

I- Introduction

À force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce : leurs clients. On assiste depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises

se tournent aujourd'hui avec passion et ferveur vers leurs clients

Une entreprise, quelle que soient sa taille et sa forme, a besoin d'un portefeuille clients pour la survie de ses activités. Pour ce faire, l'entreprise se doit d'entretenir et de choyer sa clientèle pour mieux assurer sa croissance. Le client apparaît alors comme l'élément moteur des activités dans l'entreprise. Il est même la raison de vivre de l'entreprise.

Le succès de 80 % des entreprises repose essentiellement sur une gestion efficace et rigoureuse de la clientèle. De même, la faillite de bon nombre d'entreprises provient généralement d'une mauvaise gestion de sa clientèle. Or la concurrence aidant, la gestion du client devient de plus en plus complexe et délicate.

Le client, confronté à une multitude de produits, devient exigeant et infidèle au niveau des choix à opérer. Face à cette situation, l'entreprise peut se poser les questions suivantes :

- Que faut-il faire, pour maintenir et accroître son portefeuille clients ?
- Faut-il améliorer la qualité de l'accueil clientèle au sein de l'entreprise ?
- Comment satisfaire les attentes de la clientèle afin de la maintenir ?

Pour répondre à ces questions, l'entreprise doit bien gérer sa clientèle .

La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.

II – Généralités sur la gestion de la clientèle

1- Le client

Le client est le partenaire privilégié de l'entreprise. C'est lui qui permet à l'entreprise de réaliser son chiffre d'affaire. En réalité, c'est toute personne physique et morale susceptible d'acquérir un produit. En tant que tel, le client mérite respect et considération aussi bien de la part des responsables de l'entreprise que de son personnel.

Les organisations comprennent que les clients sont les arbitres finals de la qualité des produits et des services. Elles comprennent aussi que la fidélité des clients, la conservation et l'augmentation de leurs parts de marché sont maximisées par l'accent clair qu'elles peuvent mettre en faveur des besoins et des attentes des clients tant existants que potentiels.

Il convient donc, de procéder à l'inventaire des clients sur la base du principe que sera considérée comme client toute partie qui peut avoir une influence ou une incidence sur le développement de l'entreprise ou sur son futur.

L'analyse des différentes organisations montre que celles-ci ont des relations avec plusieurs parties prenantes. Elles doivent satisfaire les clients externes bien sûr mais aussi les actionnaires représentés par la direction générale et le personnel structuré selon la ligne hiérarchique. Elles doivent établir des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Elles doivent prendre en compte leur environnement. Comment réaliser chaque jour cet équilibre entre parties prenantes, dans un contexte de plus en plus évolutif, voire turbulent ?

Le rôle de la qualité, et plus particulièrement de la fonction qualité, est d'apporter des éléments de réponse à ces questions. La fonction qualité sait qu'elle va s'engager dans la recherche d'un difficile équilibre entre les parties prenantes et ceci dans la durée.

2- La gestion de la clientèle

Elle consiste à manager le client dès son acquisition jusqu'à sa conservation définitive. La gestion des clients prend en compte les actions de contact, d'information, de formation, d'orientation, de suivi, etc.

Le suivi

Il prend en compte les différentes méthodes de recueil d'information (l'observation, les enquêtes, les tests, les questionnaires...) sur le client et son comportement préachat et post-achat.

Il est nécessaire que le vendeur suive le client afin de connaître son degré de satisfaction et, partant, sa probabilité de réachat.

La satisfaction

Elle se définit comme le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes. La satisfaction est donc fonction d'une différence :

- La différence entre les performances du produit (qualité réelle du produit)
- Et les attentes du client (ce qu'il espère ou souhaite en achetant le produit).

De toutes les façons, trois situations découlent de la satisfaction :

- *Le mécontentement*

Une réclamation client est la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non-récidive).

Un mécontentement prend le statut de réclamation quand il est exprimé. Insatisfaction et mécontentement évoquent « un état d'esprit, un sentiment pénible d'être frustré dans ses espérances, ses droits »

La cause du mécontentement est que les performances du produit sont en deçà des performances attendues par le client.

- *La satisfaction*

Les performances du produit sont au niveau des espérances du client.

- *L'enthousiasme*

Les performances du produit sont au delà des attentes du client. La plupart des entreprises recherchent le niveau de satisfaction le plus élevé car elles savent que même les clients satisfaits peuvent se révéler infidèles. En revanche, les clients très satisfaits sont moins enclins au changement.

3- RAPPORT CLIENTS-PERSONNEL

Le contact permanent entre le personnel et les clients crée un certain nombre de rapports qu'il convient d'entretenir. Ces rapports peuvent être d'ordre amical, convivial et cordial. Pour préserver la qualité de ces rapports, il faut éviter de:

- Critiquer les clients
- S'ingérer dans leur vie privée.
- Manquer de respect envers les clients.
- Se montrer arrogant, insolent et hautain vis à vis de la clientèle.
- S'énerver à tout instant

Toutefois, les rapports clients – personnel peuvent souvent se dégrader et se transformer en des rapports conflictuels.

Exemple : Dispute ou querelle entre le personnel et le client.

Mais, comment éviter ces rapports conflictuels ?

La meilleure solution est d'éradiquer les sources de mécontentement et de

réclamation le plus possible, mais en cas d'existence ces réclamation doivent être bien gérées.

III- Comment attirer et conserver le client ?

Les entreprises ne cherchent plus qu'à améliorer leurs relations avec leurs partenaires mais également à consolider les relations qui les unissent

à la clientèle. Aujourd'hui, on reconnaît que l'acquisition de nouveaux clients est élevée et la situation de « la baignoire qui fuit et qu'il faut constamment remplir est devenue préoccupante ». Néanmoins, conserver ses clients passe par la mise en place de certains programmes.

1) La conservation de sa clientèle

“Le coût de maintien d'un client est jusqu'à cinq fois inférieur au coût de conversion d'un prospect . Il existe deux moyens de réduire la perte de clientèle :

- Le premier moyen est d'accroître les barrières à la sortie. Par exemple, certaines banques chargent les frais de fermeture de compte.
- Le deuxième, plus attirant consiste à accroître la satisfaction.

2- Fidéliser la clientèle

La fidélisation permet de lutter contre la concurrence par une différenciation des offres et l'amélioration continue des services offerts aux clients. Elle permet en outre de mieux maîtriser, voir de réduire les coûts commerciaux, étant donné que les investissements en fidélisation sont plus faibles que les investissements en prospection.

a. La différenciation

Les entreprises de service se plaignent souvent de la difficulté à différencier leur offre face à la concurrence. La solution face à une guerre des prix menaçante par exemple, consiste à différencier son image et son offre. On peut y parvenir en ajoutant des innovations au service rendu. Mais, le principal problème dans cette approche est la difficulté de se protéger contre l'imitation ; seul un courant continu d'innovation permet d'y parvenir. On peut également se différencier à travers la rapidité avec laquelle le même service est rendu. Une dernière approche consiste à se différencier à l'aide de marque et de logo. La course à la différenciation se matérialise pour le client par des produits plus personnalisés et un service sans cesse amélioré.

b. La qualité

L'une des principales stratégies dans le domaine des services, est de garantir un niveau de qualité supérieur. Il faut d'abord connaître les attentes et souhaits des clients en matière de qualité:

- que veulent-ils ?
- quand ?
- ou ?
- et sous quelle forme ?

Ainsi par exemple le client d'une banque veut :

- Ne pas avoir à attendre à un guichet plus de cinq minutes
- Recevoir un accueil attentionné, compétent et courtois
- Obtenir un service

Une fois les souhaits analysés, il n'est pas nécessaire de les prendre tous en charge. Il convient donc de choisir les niveaux de satisfaction que l'on s'efforcera d'atteindre et de les communiquer tant au client qu'au personnel.

C- La gestion des réclamations

La **gestion des réclamations** est la méthode utilisée dans une entreprise pour gérer les plaintes transmises par les différents partenaires de l'organisation (réclamation client, réclamations fournisseur réclamations internes).

La **gestion des réclamations** a pour but de rétablir la satisfaction du plaignant afin de stabiliser la relation avec le partenaire. Une gestion des réclamations réussie permet en effet d'augmenter la satisfaction du client ainsi que de renforcer la relation avec ce dernier. Au-delà de la rétention du client, elle peut également permettre l'acquisition de nouveaux clients.

La satisfaction client a quant à elle des conséquences sur:

- **La rentabilité**
- **l' image de marque**
- **l' avantage compétitif**

IV- Identification des clients insatisfaits

Les principes de base suivants permettent d'établir une gestion des réclamations orientée vers la satisfaction client:

- Réclamer est un **droit du client**.

- Une réclamation est une **chance** pour l'entreprise et doit être l'opportunité d'apprendre de ses erreurs. Le client doit être ainsi considéré comme un partenaire et non comme un adversaire. Le personnel doit donc

disposer à enregistrer chaque réclamation avec politesse et à les traiter Selon l'urgence de celle-ci.

- Il n'existe pas de réclamation simplement technique. Une réclamation a toujours un aspect **relationnel**. Par ce fait, une réclamation est **toujours justifiée**.

- Le système des réclamations doit être **accessible**. Une Réclamation doit pouvoir être adressée sans difficulté pour tous les types de client. De plus, il est important de rendre public où et comment une réclamation doit être adressée.

- L'accès au système de réclamations doit être **gratuit**.

Pour identifier les insatisfaits, deux solutions coexistent :

1- Effectuer une mesure de satisfaction client

La mesure de la performance d'une entreprise doit passer par l'évaluation de la satisfaction des clients des diverses catégories. Cette mesure doit tenir compte de leurs poids respectifs.

Le problème est que l'équilibre entre la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes n'est pas forcément au milieu. Il y a en premier lieu des parties prenantes qui sont plus importantes. Les clients passent en premier car sans eux l'existence même de l'entreprise est mise en cause... Ensuite, les poids respectifs dépendent de la mission sociétale de l'organisme, de la vision de son ou de ses managers. Des valeurs et vertus qu'ils professent pour son fonctionnement.

La désaffection des clients, leur fuite, leur abandon de la marque ou du Produit; fait peur aux entreprises. Aujourd'hui, l'entreprise doit surveiller de très près les problèmes liés à la perte des clients et en réduire le plus possible. L'analyse et le suivi des problèmes entraînant la perte des clients se fait en quatre (4) étapes :

- **Définir le taux de rétention des clients**
- **Mesurer le taux de rétention des clients**
- **Connaitre les différentes raisons d'abandon**
- **Identifier celles qu'on peut résoudre.**

a. Définir et mesurer le taux de rétention des clients

Pour un magazine, ca peut être le taux de réabonnement ou pour un établissement d'enseignement privé, le pourcentage de réinscriptions.

b. Connaitre les raisons d'abandon et identifier celles résolubles

Pour identifier clairement les problèmes liés à l'abandon, l'entreprise peut à partir des données se poser les questions suivantes :

- Le taux d'abandon évolue-t-il selon les périodes, les régions, les distributeurs, les représentants, les secteurs d'activités ?
- Existe-t-il une relation entre le taux d'abandon et l'évolution des prix ?
- Quels sont les taux d'abandon moyen dans la profession ?
- Quelles sociétés ont les taux les plus bas ?

L'insatisfaction va se juger à un niveau global en menant une enquête auprès des clients.

On dira alors que sur une notation sur 10, un client est mécontent dès qu'il donne une note située entre 1 et 6.

Deux catégories de clients mécontents :

Les clients furieux (notes de 1, 2, 3 et 4)

Les clients peu satisfaits (notes de 5 et 6)

2- Recenser les plaintes et réclamations clients

Limite de cette solution : Rares sont les clients qui se plaignent !!!!!

Marchés concernés	Ne se plaignent pas	Se plaignent
Produits de g. consommation peu coûteux	96%	4%
Services peu coûteux	45%	55%
Bien durables	27%	73%
Services coûteux	37%	63%

V- Traitement du mécontentement

§ Mettre en place un processus de traitement des plaintes et faire connaître l'existence de ce système de gestion.

§ Le processus de traitement des réclamations client contiendra classiquement les étapes suivantes.

Toutefois, les rapports clients – personnel peuvent souvent se dégrader et se transformer en des rapports conflictuels.

Exemple : Dispute ou querelle entre le personnel et le client.

EVITER LES RAPPORTS CONFLICTUELS

A faire	A ne pas faire
Se taire chaque fois qu'un client en colère s'exprime	Parler au moment où le client qui est fâché s'exprime.
Garder son sang froid, son calme devant toutes les situations.	Etre coléreux et insulter les clients.
S'excuser si possible au près de celui qui s'est senti offensé.	Réclamer qu'on a raison et que c'est l'autre qui aurait tort.

1- Désigner un lieu ou les plaintes seront reçues :

§ - Déterminer un lieu visible et accessible où les clients pourront présenter leurs plaintes.

§ - Publier le système de traitement des plaintes.

2- Elaborer un système de conservation des dossiers :

§ - Préparer des formulaires pour l'enregistrement.

3- Traiter et enregistrer les plaintes :

§ - Ouvrir un dossier de plaintes.

§ - Etablir des catégories pour le règlement des plaintes et pour la conservation des dossiers suivant la gravité.

§ - Désigner la personne/entité qui sera chargée de traiter la plainte.

§ - S'il ya lieu, acheminer la plainte à un autre niveau décisionnel.

4- Accuser réception des plaintes :

- § - Personnaliser la réponse.
- § - Parler au client, si possible, au téléphone ou en personne.
- § - Utiliser la correspondance, si nécessaire, mais éviter les lettres impersonnelles.

5- Etudier et analyser les plaintes :

- § - Se montrer équitable.
- § - Examiner les deux côtés de la médaille.
- § - Noter, dans le dossier de la plainte, toutes les rencontres, conversations ou constatations.

6- Résoudre le problème conformément aux règles de l'entreprise :

- § - Acheminer la plainte à régler au niveau décisionnel approprié.
- § - Informer le client de l'évolution du dossier de sa plainte.
- § - Informer rapidement le client du règlement proposé.

7- Assurer le suivi

§ - Demander au client s'il est satisfait du règlement qui lui a été proposé.

8- Préparer et présenter un rapport sur la suite donnée à la plainte et périodiquement, analyser et résumer les plaintes :

§ - Transmettre les statistiques sur les plaintes et les propositions d'actions aux services concernés.

§ - Elaborer un plan d'actions pour anticiper et prévenir les plaintes.

Deux critères à retenir impérativement lors de l'élaboration du processus de traitement des réclamations client :

La rapidité : 5 jours ouvrables est un délai maximal.

La personnalisation : Le client n'est ni une statistique, ni un numéro de compte !!!!!

VI- Moyens pour communiquer avec la clientèle

La communication consiste à donner et à recevoir des informations, à échanger des idées. En tant que tel la communication joue un rôle important dans notre vie quotidienne et dans celle des Entreprises. C'est la première arme dont nous disposons pour conquérir et entretenir notre clientèle. Ainsi une bonne politique de communication interpersonnelle repose sur un certain nombre de moyens.

1- La voix et l'expression du visage

En s'exprimant devant le client, le ton de notre voix doit être posée, Calme et chaleureuse. Ce qui traduit notre envie et notre volonté de bien vouloir le recevoir et de communiquer avec lui. Un des éléments aussi important de la communication est sans doute l'expression du visage. C'est par lui que passent l'enthousiasme, la joie et la détermination que nous voulons communiquer au client que nous recevons. Le personnel de l'entreprise doit pouvoir interpréter l'expression qui se lie sur le visage de ses clients mais, en même temps faire très attention à celle qu'il laisse paraître sur le sien.

2- Le langage

Pour éviter les incompréhensions et les malentendus entre les clients et nous, nous devons être en mesure d'adapter notre langage au type de client que nous recevons.

Au niveau du langage, nous devons pouvoir communiquer avec un ouvrier, un paysan, un sourd, un muet, une ménagère et un chef d'entreprise... Le personnel doit être à l'aise dans son langage et connaître différents niveaux de langue pour communiquer facilement avec n'importe quel client. Pour cela il est même souhaitable de connaître plusieurs langues en plus de celle que nous utilisons fréquemment.

3- Le téléphone

Le téléphone est l'un des outils de communication le plus utilisé de notre époque. Pour l'entreprise, il est indispensable de dresser des listes des principaux clients et fournisseurs. Nous pouvons donc utiliser ces contacts téléphoniques pour améliorer les relations avec les clients.

4- D'autres moyens

Dans un domaine comme la pharmacie où la concurrence est très forte, l'important n'est pas d'avoir beaucoup de clients passagers. Mais plutôt, des clients acquis à la cause de la pharmacie. Ce type de client, communément appelé clients réguliers ou fidèles devront être fidélisés ; et La meilleure manière de les rendre fidèle, est de penser à récompenser leur fidélité, en leur offrant de temps en temps des **gadgets** (T- shorts, calendriers, stylos...), **des bons de réductions, des échantillons gratuits ...**

Cette opération de fidélisation ne doit pas se limiter seulement aux clients, mais doit aussi s'étendre aux prescripteurs (médecins).

Il faut aussi penser, tout en disposant d'une **boîte à suggestion** au sein de l'entreprise, à inviter les clients à s'exprimer (critiques et suggestions) sur l'accueil de l'entreprise

5- Conclusion

Pour toutes les réclamations clients que l'entreprise considère comme justifiées, celle-ci doit disposer d'une méthodologie de traitement et d'enregistrement décrite dans des procédures avec, en particulier, la recherche des causes et les actions correctives et/ou préventives qui en découlent.

Une réclamation client lié au système qualité est une insatisfaction client dont la répétitivité et/ou la persistance ont pour origine un dysfonctionnement ou une lacune du système qualité qu'il faut corriger le plutôt possible.