

## S423-6 SATISFACTION ET FIDELITE

S423 La relation commerciale et la mercatique opérationnelle	la mercatique après-vente
S42 La relation commerciale	Préciser les enjeux et les domaines de la mercatique après-vente. Caractériser les moyens mis en oeuvre et montrer leur efficacité.

### Synopsis :

#### Introduction :

- Trois constats (Peat Warwick + 5X + CoûtNonQualité)

#### I Les notions de satisfaction et de fidélité

- A La satisfaction
- B La fidélité
- C L'inertie

**FIDELITE = INERTIE + SATISFACTION**

#### II Les enjeux de la satisfaction et de la fidélité (pourquoi ?)

- A Maintenir et développer le capital-client
- B Augmenter la rentabilité ( ↓ CA et ↓ Coûts)

#### III Les méthodes et les outils d'analyse (Comment ?)

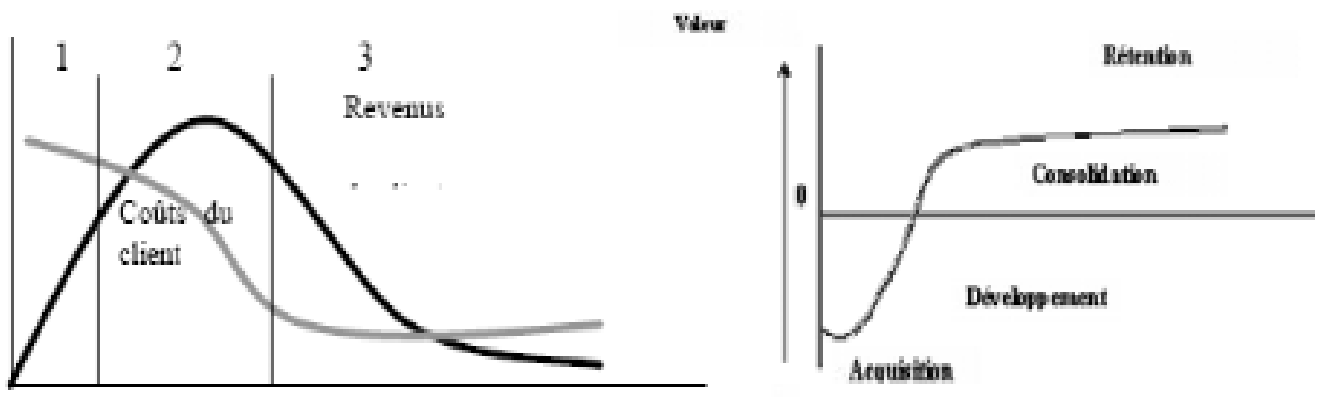
- A Les Méthodes( C→S→S→A→E, Analyse du portefeuille clients, respect des promesses implicites... participation des clients au capital de l'entreprise)
- B Les outils (études, clients mystère, miroir, RFM, LTF...)

#### Conclusion

Il existe des « programmes de fidélisation »

### Trois constats :

- **Une personne mécontente le signale à 10** autres et une personne satisfaite seulement à 3 autres (Peat Warwick)
- **Acquérir un nouveau client coûte 5 fois** plus cher qu'en retenir un



- **Le coût de la non qualité** (pdt ne correspondant pas au besoin su client) représente entre 5 et 20% du CA

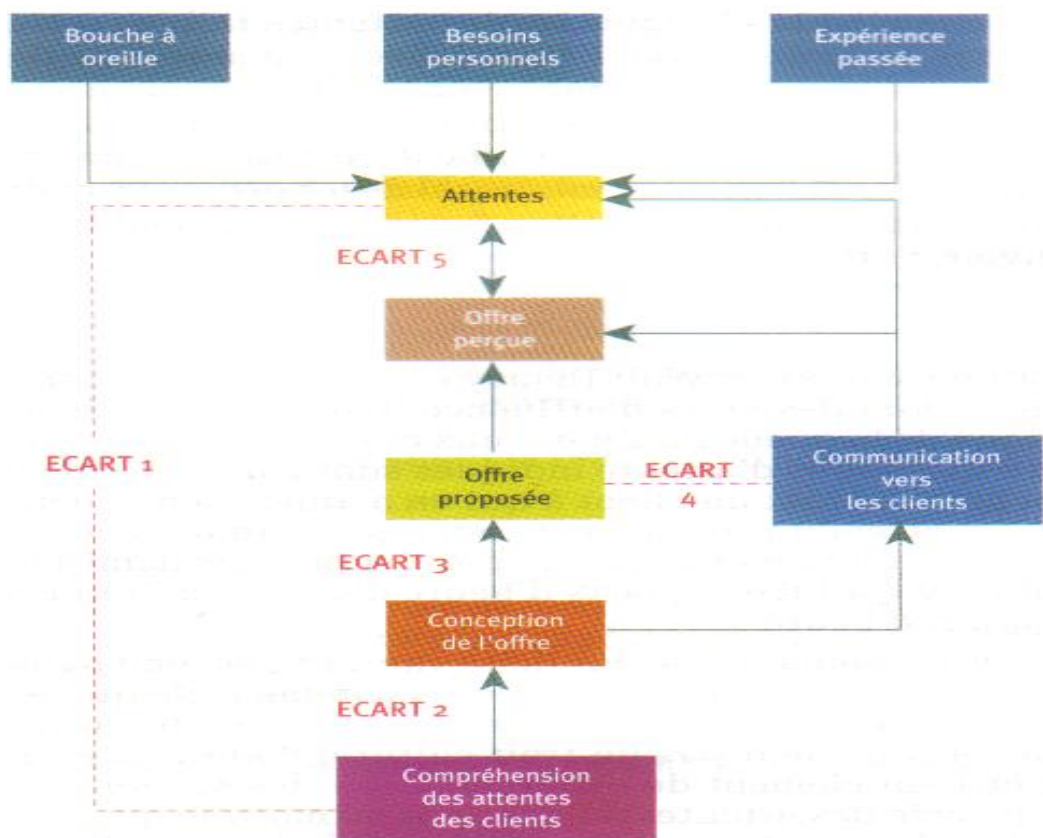
Une conclusion :

**Il faut savoir conserver les clients rentables pour l'entreprise**

La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client. La fidélisation et la gestion de la relation client sont aujourd'hui pour de nombreuses entreprises des priorités pour contrer la concurrence

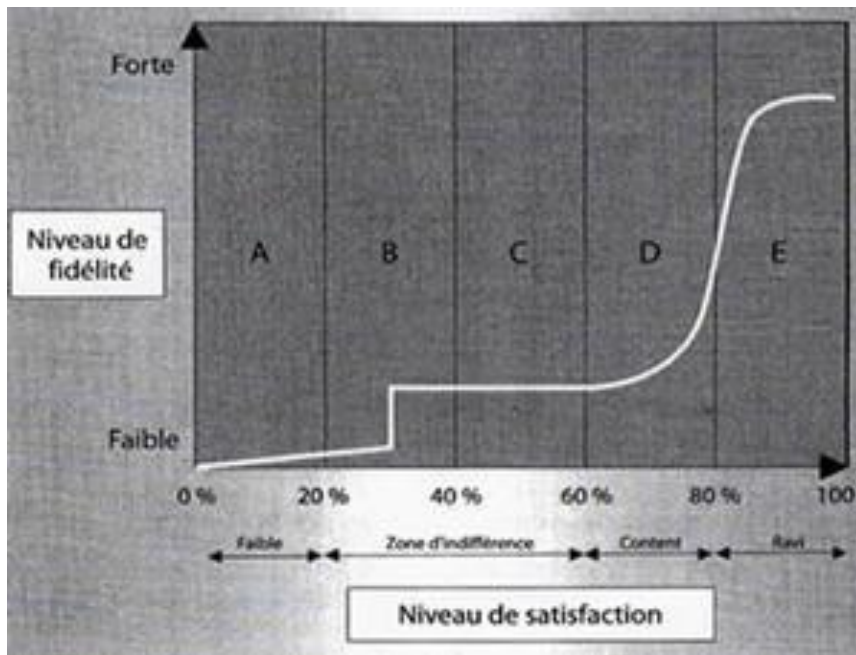
## 1 Les notions de satisfaction et de fidélité

Il y a toujours un écart entre les attentes implicites du client et l'offre proposée par l'UC  
Ces écarts sont multiples



### 1-1 Définitions

Satisfaction et fidélité sont des effets **post achat** qui nourrissent les attitudes du client (= **effet d'expérience**) et son comportement



Zone A et B .cette zone d'insatisfaction se traduit par une fidélité quasi nulle.

Zone B et C .le seuil minimum de la satisfaction est atteint, l'UC respecte les exigences et sans plus .le client est indifférent et sa fidélité est toujours faible.

Zone D .la satisfaction présente des aspects positifs. Le client est content. **Les efforts réels de l'entreprise sont perçus et appréciés** .alors la fidélité croit de manière exponentielle. Mais le client peut toujours s'évader vers la concurrence

Zone E .la satisfaction est perçue à son maximum .le client est ravi enchanté. Il devient un partisan inconditionnel de l'entreprise. L'optimum de la fidélité est atteint.

**Satisfaction** : c'est le sentiment éprouvé par le client à la suite de l'utilisation d'un produit, de la consommation d'un service ou de la fréquentation d'une unité commerciale. Le processus de la formation de la satisfaction client repose sur un **modèle de comportement appelé modèle « multi-attributs »**.

La satisfaction des clients dépend de leur perception de nos services, et non de la réalité : **elle est subjective**

La satisfaction varie d'un client à l'autre e t varie en fonction du niveau des attentes (OHANA) : **elle est relative**

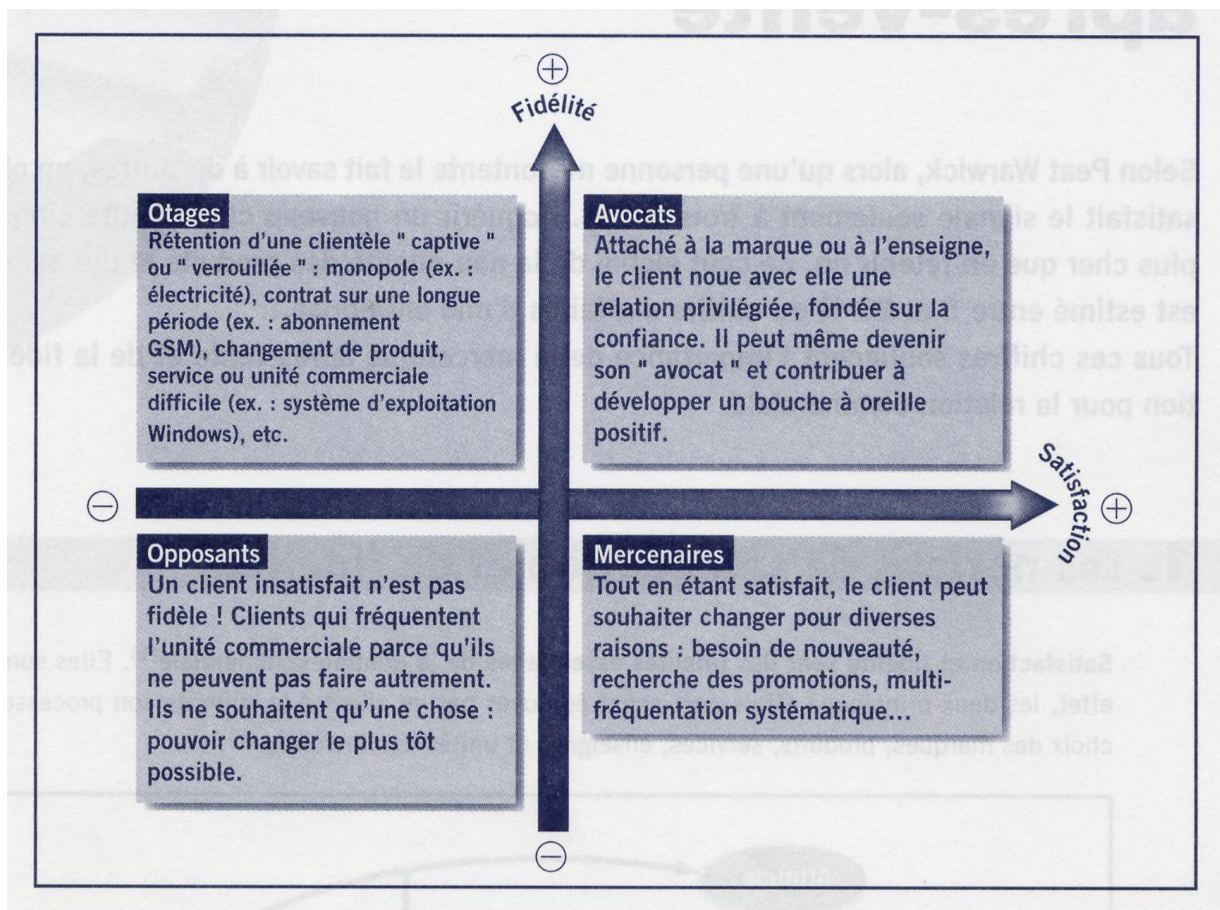
En règle générale, la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction des attentes : **elle est évolutive**

**Fidélité** : C'est le **CHOIX**, une **VOLONTE** du client qui achète ou qui fréquente de façon privilégiée une UC (= **fidélité attitudinale: le client nous a choisi**) C'est une attitude positive du consommateur Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, du service,

**Inertie** : force de l'habitude, comportement routinier : (il est plus facile de rester que d'aller ailleurs) ou (Je n'ai pas le choix ailleurs). **Les efforts pour changer de marque, de produit ou de fournisseur (dans notre étude, le marché des déplacements) sont trop importants** pour pouvoir espérer un gain significatif du changement. Les auteurs de ce courant tentent d'expliquer la fidélité par des « **barrières à la sortie** » qui empêchent en quelque sorte le libre choix du client (un client peut être considéré comme fidèle à une enseigne uniquement parce que celle-ci présente des caractéristiques de proximité géographique).

## FIDELITE = INERTIE + SATISFACTION

**CONSTAT 1** : Il peut y avoir satisfaction sans fidélité et inversement

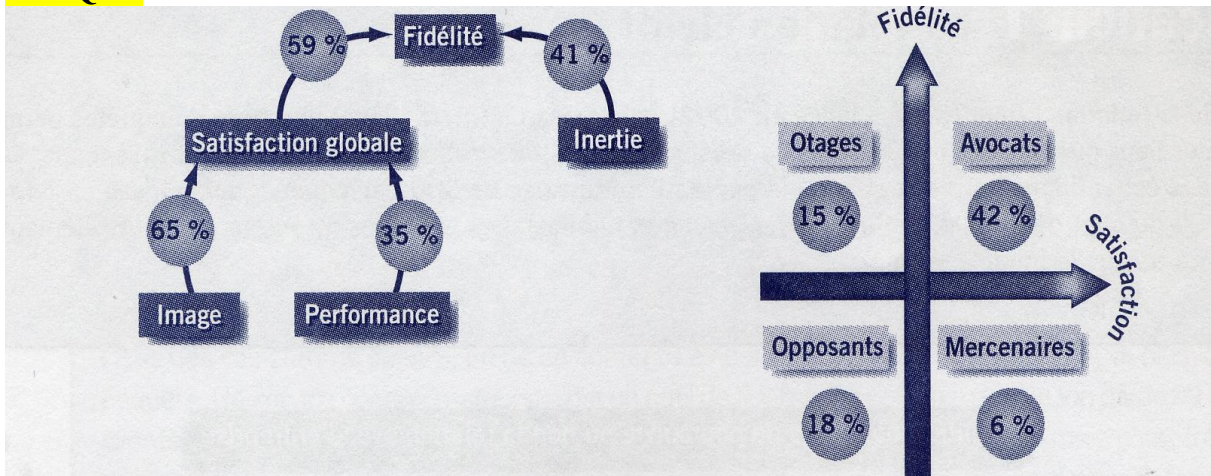


**CONSTAT 2** : le degré de fidélité dépendra des actions de l'UC PAR RAPPORT aux actions de la concurrence. Le degré de satisfaction et de fidélité est donc une notion relative

## 1-2 Les mécanismes de la fidélisation dans les GS et le banques

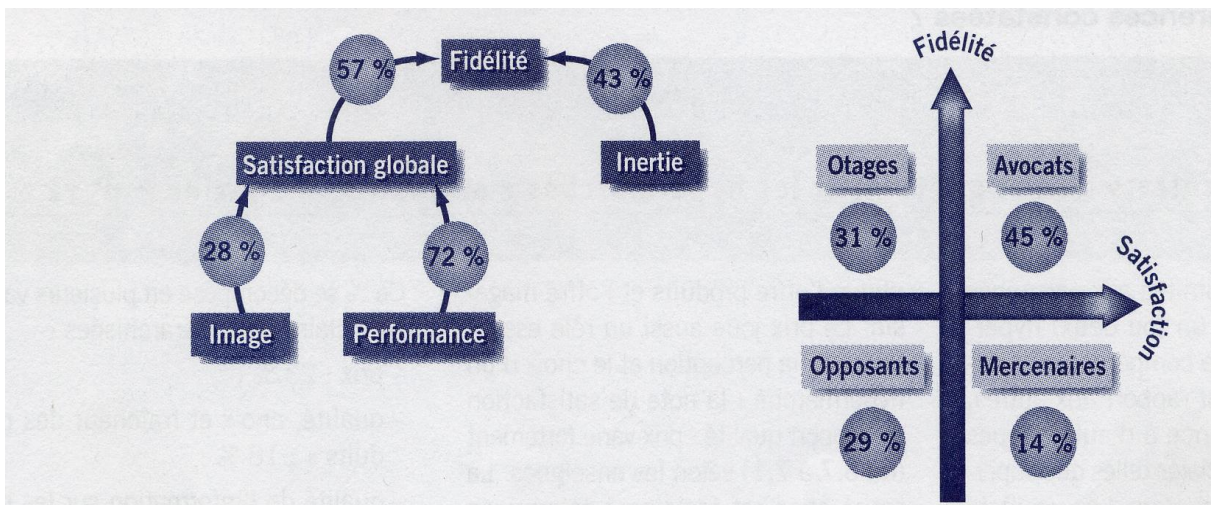
Pour les Banques : l'image du réseau pèse 65% dans la satisfaction globale. L'amabilité des conseillers, l'accueil et le suivi des dossiers dépassent la note de 7/10

### BANQUE



### GSS et GSA

Pour les GS : L'image du distributeur contribue à 28% de la satisfaction globale



## 1-3 la pyramide des attentes de Paul OHANA

La mesure de la satisfaction représente un pas décisif dans le grand mouvement de réorientation de l'entreprise autour du client. **Cependant la satisfaction est une condition nécessaire mais insuffisante** pour une relation client - entreprise réussie c'est-à-dire pour créer la fidélité

## 2 POURQUOI ? Les enjeux de la satisfaction et de la fidélisation

### 2-1 Pour Maintenir et développer le capital client

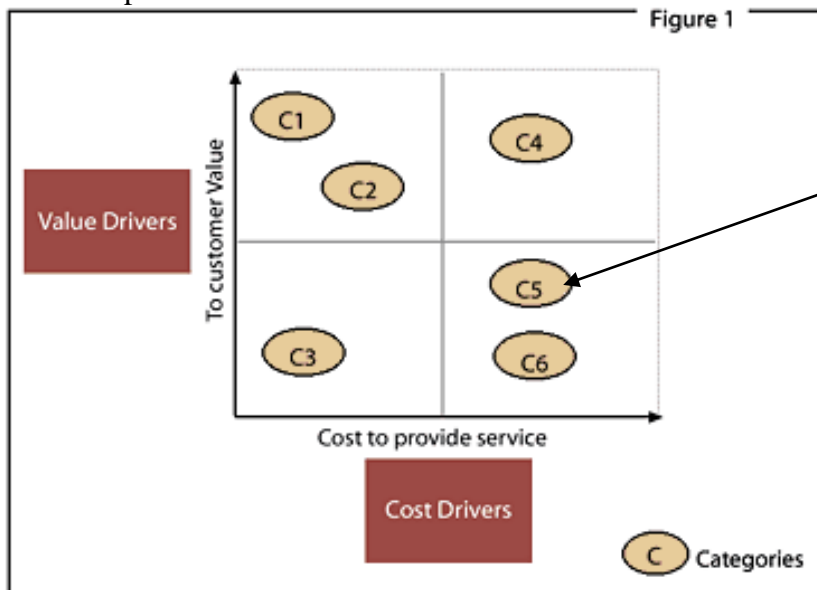
L'UC doit développer le nombre de « clients avocats » qui sont des fidèles satisfaits et qui développent un **BAO positif**

Reichheld va encore plus loin en 1996 dans son ouvrage « L'effet loyauté » en écrivant : « les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction **d'avocat du client fidèle, car celui-ci est supposé être un bon pour-parleur de l'entreprise** ». Il montre également dans ses travaux qu'un **client fidèle fait des achats plus souvent**, qu'il a tendance à acheter pour un montant plus élevé et qu'il est moins sensible à la variable prix. Il devient ainsi captif de l'entreprise et dresse donc une sorte de barrière à l'entrée pour d'éventuels concurrents.

Afin de **réduire le taux d'attrition** des clients à forte valeur ajoutée l'UC doit établir une relation privilégiée à long terme : elle assure ainsi son Chiffre d'affaires potentiel pour les années à venir

### 2-2 Pour Augmenter la rentabilité en développant le CA et en réduisant les coûts de la relation

Un client fidèle est plus rentable qu'un nouveau client  
Par exemple un HM réalise 76% de son CA avec 38% de clients



Nous dépensons trop en contacts commerciaux ou en services associés pour des clients qui ont peu de valeur !!!  
Il s'agit pour l'entreprise d'une analyse en terme de portefeuille de clientèle (**chaque client a une valeur pour l'entreprise qui peut être mesurée par la marge dégagée**). Notre entreprise doit donc chercher à développer son portefeuille autour des clients les plus rentables en mettant en oeuvre une mercatique ciblée et la mercatique individualisée. **Nous devons choisir avec soin la cible car ne doivent être fidélisés que les clients porteurs de profits**. Ce ciblage est délicat et nécessite la mise au point **d'une base de données bien renseignée**

Ce schéma montre que les entreprises du commerce doivent réorienter leurs processus autour de la valeur client et à la mesurer sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il s'agit du principal enjeu de la distribution : mesurer sa performance en la rapprochant de la valeur restituée par les clients (panier moyen, taux de fréquentation des magasins.) : **tous les clients n'ont pas la même valeur** → **les coûts de la relation commerciale doivent être proportionnel à la valeur du client**

Dans les UC de services (banques, assurances...) la distribution est l'un des poste d'économie les plus importants. Les canaux de distribution des services représentent un coût important pour les UC de services : **le canal utilisé doit être fonction de la valeur client**

En effet la faiblesse des taux actuels et la vive concurrence ne permet pas aux banques de dégager des marges suffisantes (1% de rentabilité pour les produits financiers, en moyenne Source CA St Etienne) et les banques doivent donc facturer le coût de leurs services et **diminuer les coûts de distribution, les coûts de collecte de l'épargne et les coûts de transformation de cette épargne en crédit**

### **3 COMMENT : Les méthodes d'analyse de la satisfaction et de la fidélisation**

#### **3-1 La collecte et le stockage et le traitement des informations**

→ **Rencontrer le client** pour mesurer la satisfaction et créer un lien fort (en particulier programme de suivi des clients clés ou analyse des remontées des informations arrivant aux centres d'appels).

→ **Donner aux clients la possibilité d'entrer en contact** avec l'entreprise.

Voir chapitre précédents

→ **Etre présent sur Internet** (distinction entre les « pure players » de la nouvelle économie pour qui le site est à la fois vitrine et outil de production et les « brick and mortar » qui doivent passer au « click and mortar » par des sites vitrine, des sites commerciaux, des sites intégrés, des places de marché, des portails...).

#### **3-2 L'analyse du portefeuille clients** en fonction de la fidélité permettra d'identifier et de mieux cibler les actions commerciales et mercatiques

- Mise en évidence de « produits fidélisants » dans les banques

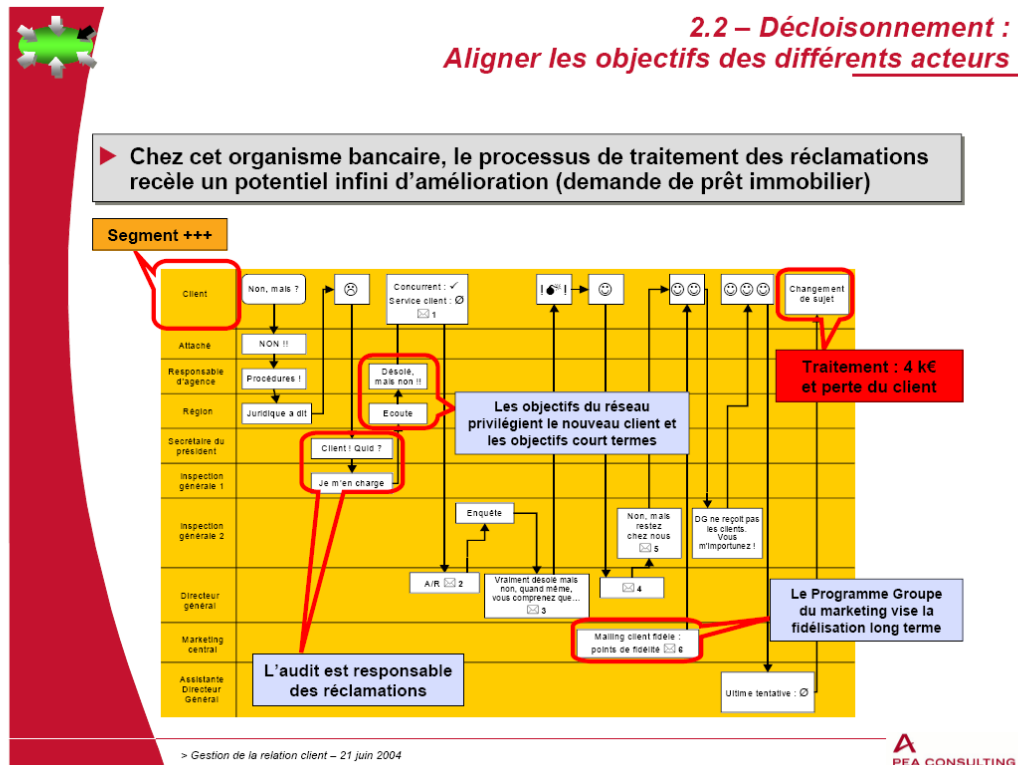
#### **3-3 Le respect du métier de base par l'UC = respect de la satisfaction implicite pour le client**

→ **Tenir ses promesses et avoir un engagement au-delà de ce qu'un acheteur peut espérer.** (OHANA)

GSS GSA	BANQUE ASSURANCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité des produits</li> <li>- comportement des personnels de front office</li> <li>- respect des engagements légaux et contractuels</li> <li>- absence de rupture (<a href="#">liens vers ruptures</a>)</li> <li>- le SAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accueil, l'image, le SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci), la capacité d'écoute et le professionnalisme du personnel prescripteur</li> <li>- respect des engagements légaux et contractuels</li> <li>- être conseillé, assisté, être reconnu et identifié (les français ont un rapport affectif avec leur argent)</li> <li>- facilité à joindre un interlocuteur</li> </ul> <p>remarque :</p>

### 3-4 Le traitement des réclamations

Dans un délai le plus rapide possible. **La prise en compte des réclamations est essentielle pour une UC.** L'UC doit se donner les moyens de collecter les réclamations et de les analyser afin de trouver une solution pérenne.



Lors des réclamations de ses clients : trop souvent la gestion des réclamations n'est pas considérée comme un enjeu stratégique et pourtant **Une réclamation vite et bien traitée est une occasion importante de récupérer un client et de le fidéliser.** Un client mécontent qui ne réclame pas est un client perdu et démultipliera son insatisfaction parle bouche à oreille. Il est donc nécessaire de mettre en place un service de gestion des réclamations et de faire éventuellement appel à des médiateurs.

### 3-5 L'information des clients

- Mobiliser le personnel.
- Newsletters ou autres supports périodiques d'informations sur les produits, les services, l'UC

### 3-6 Les services associés

Tels que les extensions de garanties  
Les services associés sont des éléments de différenciation importants vis-à-vis de la concurrence (qui peuvent même provoquer une fidélité par inertie !) Conforama

### 3-7 Etablir des liens de communication interactive avec les meilleurs clients

- **Editer un magazine** pour valoriser l'image de marque, une new-letter, un catalogue,
- Créer une communauté ou un club de consommateurs.
- **Faire du client le parrain** des nouveaux clients. Créer des évènements exclusifs.

D'après OHANA

Grâce à une mercatique relationnelle à base de mailings, e-mailings, appels téléphoniques directs, personnalisation de la page d'accueil, magazine consommateurs, face a face (au moins une fois l'an dans les banques), relations publiques (cadeaux, invitations,), assistance (n°verts, hotline, sites internet...)

**Les clients qui utilisent les services en ligne sont souvent les plus fidèles** : dans le cas des banques, les utilisateurs de leurs services en ligne quittent quatre fois moins souvent leur banque actuelle au profit d'un compétiteur

3-8 **Les cartes de fidélités** : elles collectent périodiquement des informations à chaque achat et le client reçoit en échange **des points cadeaux** ou autres avantages personnalisés. Les programmes les plus fidélisants sont ceux qui offrent des cadeaux différenciés en ce basant sur le cumul des achats sur plusieurs mois et non sur le contenu du panier en cours

3-9 **Les programmes multi supports (surtout sur e-commerce avec MAXIMILE'S et S'MILES)**

**Le client cumule des points cadeaux lors de ses achats dans des points de vente différents**

The screenshot displays the S'Miles website interface. At the top, there are logos for S'Miles and Géant Casino. Below the logos are three navigation buttons: "Collectez-moi", "Faites-vous plaisir", and "Mon compt". A breadcrumb trail shows ">> Accueil".

The main content area is titled "Nos partenaires" and features a circular diagram with logos of partner brands: BRF, La Poste, SNCF, Casino, Géant Casino, MONOPRIX, Casino Cafétéria, and CAISSE D'ÉPARGNE. A text box below the diagram states "Partout avec ma carte, je gagne des S'Miles®".

To the right of the partner logos is a vertical list of navigation options, each with an icon and a right-pointing arrow:

- Mes Sorties
- Mon auto
- Ma vie online
- Mes vacances
- Mes courses
- Mes coup de cœur
- Mon shopping
- Ma maison

At the bottom of the page, a small text box reads: "Pour les cartes de fidélité, les enseignes délivrant des S'Miles sont signalées par le symbole ♥".

### 3-10 La participation des clients au capital de l'entreprise (LDLC)

→ Faire du client un actionnaire ou un sociétaire

Créé en 1997, le site de produits informatiques, [LDLC](#), fait partie des précurseurs de l'Internet. Lancé avec très peu de moyens, ce n'est qu'en avril 2000 que la société concrétise sa première augmentation de capital de 22 millions de francs, en faisant appel au au Marché Libre.

Aujourd'hui, 800 actionnaires, dont une grande partie sont des clients de LDLC, se partagent son capital qui demeure encore à 80% entre les mains de ses fondateurs. Une volonté d'indépendance qui semble avoir porté ses fruits puisque l'entreprise annonce un résultat net de 800.000 francs sur le troisième trimestre 2001 (juillet-septembre) et un résultat d'exploitation de 1,3 million de francs. Olivier de la Clergerie, directeur général, revient sur les moyens qui ont contribué au succès de la société.

#### Conclusion :

Tous ces outils doivent s'inscrire dans le cadre d'une **stratégie de fidélisation** à moyen et long terme.

Ces stratégies sont composées de programmes de fidélisations ponctuels cohérents les uns avec les autres

**Programmes de fidélisation** : « ensemble d'actions organisées pour que les clients les plus intéressants et les plus fidèles, soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition soit minimisée et que la rentabilité soient augmentée »

## 4 COMMENT : les outils d'évaluation et de mesure de la satisfaction et de la fidélité

Pour fidéliser il faut une bonne connaissance du client et mettre en place des outils d'évaluation des résultats obtenus

### 4-1 Les études ou baromètres de satisfaction

**Effectués tous les 9 mois** environ permettent de mettre en place des indicateurs de satisfaction

Il s'agit d'enquêtes (ou baromètres) périodiques le plus souvent téléphoniques direct (êtes vous satisfait de..) ou indirect (analyse des attentes, des pbs rencontrés et des suggestions)

Lors d'une enquête il faut impérativement définir :

- l'objet de l'on mesure : propreté, accueil....
- Définir l'échantillon : par exemple : les clients perdus, les petits clients....
- Définir le mode de contact : in situ ou à l'extérieur, en face à face, par téléphone ou par la poste
- La construction du questionnaire avec des échelles sémantique, d'Osgood, de stapel de lickert, mathématique ou de sourire
- On mesure l'importance et la satisfaction pour différentes variables → analyse croisées qui permettra de définir les priorités
- On peut également faire une analyse factorielle afin d'identifier les facteurs clés qui expliquent le mieux le degré de satisfaction

En pratique le taux d'infidélité des clients est souvent égal au double du taux des clients insatisfait

## 4-2 les visites mystères (La poste) page 94

### Polycop client mystère

<http://www.ipsos.fr/SolutionsIpsos/content/1352.asp?rubId=48>

L'enquête mystère permet d'évaluer la relation commerciale dans un contexte proche de celui de l'expérience vécue par les clients, mais sur la base d'un regard expert.

#### Cette approche inclut notamment :

- Des données d'environnement concernant un point de vente ou un point de contact (propreté, agencement, disponibilité des produits, etc....)
- Des données concernant la relation client (relationnel des front officers, réponses aux questions et objections, respect des scripts de vente, etc....)

En fonction d'une grille de lecture objective, l'enquête mystère permet également un benchmark (= mesure comparative) efficace avec des réseaux de distribution concurrents.

Exemple InterSport Montauban

Parmi les dimensions mesurées dans ce type d'étude, notons :

#### Données générales sur le point de vente/contact

- Disponibilité du parking
- Propreté extérieure et intérieure
- Présence des supports d'information et promotionnels
- Signalétique

#### Approche des collaborateurs

- Accueil
- Sourire et regard
- Posture et comportement général
- Tenue vestimentaire
- Niveau d'assistance
- Courtoisie
- Relance sur les besoins clients

#### Rapidité de service

- Temps d'attente dans les queues
- Nombre de personnes dans les queues
- Temps de service
- Temps total

#### Connaissance des produits

- Suivi des procédures et instructions
- Explication sur les produits
- Conseils

- Recommandations vers ventes additionnelles
- Amabilité

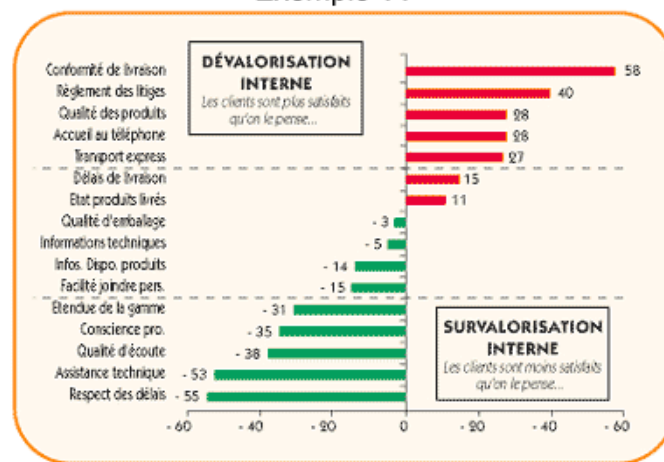
#### 4-3 Les enquêtes miroirs

Hachette page 79

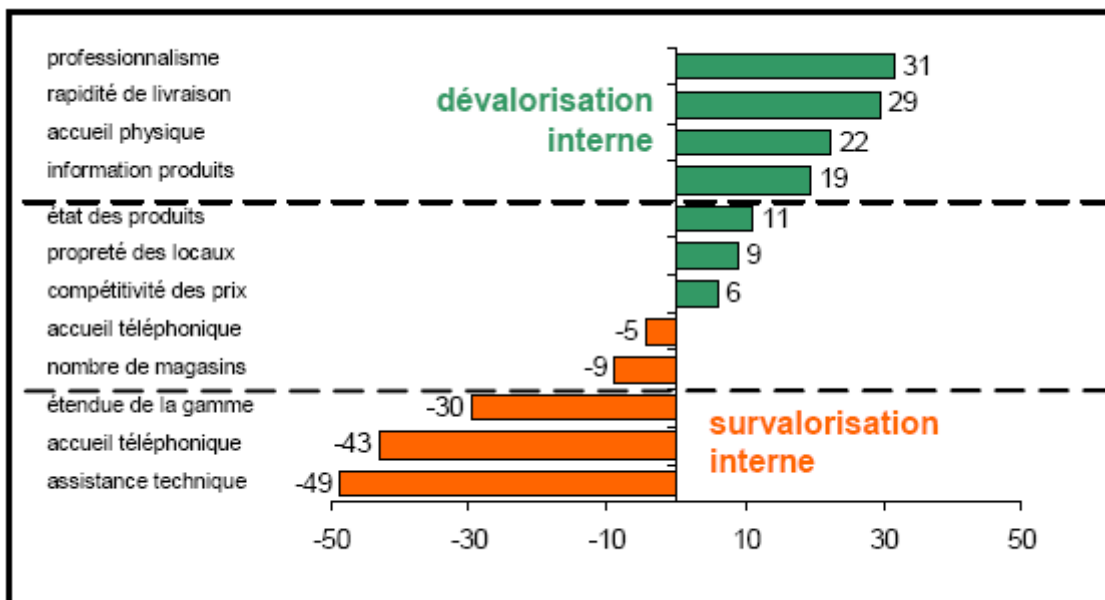
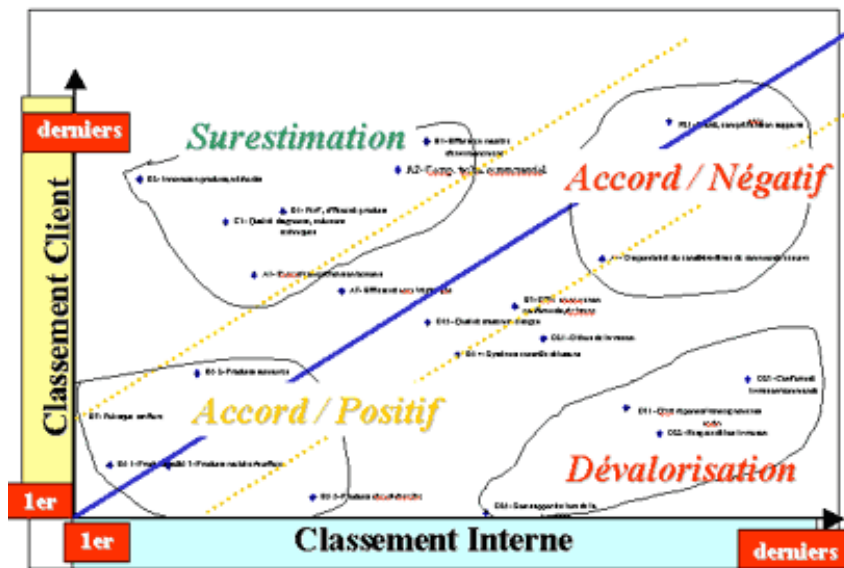
Principe : faire estimer par les collaborateurs le niveau de satisfaction des clients. On utilise le même questionnaire que celui soumis aux clients et chaque collaborateur peut se mettre à leur place et estimer ses points forts et ses points faibles.

<http://www.init-satisfaction.net/rubriques/tests/clients.php>

Exemple A



Entreprise B : Forte dévalorisation interne



#### 4-4 Analyse RFM

Voir sujet BTS ACRC

#### 4-5 Le Life Time Value LTF

Le concept de valeur pour le client devient déterminant. Il faut désormais concevoir un mix plus sophistiqué que par le passé, qui réponde aux besoins plus élaborés du client moderne, besoins de personnalisation, d'identification, d'appartenance. La valeur client est chiffrable : au sommet de la pyramide des attentes, le client est prêt à payer un prix élevé pour obtenir un niveau de satisfaction plus important. Ce niveau de prix permet à l'entreprise de dégager une forte rentabilité. **La « life time value » d'un client, élément déterminant du capital client** sera d'autant plus grande que l'entreprise aura su créer de la valeur pour lui.

#### 4-6 Taux de fidélité

= % acheteur ayant acheté la marque X au cours de la période n-1 et qui continuent à l'acheter en période n  
castella page 71

4-7 **taux d'attrition = proportion de clients perdus**

4-8 **Le taux de nourriture**

## 5 Un cas particulier : la reconquête des clients partis ou distancés PDUC

Il faut s'interroger sur les clients perdus : combien sont-ils, pour quelles raisons sont-ils partis, comment faire pour les récupérer ?

→ QUI sont les clients à reconquérir en priorité ?

Le taux de retour qui est de 5% en prospection est de 15 à 20% en reconquête donc cette efficacité n'est pas à négliger. **Il faut classer ces clients perdus** et s'attaquer à certains d'entre eux en priorité. Ce qui constituera le fichier de reconquête, le **SLTV (second life time value)**.

→ QUELLES sont les caractéristiques des clients partis La fin de la relation entre une entreprise et son client se matérialise par l'inaction du client et l'arrêt de ses achats. Dans certains secteurs l'alerte est facilitée car il existe une matérialisation officielle voire légale de la fin de cette relation. **Dans la majorité des cas cependant c'est l'analyse de la base de données qui donne le signal de départ (RFM)**.

→ POURQUOI Une fois définis quels sont les clients éligibles à cette stratégie de reconquête, il faut **rechercher les causes précises** de leur désaffection.

Étape 1, rechercher les facteurs explicatifs du départ par un questionnement par téléphone.

Étape 2, établir le mix de reconquête.

→ AGIR Il faut reprendre contact avec les clients

Mener des enquêtes de satisfaction

Outil idéal de l'écoute des clients, elles permettent d'identifier les priorités d'amélioration et de les hiérarchiser pour agir efficacement sur les sources d'insatisfaction et ainsi diminuer le nombre d'abandonnistes.

# **BTS Management des Unités Commerciales**

## **Epreuve E5 : ANALYSE ET CONDUITE DE LA RELATION COMMERCIALE**

Session 2007

Sujet n° 11

**Thème : Satisfaction et fidélité**

### **Question 1**

- Précisez les notions de segmentation et de fidélité. Quels sont les enjeux de la satisfaction et de la fidélité pour l'Unité Commerciale

### **Question 2**

A l'aide des annexes 1,2,3, vous résoudrez le problème commercial suivant.

En tant que stagiaire dans une agence d'assurances on vous demande d'assurer une campagne de publipostage, suivie d'une relance téléphonique de prise de rendez-vous commercial. Vous lancez trois opérations correspondant à trois segments différents : Les Vedettes, les Fidèles Endormis et les Timides

- Retrouvez les questions qui ont permis d'obtenir le tableau de résultats fournis en annexe 1
- L'agence pense investir dans le développement de la personnalisation des contacts à distance (internet, SMS, téléphone,...) car de nombreux autres Assureurs et Banquiers l'ont déjà fait. Que pensez-vous localement de ce choix tactique ? (annexe 2)
- Pensez-vous qu'il y ait une différence d'opinion significative entre les possesseurs des différents contrats d'assurance ? (annexe 3)

### **Question 3**

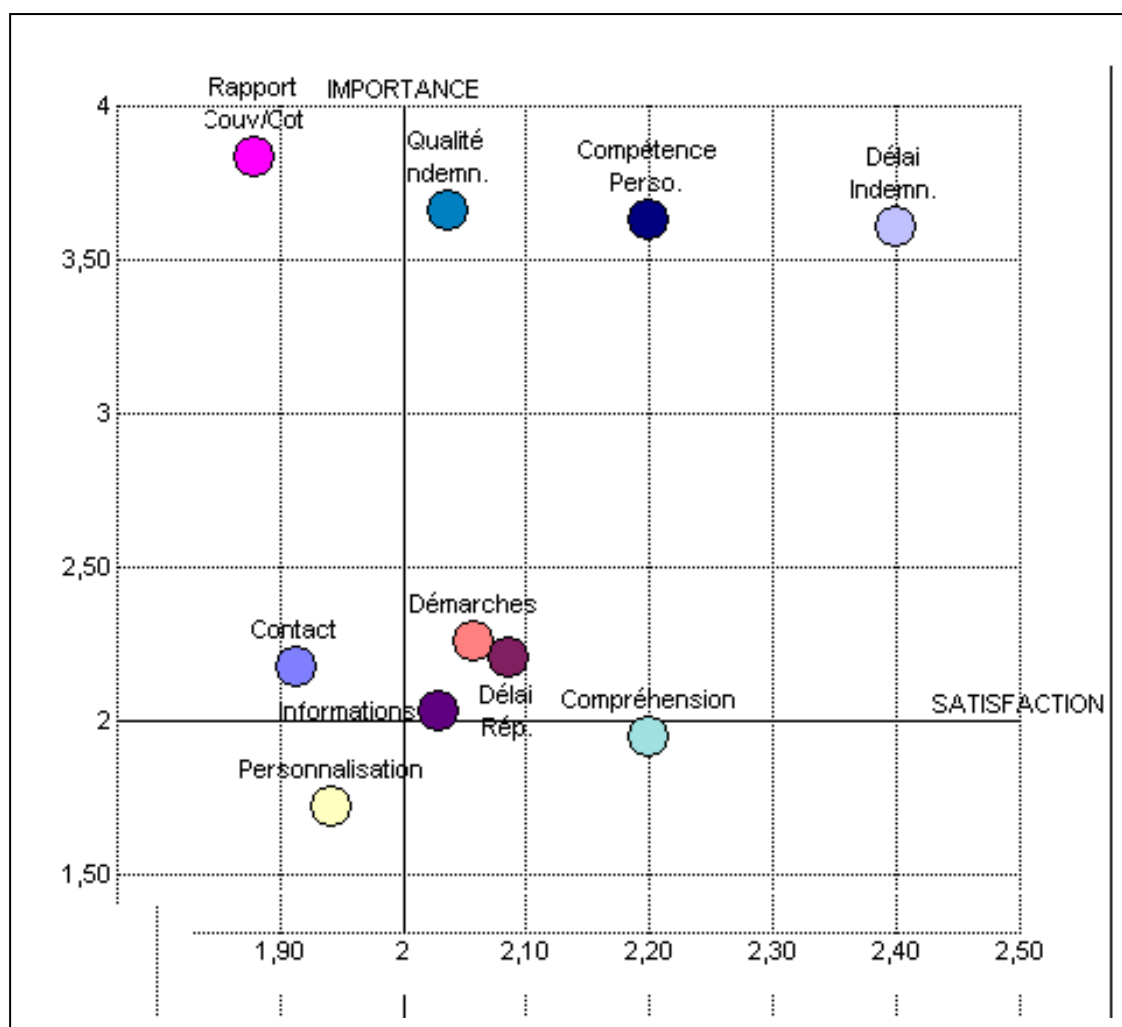
A partir de votre expérience en entreprise et de vos connaissances, montrez l'intérêt des logiciels de GRC dans la gestion de la relation client

Page1/3

## Annexe 1

	Satisfaction	Importance
Contact	<b>1,91</b>	<b>2,17</b>
Délai Rép.	<b>2,09</b>	<b>2,20</b>
Personnalisation	<b>1,94</b>	<b>1,71</b>
Compréhension	<b>2,20</b>	<b>1,94</b>
Informations	<b>2,03</b>	<b>2,03</b>
Démarches	<b>2,06</b>	<b>2,26</b>
Qualité Indemn.	<b>2,04</b>	<b>3,66</b>
Délai Indemn.	<b>2,40</b>	<b>3,60</b>
Compétence Perso.	<b>2,20</b>	<b>3,63</b>
Rapport Couv/Cot	<b>1,88</b>	<b>3,83</b>

## Annexe2



## Annexe 3

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait	Total
Auto/Moto	30	54	96	18	198
Habitation	6	36	102	18	162
Prév. Retraite	6	0	12	12	30
Resp. civile	6	12	36	12	66
Santé	6	30	72	18	126



## Comment reconquérir un client perdu ?

### Que faire pour retenir un client qui part chez un concurrent ? Quelles actions pouvez-vous entreprendre ? Voici quelques indications.

Pour que tout « win back » soit efficace, autrement dit pour que vos actions de reconquête portent leurs fruits, celui-ci doit être bien conçu. Deux étapes sont alors essentielles : il faut d'abord comprendre les raisons du départ du client, puis réagir en fonction.

#### Le « pourquoi »

Avant même d'engager quelque action, il est important de connaître les causes qui ont amené le client à vous quitter. Celles-ci peuvent être nombreuses : un prix moins cher ailleurs, un produit défectueux, une livraison trop tardive, des délais de réponse trop longs, un service après-vente décevant, etc. Si vous effectuez une enquête « d'insatisfaction » en vue de dépister les motifs de sa fuite, vous réussirez dans le même temps à comprendre ce qui peut le retenir.

#### Mener votre enquête

Pour réaliser cette enquête, vous pouvez très bien lui envoyer un courrier comprenant évidemment une lettre d'excuses accompagnée d'un petit questionnaire. Pour augmenter les chances que le client insatisfait vous réponde, Pascal Py, auteur de « [Concevoir et Piloter un PAC](#) », préconise : de joindre une enveloppe T réponse au courrier et de poser plusieurs questions essentielles. Il faut « demander au client la probabilité de son retour ». 10 %, 25 %, 50 %, 75 % ? Sa réponse sera déterminante pour la suite de vos actions. Il faut également lui demander « ce qui le conduirait à l'avenir à travailler de nouveau avec vous » et s'il souhaite « être définitivement supprimé de vos fichiers ». Si le client répond à l'affirmative, vous pourrez mieux estimer vos chances de reconquête.

#### Une lettre personnalisée

Le client a pris la peine de répondre à votre questionnaire ? Vous avez déjà un indice : cela signifie qu'il n'est pas totalement perdu et que vous devez lui prouver que vous êtes encore là pour lui. Ce constat étant fait, comment agir ? Vous devez lui envoyer à nouveau un courrier dans lequel :

- ▶ vous présentez vos regrets ;
- ▶ vous acceptez votre entière responsabilité ;
- ▶ vous lui faites valoir qu'il a bien fait de vous en parler et vous l'en remerciez ;
- ▶ vous lui dites que vous mettez tout en œuvre pour lui donner satisfaction et que quelqu'un va reprendre contact avec lui dans les prochains jours ;
- ▶ vous lui signifiez que vous suivrez personnellement cette affaire. Ce genre de lettre fonctionne plus d'une fois sur deux.

#### Contactez plus directement le client

Solution ultime pour tenter de reconquérir un client : l'appel téléphonique ou la visite. Cette action doit être menée par un commercial (voire plusieurs si l'on part en rendez-vous) rompu aux méthodes de « win back » et solide psychologiquement. D'une part, parce qu'un acheteur mécontent est, par définition, très difficile à retenir. Le commercial doit réussir à le séduire et être force de conviction. D'autre part, parce qu'il arrive que des clients se montrent parfois un peu agressifs. Il doit être mesure de garder le contrôle.

#### Que doit-on lui dire ?

La démarche est plutôt similaire à une prospection, dans le sens où il faut préparer à l'avance ce que l'on va dire. Le discours doit articuler plusieurs points fondamentaux qui sont :

- ▶ la présentation : « Je suis Monsieur X de la société Y. Je suis chargé de contacter les clients, heureusement très rares, que nous ne sommes pas parvenus à satisfaire » ;
- ▶ le motif de l'appel ou de la visite : « Je prends contact avec vous afin d'essayer de trouver une solution qui permettrait de travailler à nouveau ensemble » ;
- ▶ l'autorisation de questionnement : « Pouvons-nous en discuter ? » ;
- ▶ les interrogations essentielles : « Pourquoi nous avoir quitté ? Que faire pour que vous reveniez chez nous ? » ;
- ▶ le closing sur le besoin : « Si je vous propose cela, vous seriez vraiment prêt à retravailler avec notre société ? » ;
- ▶ la proposition concrète : « Je vous accorde ce que vous me demandez » (dans des limites définies par avance) ;
- ▶ la conclusion : « Cela vous convient ? A-t-on le plaisir de vous compter à nouveau parmi nos clients ? » ;
- ▶ la prise de congé : « Je vous remercie encore de nous renouveler votre confiance ».

Prenez-en bonne note !

#### **Il ne faut pas attendre de perdre un client pour réagir !**

Pas de nouvelles, bonnes nouvelles. Ce dicton n'est malheureusement pas toujours juste. Si un client ne vous fait pas signe, c'est peut-être qu'il est parti voir ailleurs ou qu'il compte le faire prochainement. Vous devez donc anticiper et réagir en renouant le contact.