

Comptant sur un prompt règlement et dans cette attente, nous vous prions d'agréer, **Madame, Monsieur,** nos salutations distinguées.

[Nom et Prénom] Service Comptable

## Fiche séquence

Filière	TS Commerce	Date :
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Séquence N°3	Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle	Temps prévu : 20H
Objectif de la séquence :	<b>Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle.</b>	

<b>Partie théorique</b>	
<b>Points à traiter</b>	
1.	Information régulière des clients sur les nouveautés
2.	Information régulière des clients sur les promotions périodiques
3.	Information régulière des clients sur les changements au niveau de l'entreprise (procédures, départ d'un agent commerciale...)
4.	Mesures initiatives : ristournes, remises, cadeaux, concours, réceptions...
5.	Visites de contrôle de la satisfaction des clients par rapport aux prestations des agents commerciaux (assurées par le personnel d'encadrement des commerciaux)

<b>Partie pratique</b>	
<b>TP</b>	
1	<p><b>Objectifs ciblés :</b> Permettre aux stagiaires de maîtriser les aspects qui aident à entretenir une relation durable et satisfaisante avec la clientèle potentielle et réelle de l'entreprise.</p> <p><b>Durée estimée :</b> 5h</p> <p><b>Déroulement du TP1</b></p> <p style="padding-left: 20px;">✓ <b>Enoncé : étude de cas :</b> Fidélisation. Comment retenir un client sur le départ</p> <p><i>Il est difficile de reconquérir un client perdu. Pour éviter d'avoir à le faire, sachez repérer les premiers signes d'insatisfaction.</i></p> <p>« Madame, Monsieur, nous notons avec regret que nous n'avons pas reçu de commande de votre part depuis un certain temps. Nous espérons que ceci n'est pas dû à une insatisfaction liée à nos services ou à la qualité de nos produits. Si tel était le cas, nous souhaiterions que vous nous en parliez. »</p> <p>Voici le début d'une lettre de relance envoyée par une entreprise à certains de ses clients dont elle pressent l'imminence du départ. « Toutes les sociétés, aussi performantes soient-elles, ont, un jour ou l'autre, perdu un client, assure Hervé Bernard, directeur général de l'agence Grrrey Marketing Services. Et toutes doivent avoir à cœur de réduire leur taux d'attrition (ou taux d'infidélité). Rappelons, en effet, que <b>conquérir un nouveau client reste plus coûteux que de le fidéliser.</b> » Mise à part l'attrition naturelle- liée aux changements d'activités, aux dépôts de bilan ou encore au décès de certains clients-, face à laquelle les forces commerciales sont</p>

<p>impuissantes, il est essentiel de savoir repérer les clients sur le départ afin de tout mettre en œuvre pour les retenir.</p> <p>« L'important est, en effet, de réagir, car ne rien entreprendre achèverait de décevoir le client concerné, insiste Gilles Liguori, manager spécialiste de la relation client chez Business et Décision. Un client ne décide d'ailleurs jamais rompre son contrat du jour au lendemain sans crier gare. Si le problème est repéré à temps, il est donc tout à fait possible de le retenir. » Autant dire que les entreprises ont intérêt à être particulièrement attentives aux signaux d'alerte qui précèdent la rupture d'un contrat. Une commande non renouvelée à la date anniversaire, une augmentation du nombre d'appels au service après-vente ou la multiplication des plaintes auprès du service clientèle sont évidemment à prendre en compte. Mais pour être toujours plus réactif, rien ne vaut la proximité. « La direction commerciale doit réussir à tisser un lien privilégié avec chaque client, avance Frédéric Brochard, directeur de l'activité développement de l'efficacité commerciale et managériale chez Mercuri International. Pour ce faire, il faut inciter la force de vente à multiplier les contacts et les visites commerciales, afin de mesurer régulièrement la satisfaction des interlocuteurs. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Anticiper la rupture</u></li> </ul> <p>(...) Hervé Bernard, de Grrrey, conseille d'utiliser une méthode statistique permettant d'établir une « probabilité de départ » pour chaque client. « Grâce à une analyse fine de <b>la base de données</b>, dans laquelle on aura conservé les fiches des anciens clients, on peut identifier pourquoi tel ou tel acheteur a, un jour, décidé de ne pas renouveler son contrat, explique-t-il. Reste alors à rechercher la présence éventuelle de ces mêmes caractéristiques chez les clients actuels, afin d'adapter son traitement aux « symptômes » de chacun d'eux. » Une méthode efficace, qui demeure néanmoins tributaire de la qualité de la base de données. « Chaque contact avec le client doit faire l'objet d'un reporting complet, aussi bien de la part du commercial terrain que du service après-vente ou encore du service clientèle, martèle l'expert. Le moindre appel doit y être noté et la plus petite insatisfaction, prise en compte car, cumulés, ces petits riens peuvent être à l'origine d'une rupture. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Faire le choix des armes</u></li> </ul> <p>Une fois acquise la certitude qu'un client s'apprête à rompre son contrat, vient le moment de déterminer si les efforts à déployer pour le reconquérir sont justifiés. « <b>Tous les clients ne méritent pas d'être retenus</b>, avance Grilles Liguori, de Business et Décision. Il faut, bien sûr, parvenir à conserver les <b>clients rentables</b> et ceux dont <b>le potentiel</b> est jugé important. Mais, au regard de l'investissement nécessaire à la reconquête, certains comptes seront, de fait, abandonnés. » Cette réflexion préalable menée, la stratégie de reconquête doit être mise en place, qui sera, elle aussi, fonction de l'importance et de la potentialité du client. « De la lettre de relance type à la visite du directeur commercial en personne en passant par l'intervention d'un centre d'appels, il existe autant de méthodes que de clients », déclare Hervé Bernard(Grrrey). Si, en <b>B to C</b>, un simple appel du service clientèle suffit souvent à désamorcer la crise, en <b>B to B</b>, le commercial en charge du compte doit rendre visite à son client. A moins que le problème ne soit lié à un incident relationnel entre ces deux individus, auquel cas, c'est le directeur commercial qui s'en chargera. « Nous devons prouver à notre acheteur que nous nous soucions de lui, au plus haut niveau, et que nous tentons de tout faire pour le satisfaire à nouveau », explique Lionel Peigne (Dactyl Buro). « Cette rencontre sera, en effet, l'occasion, pour le client, de livrer ce qu'il a sur le cœur, insiste Hervé Bernard. Il faut donc faire preuve d'une grande écoute, reconnaître les torts de sa société, et ne jamais chercher à se dédouaner. » Et s'il ressort de la rencontre que le client est en passe de succomber aux sirènes de la concurrence, il faudra alors bâtir un contre-argumentaire. « Grâce à une veille attentive du marché, l'équipe commerciale, appuyée par le service marketing et, éventuellement, le service technique, peut être en mesure de proposer une offre concurrentielle parfaitement adaptée aux besoins du client », garantit Gilles Liguori. Un</p>
--

travail qui, la plupart du temps, se révèle payant. « **Un client reconquis est encore plus fidèle qu'auparavant**, assure-t-il. Il appréciera les efforts déployés par son fournisseur et saura qu'il peut compter sur sa faculté à résoudre les problèmes. Sa confiance n'en sera que plus grande. »

Maud Aigrain  
(Action commerciale, juin 2003)

**TAF:**

1. Quels peuvent être les différents motifs d'attrition ?
2. Citez quelques signaux permettant d'alerter l'entreprise sur une éventuelle
3. prochaine désaffection d'un client ? Comment améliorer leur repérage ?
4. Une l'alerte déclenchée comment agir pour retenir le client ?
5. Doit-on chercher à retenir à tout prix les clients ? Justifiez votre réponse ?
6. Expliquez les expressions soulignées en gras ?

**Corrigé du TP1 :**

1. Quels peuvent être les différents motifs d'attrition ?

Attrition naturelle : changement d'activité, dépôts de bilan, décès...

Attrition provoquée : client déçu par l'offre de l'entreprise, incident relationnel

On peut également penser à l'action des concurrents (les sirènes de la concurrence).

2. Citez quelques signaux permettant d'alerter l'entreprise sur une éventuelle prochaine désaffection d'un client ? Comment améliorer leur repérage ?

Signaux d'alerte : commande non renouvelée à proximité de la date d'anniversaire du contrat, appels répétés en direction du SAV et plaintes au service clientèle.

Pour mieux les repérer, on pourra effectuer une analyse fine de la base de données utilisant les statistiques, multiplier les visites et contacts et mettre en œuvre un reporting complet pour chaque client (commerciaux terrain, SAV et service clients), enfin, mesurer régulièrement la satisfaction.

3. Une fois l'alerte déclenchée, comment agir pour retenir le client ?

On pourra utiliser une lettre type de relance, faire intervenir le centre d'appels (notamment en B to C), effectuer une visite par l'intermédiaire du responsable du compte ou par celui du directeur commercial en personne s'il s'avère que les difficultés sont d'ordre relationnel (notamment en B to B).

4. Doit-on chercher à retenir à tout prix les clients ? Justifiez votre réponse.

La réponse est non. En effet, s'il est moins rentable de rattraper un client que de le laisser partir, l'entreprise n'aura pas forcément intérêt à réagir. Ainsi, on établira une hiérarchie au niveau des clients pour doser les efforts en fonction du retour sur investissement attendu.

5. Expliquez les expressions soulignées en gras ?

➤ **Conquérir un nouveau client reste plus coûteux que de le fidéliser** : En effet, un client fidélisé devient plus confiant envers l'entreprise et il peut donc lui recommander d'autres clients de son entourage par le bouche à oreille positif, ce qui lui évitera de s'engager dans des opérations de prospection difficiles et coûteuses...

➤ **Bases de données**: Devant une masse de plus en plus importante des informations, les entreprises sont amenées à structurer ces informations en bases de données qui permettront de faire communiquer les différents fichiers entre eux.

➤ **Tous les clients ne méritent pas d'être retenus** : En effet, uniquement, les clients qui génèrent des bénéfices pour l'entreprise, doivent être gardés et mieux fidélisés.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Un client rentable</b> : c'est un client pour lequel les gains espérés sont supérieurs à la somme des coûts engagés, autrement dit un client est rentable si sa « valeur client » est positive.</li> <li>➤ <b>Le potentiel</b> : il représente le gain espéré (CA ou marge) généré par le client au cours de sa durée de vie.</li> <li>➤ <b>B to C</b>: Business to Customer (commerce avec les particuliers ou personne physique).</li> <li>➤ <b>B to B</b>: Business to Business (commerce avec une personne morale).</li> <li>➤ <b>Un client reconquis est encore plus fidèle qu'auparavant</b> : En effet, il s'avère que les clients reconquis grâce à un traitement efficace de leur(s) problème(s) sont plus fidèles et que leur confiance envers l'entreprise s'en trouve augmentée.</li> </ul>
2	<p><b>Objectifs ciblés</b> : Permettre aux stagiaires de connaître les limites d'une stratégie de fidélisation ainsi que les autres stratégies qui peuvent éventuellement l'accompagner pour renforcer ses avantages.</p> <p><b>Durée estimée</b> : 5h</p> <p><b>Déroulement du TP2</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rappel des autres stratégies qui peuvent être confondues avec la fidélisation.</li> <li>• La comparaison avec quelques unes qui sont très proches de la stratégie de la fidélisation.</li> </ul> <p><b>Enoncé</b> : Limites de la stratégie de la fidélisation</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>On reproche souvent à un système de fidélisation mal conçu ou mal piloté d'être confondu avec une opération de promotion. Quels sont les points communs et différences entre ces deux techniques ?</b> La CNCF a initié fin 2005 un nouveau programme de fidélisation multicanal en plaçant Internet au cœur du dispositif. Les grands voyageurs (+ 50 voyages/an) collectent des points S'miles en achetant des billets de train ainsi que des produits et services dans 10 000 magasins des groupes Casino, Galeries Lafayette et caisse d'Epargne.</li> <li>2. <b>Quels avantages présente la politique de fidélisation de la SNCF ?</b></li> </ol>

## Corrigé du TP2

Promotion et fidélisation ont en commun de viser l'augmentation des achats et la valeur du panier moyen, de plus la promotion peut être un outil de fidélisation des clients. Mais des différences importantes sur la nature des deux techniques existent.

Critères	Fidélisation	Promotion
Durée	Long terme	Court terme
Clients visés	Un ou plusieurs segments (cibles)	Tous les consommateurs
Objectif mercatique	Préservation des parts de marché	Conquête des parts de marché
Stratégie	Défensive	Offensive

On recense trois avantages principaux :

- Les actions multicanal permettent de toucher tous les clients ;
- Internet aide la SNCF à mieux connaître ses clients pour proposer en suite des offres ciblées. Notamment, lorsque le taux de remplissage d'un train est insuffisant, une offre attractive est adressée au dernier moment à la cible ;
- Le système de récompense (primes) est utilisable dans plusieurs enseignes.

## Fiche séquence

Filière	TS Commerce	Date : 16/4/2013
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Séquence N° 4	Décrire le processus de gestion des réclamations clients	Temps prévu : 20H
Objectif de la séquence :	<b>Maitriser le processus de gestion des réclamations clients</b>	

<b>Partie théorique</b>	
<b>Points à traiter</b>	
1	La réclamation : un indicateur essentiel du fonctionnement de l'entreprise
2	La gestion des réclamations : un enjeu fondamental
3	La réclamation au cœur de la politique marketing et qualité de l'entreprise « orientée client »
4	L'apport de la dynamique de traitement des réclamations dans le prolongement de la durabilité de la relation commerciale

<b>Partie pratique</b>	
<b>TP</b>	
1	<p><b>Objectifs ciblés</b> : sensibiliser par rapport à l'importance de réaliser un audit de la qualité dans la perspective de satisfaire son client.</p> <p><b>Durée estimée</b> : 5H</p> <p><b>Déroulement du TP1</b></p> <p><b>Enoncé</b> :</p> <p>Etude de cas : « <b>la qualité de service : un enjeu majeur pour la rétention du client</b> »</p> <p style="padding-left: 40px;">« Recruté en tant que commercial chez une entreprise de <b>marketing direct</b>, vous avez entamé une action de <b>prospection</b> en ciblant la direction d'une école de formation supérieure pour proposer le service de distribution des imprimés sans adresses (ISA) de leurs flyers puisque la rentrée scolaire s'approche et que l'école aura certainement besoin de prospector de nouveaux clients.</p> <p style="padding-left: 40px;">Via téléphone, vous êtes parvenus à prendre rendez vous avec le directeur de l'école pour lui expliquer en effet l'intérêt de ce service d'autant plus que son institution n'est pas liée par un contrat de service à aucun fournisseur (information recueillie à partir de la secrétaire).</p> <p style="padding-left: 40px;">Le jour J vous vous êtes déplacés à l'école pour vous entretenir avec le directeur pour être surpris du comportement inattendu de ce dernier qui s'est montré complètement furieux, agressif en adressant différentes insultes à votre société l'accusant d'escroquerie, de non professionnalisme, de manque de sérieux.....</p>

Vous comprendrez en effet, que le directeur avait déjà contacté les services de l'entreprise il y a deux ans pour une prestation de 10000 DH dont l'objectif de faire la **promotion** de son école.

Toutefois, le directeur s'est rendu compte après contrôle effectué par ses soins, que la zone de distribution précisée (plusieurs quartiers du centre ville où réside une clientèle potentiellement porteur ) n' a pas été touchée ce qui est contraire au terme du marché passé avec l'entreprise (une équipe de l'école s'est déplacée d'ailleurs sur la zone de distribution convenue pour demander à certains habitants si la distribution a été bel et bien effectuée pour sortir avec le résultat que l'action n' pas eu lieu).

Pire encore, le directeur a obtenu les preuves que les flyers de l'entreprise ont été tout simplement largués dans une décharge publique.

Frustré par ce comportement irresponsable des agents de distribution de l'entreprise de service, et muni de ses preuves, le directeur a dressé une **lettre de réclamation** une semaine après pour demander remboursement au service commercial sans recevoir de réponse.

Plusieurs tentatives de relances par téléphone vis-à-vis du responsable du service commercial ont été faites, néanmoins cette démarche n'a aboutit sur aucune suite.))

**Un flyer** : est un tract au format papier qui est distribué ou déposé dans des endroits de passage pour promouvoir un évènement.

**TAF** :

1. Expliquer les concepts en gras
2. Donner une définition du géomarketing
3. Expliquer les pertes cumulées par le directeur de cette école suite au comportement irresponsable des agents de distribution de l'entreprise prestataire de service?
4. Quelles sont à votre avis les mesures de contrôle qualité que l'entreprise de service devait- elle engager pour s'assurer de la satisfaction du client ?
5. Expliquer les conséquences prévisibles de cette insatisfaction sur l'avenir de l'activité commerciale de l'entreprise ?
6. Pensez vous qu'une enquête devrait avoir lieu pour vérifier les propos de ce directeur et définir les responsabilités?
7. Comment devriez vous vous comportez pour contenir la frustration de ce client ? et quelles réponses devriez –vous lui donner pour neutraliser son agressivité ?
8. Quelles sont les actions que vous devriez prendre incessamment pour rassurer ce client mécontent ?

De retour à l'entreprise, vous avez interrogé le responsable du service commercial si

dans telle date, ce client avait effectivement adressé une demande d'indemnisation, vous

vous êtes rendus compte ensuite que les propos de ce directeur étaient vrais et que malheureusement aucune mesure n'a été prise jusqu'à maintenant alors que la réclamation a été bel et bien enregistrée.

- A.** Expliquer les dysfonctionnements constatés dans le service commercial ?
- B.** Quelles sont les conséquences de ses dysfonctionnements sur l'image de l'entreprise ?
- C.** Quel est l'intérêt pour l'entreprise de répondre dans les délais requis à la réclamation de son client ?
- D.** Quelle devrait être, à l'époque la démarche que l'entreprise devait entreprendre pour éviter la perte de ce client ?
- E.** A présent, quelles sont les actions que vous envisagez prendre pour réconcilier ce client ?
- F.** Quelles sont les mesures qu'il fallait prendre à l'égard des agents de distribution pour les dissuader de répéter un comportement pareil ?
- G.** Expliquer en quoi est-il nécessaire d'avoir :
  - a.** Un suivi des réclamations clients (pour s'assurer de la suite réservée à cette action) ?
  - b.** D'avoir des indicateurs de suivi de la satisfaction client
  - c.** De mettre en place une démarche qualité ?
  - d.** De s'intéresser aux clients mécontents pour améliorer la démarche commerciale de l'entreprise ?
- H.** En guise de conclusion, expliquer l'importance d'avoir un service gestion relation client au sein de l'entreprise?

### **Corrigé du TP1 :**

#### **1.** Explication des concepts :

- a.** Marketing direct : le marketing direct regroupe l'ensemble des actions de communication personnalisées ou individualisées ayant pour vocation de susciter une réponse plus ou moins immédiate de la part du destinataire (commande, demande de devis, appel sur n° vert,...).
- b.** Prospection : La prospection commerciale est l'action de recherche de nouveaux clients.
- c.** La prospection commerciale peut prendre de nombreuses formes :
  - ▶ prospection téléphonique
  - ▶ démarchage à domicile
  - ▶ présence foires et salons

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ marketing direct postal ou email</li> <li>▶ annonces presse</li> </ul> <p><b>d.</b> Promotion : La promotion commerciale vise à développer les ventes d'un produit ou d'un service à travers des actions de marketing direct, plv, merchandising...</p> <p><b>e.</b> Lettre de réclamation : lettre par laquelle un client réclame quelque chose (réclamation pour objet dommage et intérêt) pour lequel il estime droit et revendique indemnisation suite au préjudice causé par le non respect par l'entreprise de ses engagements.</p> <p><b>2.</b> Définition du géomarketing : Le géomarketing est la prise en compte, à des fins marketings, de la réalité spatiale des activités économiques.</p> <p><b>3.</b> Les pertes cumulées par le directeur de cette école suite au comportement irresponsable des agents de distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> La non réalisation de la commande alors que la dépense est engagée</li> <li><b>b.</b> Coûts liés à la conception et l'impression des flyers</li> <li><b>c.</b> Le retour sur investissement apparemment faible puisque la distribution n'a pu avoir lieu</li> <li><b>d.</b> Perte possible de part de marché vis-à-vis de la concurrence</li> </ul> <p><b>4.</b> En principe l'entreprise de service se devait de vérifier que la distribution a été réalisée pour s'assurer de la satisfaction de son client (demander un compte rendu d'activité, contrôler la distribution en interrogeant des clients ciblés, envoyer un agent mystère pour la vérification de la distribution des ISA, demander de prise de photo des quartiers ciblés, vérification par GPRS des véhicules de service mobilisés pour cette opération....)</p> <p><b>5.</b> Les conséquences de cet incident seraient dangereuses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Perte de la confiance du client</li> <li><b>b.</b> Bouche à oreille défavorable à l'entreprise</li> <li><b>c.</b> Incident qui pourrait être utilisé par la concurrence pour discréditer l'entreprise</li> <li><b>d.</b> La qualité de service de l'entreprise est remise en cause</li> <li><b>e.</b> Perte d'image et donc de client</li> <li><b>f.</b> Perte potentielle de part de marché dans le futur si des mesures urgentes ne sont pas prises pour remédier à ce dysfonctionnement,</li> <li><b>g.</b> Perte de la compétitivité commerciale de l'entreprise</li> </ul> <p><b>6.</b> Une enquête devrait être dépêchée pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Montrer au client que l'entreprise prend au sérieux sa réclamation</li> <li><b>b.</b> Vérifier la véracité de ses propos et de ses arguments</li> <li><b>c.</b> Définir les circonstances de cet incident</li> <li><b>d.</b> Définir les responsabilités des parties</li> <li><b>e.</b> Sortir avec des mesures correctives pour redorer l'image de l'entreprise et</li> </ul>
--	--

surtout pour se réconcilier avec ce client car à défaut, celui-ci saura mettre en risque sa réputation

7. Le commercial se doit de calmer son client et de faire preuve d'empathie puisque l'insouciance du responsable du service commercial lui était préjudiciable, et puis il serait judicieux de lui donner la promesse de prendre en charge personnellement sa requête tout en s'engageant à lui donner une réponse favorable dans les plus brefs des délais.
8. Un geste commercial s'impose de fait : il s'agit en effet de mobiliser ce service pour indemniser incessamment ce client sur sa facture pour raison de non exécution du contrat.

**I.** Les dysfonctionnements constatés dans le service commercial :

Le suivi après vente est tout aussi important que la vente c'est pour cette raison que l'entreprise se devait de se tenir informée si le client est bel et bien satisfait de la prestation de l'entreprise pour s'assurer de sa satisfécit mais aussi de sa fidélité à l'entreprise, un client fidèle se transforme systématiquement en un bon ambassadeur pour l'entreprise (éviter aussi le fameux taux d'attrition/ abandon ou perte des clients pour maintenir le taux de fidélité intact).

La gestion des réclamations est capital pour éviter l'abandon des clients qui à terme pourrait menacer la fidélité à l'entreprise et pourrait lui être coûteux sur le plan de sa part de marché et donc de son attractivité commerciale.

**J.** Les conséquences de ses dysfonctionnements sur l'image de l'entreprise :

Il est certain que ce temps qui s'est écoulé avant la résolution du problème du client était coûteux et fatal pour l'image de l'entreprise étant donné le fait que ce directeur aurait forcément communiqué défavorablement sur l'entreprise, sur son manque de sérieux et manquement à ses engagements, cela est de nature à mettre en doute certains clients et donc ceci pourrait les pousser à renoncer à ses service dans le futur.

**K.** L'intérêt pour l'entreprise de répondre dans les délais requis à la réclamation de son client :

La réclamation est plutôt un bon retour d'information pour l'entreprise prestataire de service dans la mesure où le traitement des raisons de ces réclamations est de nature à faire améliorer le service rendu au client et donc un moyen puissant pour gagner sa fidélité.

Donner une suite à la réclamation client dans des délais convenables est nécessaire pour apaiser le mécontentement du client avant que son attente ne devienne agacement ce qui pourrait le décourager et le pousser à abandonner l'entreprise et se tourner à la concurrence pour les prestations à venir.

- L.** La démarche que l'entreprise devait entreprendre pour éviter la perte de ce client :  
Indemniser dans des délais court ce client et lui proposer un geste commercial pour le garder toujours dans le porte feuille client.
- M.** Les actions que vous envisagez prendre pour réconcilier ce client :
- a.** Présenter une lettre où l'entreprise demandera des excuses formelles sur les préjudices causés à ce client et s'engager que cet incident ne se reproduirait plus dans le futur et surtout remercier ce client d'avoir pris la peine de formuler sa réclamation et que grâce à lui, elle va pouvoir prendre les mesures nécessaires pour rétablir la qualité de service qu'elle promet à ses partenaires.
  - b.** Engager la procédure de dédommagement du client,
  - c.** Proposer un geste commercial additionnel pour remercier le client,
  - d.** Inviter ce client à faire partie des membres du club de l'entreprise qui se réunissent régulièrement pour discuter des meilleurs moyens pour rendre le service de l'entreprise plus efficace et intéressant pour ses partenaires.
- N.** Les mesures qu'il fallait prendre à l'égard des agents de distribution pour les dissuader de répéter un comportement pareil :  
La sanction est un acte managérial, en effet pour ce délit très grave une sanction (gèle de promotion, privation de prime, mise à pied...) s'impose pour avertir les agents de distribution qu'en cas de récidence cela leur couteraient leur postes au sein de l'entreprise.
- O.** Expliquer en quoi est-il nécessaire d'avoir :
- a.** Un suivi des réclamations clients (pour s'assurer de la suite réservée à cette action) :  
Le suivi des réclamations des clients est d'abord un signe d'intérêt pour le client, un moyen pour être à la hauteur des attentes de ses partenaires, un très bon retour d'information sur l'accueil que fait le marché par rapport à l'offre de l'entreprise et finalement un très bon baromètre pour mesurer la satisfaction des clients (il est question pour l'entreprise de s'intéresser à tous ses clients potentiels et non seulement à ceux qui apprécient son offre.
  - b.** D'avoir des indicateurs de suivi de la satisfaction client :  
Ces indicateurs sont un excellent moyen pour améliorer les différents process liés à la fourniture du service au client (avant vente, la vente, après vente)
  - c.** De mettre en place une démarche qualité :  
Cet incident avec le client est normalement un signal d'alarme que la crédibilité de l'entreprise est à l'épreuve, cela devrait faire réfléchir l'entreprise sur deux points :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prévoir une modalité de contrôle de la réalisation du service au client (audit qualité),</li> <li>✓ Prévoir une modalité de suivi des réclamations par l'institution des tableaux de bord, des indicateurs de mesure de la qualité de service et finalement par l'édition de rapport de gestion des réclamations et proposition de mesures d'amélioration,</li> </ul> <p><b>d.</b> De s'intéresser aux clients mécontents pour améliorer la démarche commerciale de l'entreprise :</p> <p>Un client insatisfait risque de mettre en danger l'image de l'entreprise (communique son insatisfaction à beaucoup de prospects), pour cette raison, leur prêter intérêt permettra à l'entreprise de mieux prendre en charge leurs demandes de cette façon elle évidera qu'ils se tourneront vers la concurrence.</p> <p><b>P.</b> Un service relation client aura pour principal mission d'évaluer de façon systématique la satisfaction des clients, pour être toujours à l'écoute de leurs besoins et attentes, de répondre rapidement et dans les meilleurs délais à leurs demandes et surtout pour connaître les raisons de leurs mécontentements afin de les transformer en axes d'amélioration de l'offre de l'entreprise voire même d'étudier leurs attentes pour les traduire en offres personnalisées.</p>
2	<p><b>Objectifs ciblés :</b> maîtriser la dynamique du traitement de la réclamation client  <b>Durée estimée :</b> 5H  <b>Déroulement du TP2</b>  <b>Enoncé :</b>  <b>Etude de cas :</b> Ci-dessous une lettre de réclamation adressée par KAMAL SADDIKI client de la compagnie aérienne AIRFRANCE KLM pour demander indemnisation pour les dommages causés par le retard d'un vol Casablanca-Paris.</p> <p>KAMAL SADDIKI  N° 123 rue TANTAN TEMARA  Code postal : 12000</p> <p style="text-align: right;">Air France KLM  Service relation client  Agence centrale  24 rue Zerktouni -  Casablanca, Maroc</p> <p style="text-align: center;">À Temara, le 5 Avril 2013</p>

Objet : réclamation pour cause de retard du vol de votre compagnie,

Madame, Monsieur,

Le 1 Mars 2013, j'ai acheté un billet à destination de Paris Orly, pour un aller - retour Casablanca - Paris du 5 Mars 2013 au 25 Mars de la même année. L'heure de départ était prévue à 15heure de l'aéroport Mohamed V Casablanca et l'arrivée était prévue pour 18 heures locales à Paris. Pourtant, nous n'avons décollé qu'à 21heure le jour même avec un retard de plus que quatre heures.

Ce retard m'a causé de nombreux désagréments : en effet, à mon arrivé à Paris, j'ai manqué mon bus à l'aéroport j'étais alors obligé de prendre un taxi pour me rendre au centre ville , j'ai ensuite remboursé une majoration à l'hôtel pour que ma réservation soit toujours maintenue et enfin, la société qui devait me louer la voiture pour mes déplacements au cours de mon séjour à Paris m' a exigé de lui verser une journée de la location puisque le véhicule m'était destiné depuis midi, ce paiement était le seul moyen qui me garantissait en effet d'avoir le service de la location pour le restant de mon séjour en France.

Je vous joins à ce courrier une liste des frais que j'ai dû déboursier et vous prie de me faire parvenir le remboursement de ces sommes dans les plus brefs délais.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de mes salutations distinguées.

Signé : KAMAL SADDIKI

PJ : Copie des frais engagés suite à mon retard de vol.

**« Les articles suivants sont tirés des conditions générales d'achat d'un billet d'avion de la compagnie ((extrait des conditions générales de vente des billets d'avion)) ».**

#### **Article 9: Horaires, retards, annulation de vols**

##### **Horaires**

9.1.

9.1.1. Les vols indiqués dans nos programmes peuvent changer entre la date de leur publication et celle prévue pour votre voyage. Nous ne garantissons pas ces horaires et ils ne font pas partie du Contrat de transport.

9.1.2. Avant d'accepter votre réservation, nous vous indiquerons les horaires applicables qui

seront mentionnés sur votre Billet. Si vous nous laissez vos coordonnées, nous vous aviserons de changements éventuels de ces horaires. Si, après l'achat de votre Billet, nous procédons à un changement d'horaire important qui ne vous convient pas, vous pourrez prétendre au remboursement de votre Billet, comme prévu à l'Art. 14.4.1.

**Annulation, réacheminement, retards, etc.**  
9.2.

9.2.1. Nous ferons notre possible pour effectuer le transport sans retard. C'est pourquoi, et afin d'éviter l'annulation du vol suite à des circonstances exceptionnelles indépendantes de notre volonté, nous pouvons être amenés à vous faire effectuer le voyage en notre nom sur les services d'un autre Transporteur et/ou dans un autre appareil.

9.2.2. En cas d'annulation ou de retard d'un vol, nous proposons aux Passagers concernés une assistance et un remboursement des Billets conformément à la Règlementation.

#### ***le règlement (CE) n°261/2004***

Le règlement (CE) n°261/2004 du Parlement européen et du Conseil du 11 février 2004 établissant des règles communes en matière d'indemnisation et d'assistance des passagers en cas de refus d'embarquement et d'annulation ou de retard important de vol (ci-après règlement (CE) n°261/2004) prévoit certains droits au profit des passagers aériens quand un vol est retardé, annulé ou quand le passager est confronté à un refus d'embarquement. Selon le cas de figure, le règlement (CE) n°261/2004 accorde au passager aérien :

- une indemnisation et/ou;
- un remboursement / un réacheminement et/ou;
- une prise en charge.

A qui s'applique le règlement (CE) n°261/2004 ?

Le règlement (CE) n°261/2004 s'applique :

- aux passagers d'un vol en partance d'un aéroport situé sur le territoire de l'Union européenne;
- aux passagers d'un vol en partance d'un aéroport situé en dehors du territoire de l'Union européenne et à destination d'un aéroport de l'Union européenne à condition que le vol soit assuré par un transporteur communautaire (CJUE affaire C-173/07 Emirates Airlines).

**Le passager doit toujours disposer d'une réservation confirmée et avoir accompli les formalités d'enregistrement à temps, à savoir s'être présenté à l'enregistrement dans les conditions requises, sauf en cas d'annulation de vol.**

Le règlement (CE) n°261/2004 ne s'applique pas :

- aux passagers qui voyagent **gratuitement** ou à un **tarif réduit non directement ou indirectement** accessible au public;
- en cas **d'annulation d'un voyage à forfait** pour des raisons autres que l'annulation d'un vol;
- en cas d'incident concernant **la perte ou la détérioration de bagages**. Le réseau des Centres européens des consommateurs en général et le Centre européen des consommateurs GIE au Luxembourg en particulier sont là pour vous aider à résoudre les problèmes en relation avec les bagages (référence - Convention de Varsovie, Convention de Montréal).

En outre, le règlement stipule que les transporteurs aériens doivent donner la priorité aux personnes à mobilité réduite et à toutes les personnes ou les chiens guides certifiés qui les accompagnent ainsi qu'aux enfants non accompagnés. En cas de refus d'embarquement, d'annulation ou de retard, quelle que soit la durée de celui-ci, les personnes à mobilité réduite et toutes les personnes qui les accompagnent, ainsi que les enfants non accompagnés, ont droit à une prise en charge dès que possible.

### **Retard**

Si le transporteur aérien prévoit raisonnablement qu'un **vol** sera **retardé** par rapport à l'heure de départ prévue :

- de 2 heures ou plus pour les vols de moins de 1.500 km ;
- de 3 heures ou plus pour les vols intracommunautaires de plus de 1.500 km et pour tous les autres vols de 1.500 à 3.500 km ;
- de 4 heures ou plus pour tous les autres vols ;

il doit proposer aux passagers :

- des repas et des rafraîchissements ;
- deux appels téléphoniques, respectivement télex, télécopies ou messages électroniques
- (et) un hébergement à l'hôtel (avec prise en charge des transferts), si cela s'avère nécessaire.

En cas d'un **retard d'au moins 5 heures**, vous avez **droit au remboursement** de votre billet (avec, le cas échéant, un vol gratuit vers le point de départ) à condition que vous renonciez à votre voyage.

Selon la jurisprudence actuelle de la Cour de Justice de l'Union européenne, si vous parvenez à votre destination finale avec un retard de 3 heures ou plus, vous avez droit à une indemnisation identique à celle offerte en cas d'annulation, sauf si le transporteur peut prouver que le retard est imputable à des circonstances extraordinaires. En outre, les transporteurs aériens peuvent être tenus responsables des dommages résultant de retards.

A la lumière des informations ci dessus, vous répondrez aux questions suivantes :

**TAF:**

1. Montrer l'utilité pour l'AIR France KLM d'avoir un programme CRM au sein de la compagnie (donner des exemples de son application pour certaines compagnies)
2. Expliquer l'impact du retard du vol de la compagnie la RAM sur son client
3. Suivant les termes du contrat, pensez vous que la compagnie est dans l'obligation d'indemniser le client sur les frais qu'il a dû subir suite à ce désagrément ?
4. Quelles sont les circonstances qui vont permettre d'exonérer la compagnie de sa responsabilité ?
5. En supposant que ce client figure sur la base de données des clients fidèles de la compagnie, et que le retard est dû à des circonstances indépendantes de la volonté de la compagnie (conditions climatiques) ne pensez vous pas qu'un geste commercial de la part de la RAM à l'égard de celui-ci lui est nécessaire ?
6. Expliquer globalement, les mesures à mettre en oeuvre par le personnel de la compagnie RAM pour contenir la frustration des clients en cas de retard suite à un problème technique de l'appareil.
7. En quoi la mise en place d'une démarche qualité orienté client est porteuse d'une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise
8. Face à la concurrence agressive sur les tarifs (notamment par les compagnies LOW COST), pensez-vous que la RAM devrait revoir ses prix à la baisse au plutôt réfléchir à se différencier autrement ?
9. Monter en quoi la mise en place récemment d'un centre appel pour recevoir les demandes d'information et réclamation clients lui sera utile sur le plan de la compétitivité commerciale ?
10. Rédiger un projet de lettre de réponse de la compagnie à destination de son client suite à la réception de sa réclamation.
11. Etablir des indicateurs de mesure de la qualité de service pour cette compagnie lui permettant d'être toujours attentive aux attentes de ses clients.

## Corrigé du TP2

1) Aujourd'hui, investir dans un programme CRM est indispensable pour la compagnie pour plusieurs raisons :

- a. Etre toujours à l'écoute de son client
- b. Offrir un meilleur service
- c. Chercher plus de satisfaction
- d. Fidéliser
- e. Se différencier vis-à-vis de la concurrence
- f. Prendre en charge rapidement les insatisfactions clients et donner les réponses appropriées au bon moment (ajuster la politique commerciale et marketing de la compagnie en conséquence)
- g. Aller davantage vers une segmentation par comportement permettant à la compagnie de mieux personnaliser son offre
- h. Se positionner par la qualité de service et l'image tout en maintenant des marges correctes

Quelques applications du programme CRM de certaines compagnies aériennes :

- Carte gold pour les clients fidèles
- Remises tarifaires par rapport au nombre de points cumulés sur les vols réalisés et par KM de trajets
- Remises sur les tarifs pour les voyages en familles, en groupes...
- Billet gratuit en cas de parrainage
- Des réductions pour récompenser les participations aux panels clients portant sur les axes d'amélioration du service de la compagnie
- Enquête de satisfaction réalisée par téléphone ou par mail mesurant le service rendu par rapport aux attentes des clients
- Club client RAM permettant de bénéficier de certains avantages commerciaux (sur les prix, les bagages...) pour les clients abonnés au site
- Numéro vert à destination des clients en cas de suggestion ou de manifestation d'une réclamation
- Suivi des réponses aux réclamations formulées par les clients par voie de courrier, fax, internet ou par téléphone
- Se servir des traitements des réclamations pour instituer des mesures de performances et d'amélioration par rapport à l'offre actuelle ou par rapport aux nouvelles offres de la compagnie

2) Le retard de vol a causé beaucoup de frais supplémentaire pour ce client :

- a. Pour la réservation du taxi

	<p><b>b.</b> Pour la réservation de la voiture de la location</p> <p><b>c.</b> Pour le maintien de la réservation d'hôtel</p> <p><b>3)</b> Suivant les termes du contrat, en cas d'annulation ou de retard d'un vol indépendamment de la volonté de la compagnie, celle-ci s'engage à proposer aux passagers concernés une assistance et un remboursement des Billets conformément à la Règlementation et non une prise en charge des frais subits par son client. (remboursement du billet du voyage par le client en cas d'annulation volontaire)</p> <p><b>4)</b> Les circonstances qui exonèrent la responsabilité de la compagnie sont généralement les situations de force majeure : intempérie, problème au niveau de la gestion de l'aéroport, situation d'insécurité des passagers, grève du personnel .....</p> <p><b>5)</b> Etant donné qu'il s'agit d'un client fidèle de la compagnie, un geste commercial vis à vis de lui est important et recevra une très grande considération de sa part si la compagnie prenait en partie ou la totalité des frais additionnels supportés par celui-ci.</p> <p><b>6)</b> Généralement, le personnel de la compagnie devrait informer sur les raisons du retard tout en expliquant que la compagnie fait de son mieux pour y remédier et en indiquant les heures éventuels de départ quand c'est connu sans oublier de présenter les excuses aux clients de la compagnie. Mieux encore, certains transporteurs proposent des consommations et des repas gratuits, la possibilité de faire des appels ou envoyer des fax ou mails voire même prendre en charge les frais d'hôtel pour ne pas perdre ses clients.</p> <p><b>7)</b> La mise en place d'une démarche qualité orientée client est susceptible d'apporter une réelle valeur ajoutée aux partenaires de l'entreprise dans la mesure où cet investissement est bénéfique pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Assouplissement des procédures et gain de temps pour le client</li> <li><b>b.</b> Information au moment opportun et communication appropriée en cas d'incident</li> <li><b>c.</b> écoute et sondage régulier pour évaluer la qualité du service rendu</li> <li><b>d.</b> amélioration du système de management de l'entreprise pour répondre aux attentes clients</li> <li><b>e.</b> mobilisation de toute l'organisation (direction et collaborateurs) pour servir au mieux le client</li> <li><b>f.</b> mise en place d'un tableau de bord de suivi de la satisfaction des clients</li> <li><b>g.</b> offrir un meilleur service au moment d'achat du billet, dans le transport à bord et après service rendu</li> <li><b>h.</b> faire le suivi des retours d'information recueillis des clients pour améliorer l'attractivité de l'offre de l'entreprise</li> <li><b>i.</b> multiplier les moyens et des médias d'interfaçage avec le client</li> <li><b>j.</b> transformer les fournisseurs en prescripteurs, et les prescripteurs en clients</li> <li><b>k.</b> parrainage (gestion proactive de la bouche à oreille)</li> </ul>
--	--

**I.** mettre en place des actions de marketing direct

**8)** il est plutôt préférable de se différencier autrement que par les prix en jouant sur la qualité du service, le respect des engagements vis-à-vis du client, l'image et l'expérience de la compagnie, le confort... qui sont tous des facteurs de positionnement hors prix pour s'imposer face à la concurrence tout en maintenant des marges correctes.

**9)** Un centre d'appel client aura plusieurs missions :

- a.** Informer et donner des renseignements
- b.** Expliquer les démarches commerciales en cas de retard, annulation, ....
- c.** Recevoir et traiter certaines réclamations
- d.** Mener des enquêtes de satisfaction
- e.** Faire le suivi des requêtes des clients
- f.**

**10)** Lettre de réponse de la compagnie à la réclamation formulée par son client :

	KAMAL SADDIKI	
TARIK ZIADI	123 rue tantan/TEMARA	
Responsable relation client		
AIR	France	KLM
24 rue zerktouni		
casablanca		

A Casablanca, le 15 Avril 2013

Référence : votre lettre réclamation du 5 avril 2013

Cher client,

Nous avons bien reçu votre courrier du 5 avril 2013, par lequel vous nous faites part de votre mécontentement suite au retard de votre départ pour le vol de Casablanca vers Paris le 5 mars 2013.

En effet, nous avons pris note des frais que vous avez dû supporter suite à cet événement indépendant de notre volonté. Nous sommes ainsi désolés de ce contretemps et nous vous prions de bien vouloir nous en excuser.

Nous tenons cependant à vous indiquer que ce retard n'est pas de notre ressort. En effet, notre compagnie a été dans l'obligation de retarder le vol

programmé vu que le personnel de l'aéroport chargé de la gestion de la navigation nous a refusé d'effectuer le vol à l'heure prévue étant donné que les conditions météorologiques ne le permettaient pas.

Vous comprendrez ainsi que ce type d'incident nous est également fort désagréable.

Nous nous engageons ainsi à vous rembourser la totalité des frais que vous avez dû supporter suite à ce désagrément et nous vous renouvelons notre engagement pour rester toujours à votre écoute dans la perspective de vous satisfaire dans les meilleures conditions.

Aussi, la confiance dont vous nous faites preuve nous pousse à devoir faire toujours mieux pour respecter la charte qualité qui nous lie à notre clientèle.

Nous vous prions de croire, cher client, à l'assurance de nos sentiments les meilleurs.

TARIK ZIADI  
Responsable relation  
client  
AIR France KLM

**11) Les indicateurs de mesure de la qualité de service pour une compagnie aérienne :**

- a.** Service et propreté à bord
- b.** Niveau de sécurité
- c.** Disponibilité et amabilité du personnel
- d.** L'accueil au guichet
- e.** L'information client et communication externe
- f.** Professionnalisme du personnel
- g.** Proximité avec la clientèle (gestion appropriée du contact client)
- h.** L'écoute et enregistrement des suggestions des clients
- i.** La confiance des clients vis-à-vis de la compagnie
- j.** Gestion technique et innovation

## Fiche séquence

Filière	TS Commerce	Date :
Module	Gestion de la relation client	Masse horaire : 75H
Séquence N°5	Gérer la relation clientèle à distance	Temps prévu : 12H 30
Objectif de la séquence :	<b>Gérer la relation clientèle à distance</b>	

<b>Partie théorique</b>	
<b>Points à traiter</b>	
1	Utilisation du téléphone
2	Utilisation du courrier
3	Utilisation de l'internet

<b>Partie pratique</b>	
<b>TP</b>	
1	<p><b>Objectifs ciblés :</b> Permettre aux stagiaires de suivre l'évolution du rôle des centres d'appels et leur importance dans la réalisation des ventes.</p> <p><b>Durée estimée :</b> 5h</p> <p><b>Déroulement du TP1</b></p> <p><b>Enoncé :</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Etude de cas :</u> Transformer un appel entrant en opportunité de vente</b></p> <p><i>Traiter efficacement un appel émis par un client permet de générer du chiffre d'affaires : il faut, pour cela, maîtriser l'offre maison et adopter la « commerciale attitude »</i></p> <p>« <u>Un prospect</u> qui vous appelle est un client en puissance ! » A l'instar de Fabien Esnault, directeur adjoint de Maxiphone, tous les spécialistes de <b>la télévente</b> s'accordent pour affirmer qu'un appel entrant est une formidable opportunité de vente. Un filon en or, de plus en plus exploité par les entreprises disposant d'un centre d'appels. « Durant de longues années les plate-formes téléphoniques ont eu pour mission principale de répondre à des demandes d'information et d'enregistrer les commandes des prospects, observe Bernard Caïazzo, président de Client Center Alliance Aujourd'hui, dans un contexte économique plus difficile, il est primordial qu'elles deviennent des centres de profil et génèrent des ventes. » Et cela, sans grever le budget de l'entreprise. Le traitement efficace des appels entrants constitue, ici, une alternative économique aux traditionnelles campagnes de marketing téléphonique en émission d'appel, jugées rentables mais onéreuses. « <i>Le coût d'une vente en appel entrant est environ trois fois inférieur à celui d'une vente conclue en appel sortant</i> », souligne l'expert. La raison est</p>

simple : « *Vous n'avez pas besoin de repérer, d'identifier puis de contacter votre prospect, c'est lui qui vient vers vous* », ajoute le porte-parole de Maxiphone. Un interlocuteur proactif qui, loin de subir l'appel – comme cela peut être le cas lors d'une campagne télémarketing -, est disponible et donc davantage réceptif. « *Le prospect ou client qui décroche son téléphone a l'esprit concentré et disponible sur vos produits et votre problématique, c'est donc le moment idéal pour lui faire une offre séduisante* », assure Fabien Esnault. Même – et surtout – si cet interlocuteur est un client mécontent. « *De la colère à la satisfaction, il n'y a qu'un pas, souligne l'expert. Cette personne a une attente précise et urgente. Si vous y répondez dans les meilleurs délais, elle vous en saura gré et vous en témoignera de la reconnaissance.* »

- Les dix premiers mots sont décisifs

Cela suppose une équipe choc de téléconseillers, capables d'agir avec méthode, et ce dès qu'ils décrochent leur combiné. Selon les experts, les dix premiers mots sont décisifs. En clair, le client doit, en quinze secondes, savoir précisément où il est et à qui il s'adresse. « *Une présentation 'à l'américaine' sur le mode 'Entreprise X ou Y, bonjour, Antoine à votre service' est de mise* », indique Fabien Esnault. A l'accueil irréprochable doit s'ajouter une parfaite connaissance de l'offre maison. Pas question, en effet, de faire patienter le client, ou de lui demander de renouveler son appel ultérieurement faute d'informations précises à lui fournir. « *Les téléconseillers doivent être aussi à l'aise avec les produits et leurs multiples fonctionnalités que les techniciens* », souligne l'expert. La suit tient à la qualité de l'approche commerciale du téléacteur. A lui d'identifier **la requête** de son interlocuteur et d'y répondre. A lui, aussi, de le questionner habilement afin de détecter ses besoins et de lui faire **une offre adaptée**. Et ici, la finesse s'impose. Si un client appelle pour obtenir un renseignement technique sur une chaîne câblée à laquelle il est abonné, le des téléconseillers pourra, par exemple, lui proposer un bouquet de chaînes complémentaires. Il s'agit de réaliser ventes additives. Et de fidéliser un client acquis. (...)

Emmanuelle Sampers

(Action commerciale, janvier 2004)

**TAF :**

1. Comment évolue le rôle des centres d'appels ?
2. Pourquoi une bonne gestion des appels entrants peut-elle se révéler plus efficace et rentable qu'une traditionnelle campagne de marketing téléphonique en émission d'appels ?
3. A quelles conditions un client mécontent peut-il rester fidèle ?
4. Quels sont les facteurs de réussite d'une réception d'appel par un téléconseiller ?
5. Expliquez les mots soulignés en gras ?

**Corrigé du TP1**

1. Comment évolue le rôle des centres d'appels ?

Les centres d'appels deviennent des centres de profit qui génèrent du chiffre d'affaires alors qu'auparavant ils répondaient essentiellement aux demandes d'information des clients et prospects et prenaient éventuellement les commandes.

	<p>2. <u>Pourquoi une bonne gestion des appels entrants peut-elle se révéler plus efficace et rentable qu'une traditionnelle campagne de marketing téléphonique en émission d'appels ?</u></p> <p>En termes de rentabilité, une bonne gestion des appels entrants revient trois fois moins chère qu'une campagne traditionnelle de marketing directe utilisant les appels sortants puisqu'elle ne génère pas les coûts relatifs au repérage puis à l'identification et à la prise de contact des prospects et clients.</p> <p>D'autre part, elle s'avère également plus efficace dans la mesure où le client est plus réceptif et concentré sur l'offre de l'entreprise : c'est lui qui a initié le contact au moment qui lui convenait.</p> <p>3. <u>A quelles conditions un client mécontent peut-il rester fidèle ?</u></p> <p>Un client mécontent peut rester fidèle si son interlocuteur répond à ses attentes, le plus rapidement possible, autrement dit, lorsqu'il est écouté et qu'une solution (quasi) immédiate est apportée au problème posé.</p> <p>4. <u>Quels sont les facteurs de réussite d'une réception d'appel par un téléconseiller ?</u></p> <p>Pour être efficace, il faut tout d'abord réussir la prise de contact en utilisant à bon escient les premières secondes par une présentation claire dite « à l'américaine », puis maîtriser parfaitement l'offre produit pour être en mesure de répondre à toutes les demandes d'information et bien prendre en compte la requête. Enfin, il s'agira de dominer les techniques d'argumentation : effectuer une découverte des besoins efficace et y adapter une proposition commerciale pouvant générer des ventes additives.</p> <p>5. <u>Expliquez les mots soulignés en gras ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Un prospect</b> : c'est un futur client...</li> <li>➤ <b>Une télévente</b> : c'est une vente qui s'effectue par le téléphone...</li> <li>➤ <b>La requête</b> : c'est la demande.</li> <li>➤ <b>Une offre adaptée</b> : c'est une offre « sur mesure », personnalisée et qui répond exactement aux besoins du client.</li> </ul>
2	<p><b>Objectifs ciblés</b> : permettre aux stagiaires de se rendre compte de l'importance d'avoir un centre d'appel pour l'amélioration du service rendu par l'entreprise dans l'objectif de satisfaire son client.</p> <p><b>Durée estimée</b> : 5H</p> <p><b>Déroulement du TP2</b></p> <p><b>Enoncé</b> :</p> <p>Etude de cas : « <b>Allô Redal, le nouveau centre d'appel</b> »</p> <p><b>Quand le centre d'appel facilite la relation client et la rend plus efficace.</b></p> <p>« Se rapprocher davantage de ses clients, être à l'écoute de leurs <b>doléances</b>, les conseiller et les renseigner, tels sont les maîtres mots qui résument l'orientation de la nouvelle Redal qui veut marquer ainsi une «rupture» avec l'ancienne société délégataire. Depuis son avènement, la nouvelle Redal multiplie les actions afin de regagner la confiance d'une clientèle échaudée par son expérience avec l'ancienne Redal. Et c'est la raison pour laquelle elle mise beaucoup sur l'amélioration de la qualité de ses services. Dernière action en date, la mise en place pas plus loin qu'avant hier d'un <b>centre d'appel</b> destiné à traiter les demandes d'informations ou les réclamations de ses abonnés. Ces derniers peuvent désormais se renseigner par exemple sur la gestion de leur abonnement, les relevés des compteurs ou sur la facturation sans avoir à se déplacer jusqu'à l'agence la plus proche.</p> <p>«C'est un événement important dans l'histoire de la Redal dans la mesure où il constitue une sorte</p>

de rupture par rapport à ce qui existait jusqu'à présent en matière de qualité de service» tient à préciser M. Guillaume Gilles, Directeur de la Redal. Le nouveau centre d'appel, baptisé «Allô Redal», se veut selon ses promoteurs, un centre de performance basé sur l'écoute, l'accessibilité, la simplicité et la rapidité. Développé en partenariat avec l'opérateur marocain de Centre d'appels Webcad, «Allo Redal» est un nouveau service d'assistance téléphonique qui offre une grande gamme de services ainsi qu'une large disponibilité d'accueil 12 heures par jour, 6 jours sur 7. « Allo REDAL » est en effet une plate-forme d'accueil téléphonique qui peut traiter toutes les demandes d'informations et les réclamations dans le domaine de la gestion clientèle : qu'elles soient générales (services, tarifs, procédures, agences, ...), commerciales (conditions d'abonnement, procédures branchements neufs, mode de paiement,..) ou personnelles (état des comptes, historique de consommation, étalement de paiement, ..). «Allo Redal» offre également des services spécifiques tels que la création ou rectification de facture en ligne, duplicata de facture ou encore l'octroi de facilité de paiement. Le nouveau centre offre en outre d'autres services tels que la création de facture en ligne pour les index communiqués par le client, de même qu'un duplicata de facture ou un état de compte pourraient être envoyés par voie postale à l'abonné s'il en émettait le souhait .Ce nouveau centre d'appels a également pour objectif de capter les réclamations en vue de réduire le niveau d'insatisfaction des clients et accélérer la régularisation des cas de retards ou d'anomalies des clients. La qualité de l'accueil et des conversations téléphoniques a été à cet égard particulièrement étudiée pour donner au service toute la qualification requise. Le service est ouvert du lundi au samedi de 8h00 à 20h00. Et «Allo REDAL» est équipé pour recevoir et traiter jusqu'à 1100 appels par jours. La Redal assure à cet effet que 80% des demandes clientèles seront traitées en ligne et en temps réel. Les demandes non traitées en ligne sont suivies par les équipes du back office avec des procédures de traitement spécifiques.

Pour assurer ce travail, 13 chargés de clientèle ont été recrutés avec un niveau d'instruction bac + 2 au minimum. Parfaitement bilingue arabe/français, ces derniers ont fait l'objet d'un programme de formation intensif aux techniques d'accueil et aux procédures commerciales ainsi qu'à l'usage des équipements du centre d'appels et de l'outil de gestion commerciale. Ils sont également formés pour offrir un dialogue téléphonique de qualité professionnelle qui rassure le client et le guide dans sa démarche, et ceci en respectant une structure d'entretien pré-établie. Visiblement, les nouveaux dirigeants ont pris conscience de l'importance d'être à l'écoute et de donner suite à tous les appels. Rien en effet ne porte autant préjudice à l'image de marque d'une entreprise qu'un client qu'on laisse attendre longtemps au téléphone. «Il ne sert à rien en effet de dépenser de l'argent dans des campagnes publicitaires si à l'autre bout du fil on n'a pas un interlocuteur qui écoute, explique, rassure et renseigne», confie en privé un responsable de la nouvelle équipe. Pour ce qui est des demandes qui ne peuvent être traitées en ligne et aux problèmes qui demandent un peu de temps pour être résolus, ils seront suivis par des équipes du **Back Office** et le client sera rappelé éventuellement une fois la réponse trouvée. Par ailleurs il faut souligner que le client effectue son appel au coût de la communication locale. Un numéro vert fait courir le risque, selon les responsables, de saturation des lignes. C'est donc pour éviter que le centre ne soit submergé par des appels fantaisistes. Pour promouvoir ce nouveau service, une campagne de communication a été menée dans tout le périmètre de Rabat-Salé. Dans une première phase qui s'est déroulée durant tout le mois de février, des dépliants ont été distribués à tous les abonnés. Dans la seconde phase, prévue pour mars, l'affichage urbain, la radio, la presse écrite et des affiches sur des véhicules seront utilisés comme supports de communication. A en juger par les sorties médiatiques de la nouvelle équipe dirigeante, la nouvelle société délégataire voudrait rompre avec le mutisme et l'opacité qui ont marqué la politique de l'ancienne Redal et qui lui a valu la défiance voire l'**antipathie** des abonnés. La société délégataire cherche à se forger l'image d'une **entreprise citoyenne** et moderne. Pour y parvenir, elle table sur la qualité du service, la proximité et la communication avec ses clients. »

Publié dans **Le matin** du 27 - 02 – 2003.

**WEBCAD**, Centre d'Appels International, multicanaux, créé en janvier 2002 par des actionnaires Franco-Marocains est spécialisé dans la création et la gestion de Centres de Contacts

à forte valeur ajoutée.

**Filiale de Veolia Environnement Maroc, Redal** est au service des citoyens de la Wilaya de Rabat-Salé-Zaër-Zemmour pour l'amélioration de leur cadre de vie. Chargée depuis 1999 de la gestion déléguée des services d'assainissement liquide et de distribution d'eau potable et d'électricité, l'entreprise dessert près de deux millions d'habitants et compte plus de 1 700 collaborateurs

**TAF :**

1. Expliquer les mots en gras.
2. Quel est l'objectif principal de l'effort fourni par l'entreprise sur le plan de la relation client ?
3. Expliquer les finalités du centre d'appel « Allô Redal » mis en place par la société.
4. Quels sont les qualités d'un centre d'appel dédié au service de la clientèle.
5. Expliquer la valeur ajoutée de ce centre pour la satisfaction des clients.
6. Expliquer les différents services rendus aux clients via le centre d'appel.
7. Qu'il est l'impact de l'installation de centre d'appel sur la gestion des flux des clients au niveau des agences commerciales ?
8. Quel est le rôle assigné aux équipes back office ?
9. Pourquoi la société a opté pour des appels à coûts de communication locale au lieu d'un numéro vert ?
10. Expliquer l'intérêt pour la société Redal de développer son centre d'appel en partenariat avec WEBHELP et en instituant une procédure rigoureuse pour le recrutement des téléopérateurs.
11. Montrer, quel sera à long terme, l'effet de la réussite de cette expérience sur l'image de l'entreprise ?
12. Expliquer la pertinence de cette approche de gestion de la relation client sur une entreprise assurant un service public.
13. Quels peuvent être les indicateurs de mesure de l'efficacité de la force de vente de ce centre d'appel ?

**Corrigé du TP2**

1. Explication des concepts :
  - a. Doléance : plainte ou réclamation
  - b. Equipe back office : ensemble des équipes qui n'est pas en relation avec la clientèle mais qui gère des processus internes de l'entreprise (production, logistique, technique, SAV, GRC...)
  - c. Centre d'appel : Un centre d'appels ou call center est constitué d'un ensemble de postes de travail téléphoniques et de téléopérateurs destinés à des actions de télémarketing
  - d. Entreprise citoyenne : L'entreprise citoyenne est un large concept désignant les

entreprises prenant en compte dans leur activité quotidienne et leur développement des contraintes liées à l'intérêt général (écologie, emploi, éthique, développement durable, commerce équitable,...).

e. L'antipathie des abonnés : comportement contraire de l'empathie

2. L'objectif principal de l'effort fournit par l'entreprise sur le plan de la relation client :

Rompre avec l'image donnée par l'ancienne société délégataire dont les abonnés étaient complètement insatisfaites et essayer au contraire de se réconcilier avec eux en s'investissant davantage dans une démarche fructueuse de gestion relation client (GRC) dont les canaux sont :

- une très bonne gestion des clients dans les points de vente
- Le centre d'appel Allô Redal
- Le site web de la société

3. Les finalités du centre d'appel « Allô Redal » mis en place par la société :

- a. Ecouter les clients
- b. Offrir une meilleure qualité de service
- c. Mieux communiquer avec ses abonnés
- d. Traiter les réclamations clients
- e. Chercher la proximité vis-à-vis de ses partenaires

4. Les qualités d'un centre d'appel au service de la clientèle

- a. l'écoute
- b. l'accessibilité
- c. la simplicité
- d. la rapidité

5. La valeur ajoutée de ce centre pour la satisfaction des clients

- Se rapprocher davantage de ses clients,
- Être à l'écoute de leurs **doléances**,
- Les conseiller et les renseigner
- Regagner leurs confiances

6. Le centre d'appel offre une palette de services :

- a. générales (services, tarifs, procédures, agences, ...),
- b. commerciales (conditions d'abonnement, procédures branchements neufs, mode de paiement,..)
- c. personnelles (état des comptes, historique de consommation, étalement de paiement, ..).
- d. offre également des services spécifiques tels que la création ou rectification de facture en ligne, duplicata de facture ou encore l'octroi de facilité de paiement.

e. offre en outre d'autres services tels que la création de facture en ligne pour les

index communiqués par le client, de même qu'un duplicata de facture ou un état de compte pourraient être envoyés par voie postale à l'abonné s'il en émettait le souhait.

- f. Capte également les réclamations en vue de réduire le niveau d'insatisfaction des clients et accélérer ainsi la régularisation des cas de retards ou d'anomalies des clients.

7. L'impact de l'installation de centre d'appel sur la gestion des flux des clients au niveau des agences commerciales ?

L'installation de ce centre d'appel aura pour conséquence de soulager les flux de la clientèle au niveau des points de vente ce qui rendra la gestion de l'activité commerciale plus fluide et diminuera la pression sur la force de vente et l'équipe technique dans les agences commerciales.

8. Le rôle assigné aux équipes back office ?

L'équipe back office aura pour mission la gestion des demandes qui ne peuvent être traitées en ligne et aux problèmes qui demandent un peu de temps pour être résolus, le client sera ainsi rappelé éventuellement une fois la réponse trouvée et la solution lui sera plus personnalisée.

9. Les raisons qui ont poussé la société à opter pour des appels à coûts de communication locale au lieu d'un numéro vert :

- Pour faire en sorte à ce que le standard ne soit submergé par des appels fantaisistes
- Pour éviter aussi la saturation des lignes

10. L'intérêt pour la société Redal de développer son centre d'appel en partenariat avec WEBHELP tout en instituant une procédure rigoureuse pour le recrutement des téléopérateurs est :

- ✓ Offrir un service de qualité à ses abonnés
- ✓ Faire preuve de professionnalisme
- ✓ Optimiser la gestion de la plate forme du centre d'appel
- ✓ S'assurer des retombés positifs de cet investissement sur la clientèle et sur le développement de l'activité commerciale de l'entreprise

11. L'effet à long terme de la réussite de cette expérience sur l'image de l'entreprise :

La réussite de cette expérience améliorera de façon substantielle l'image de l'entreprise qui sera perçue davantage comme proche de ses clients, toujours à leur écoute et qui fait finalement l'essentiel pour les satisfaire.

12. la pertinence de cette approche de gestion de la relation client sur une entreprise assurant un service public :

Chercher à assoir l'image d'une entreprise citoyenne au service de ses abonnés et qui est aussi mobilisée pour leur satisfaction tout en respectant les valeurs du développement durable.

13. Les indicateurs de mesure de l'efficacité de la force de vente de ce centre d'appel :

- **Nombre d'appel** reçu
- **Nombre de demande** d'information traité

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nombre de réclamation</b> traitée</li> <li>▪ <b>La durée de traitement</b> des demandes client</li> <li>▪ <b>Taux de satisfaction client</b> par rapport à l'attitude des téléopérateurs (au niveau de l'accueil, la vente, après vente, traitement des réclamations...)</li> <li>▪ <b>Nombre de communication réalisée</b> sur le nombre de communication fixé comme objectif</li> <li>▪ Mesure de la <b>qualité de réponse</b> fournie au client</li> <li>▪ <b>Délai d'attentes</b> des clients avant prise d'appel</li> <li>▪ <b>Rapidité de traitement des demandes</b> clients</li> <li>▪ <b>Durée constaté avant exécution du service souhaité</b> par le client (branchement, historique consommation, résiliation de contrat...)</li> <li>▪ <b>Coût de communication par appel émis</b></li> <li>▪ <b>Durée moyenne de réponse client</b></li> <li>▪ Qualité du traitement <b>personnalisé</b> de la demande client</li> <li>▪ <b>Taux de résolution</b> des problèmes clients</li> <li>▪ <b>Nombre d'appels abandonnés</b></li> <li>▪ <b>Nombre d'appels perdus</b></li> </ul>
--	---

### **Références bibliographiques**

- Gestion de clientèles, Carole Hamon, Pascal Lézin, Alain Toullec, Dunod, 2004
- Stratégie de gestion des réclamations clients, Laurent Hermel, Afnor, 2006
- Gestion de la relation client, René Lefébure, Gilles Venturi, Eyrolles, 2009
- Développement de l'unité commerciale, Nadia Bénito, Micheline Combes, Marie-Georges Filleau, Dunod, 2006
- Gestion de la relation commerciale, Nadia Bénito, Micheline Combes, Marie-Georges Filleau, Dunod, 2006

### **Webographie :**

<http://www.definitions-marketing.com/>