Première partie : Analyse de la situation commerciale

1. Expliquer les concepts en gras

Les principaux concepts liés à cette situation sont les suivants :

Concept	Définition
Prospection commerciale	Ensemble des actions menées par une entreprise pour identifier, contacter et attirer de nouveaux clients potentiels.
Marketing direct	Technique de communication permettant à une entreprise de s'adresser directement à des clients ciblés afin de susciter une réaction ou un achat.
ISA (Imprimés sans adresse)	Documents publicitaires distribués dans les boîtes aux lettres ou déposés dans des lieux déterminés, sans être adressés nominativement à un destinataire.
Flyer	Support publicitaire papier, généralement de petit format, destiné à promouvoir un produit, un service, une entreprise ou un événement.
Prise de rendez-vous	Action consistant à convenir avec un prospect d'une date et d'une heure pour présenter une offre commerciale.
Réclamation client	Expression d'une insatisfaction par un client qui demande une explication, une correction ou une compensation à la suite d'un problème rencontré.
Satisfaction client	Niveau de satisfaction ressenti par un client après comparaison entre ses attentes et la prestation réellement reçue.
Contrôle qualité	Ensemble des vérifications permettant

	de s'assurer que le produit ou le service fourni respecte les exigences contractuelles et les normes de qualité.

2. Donner une définition du géomarketing

Le géomarketing est une technique marketing qui consiste à utiliser des données géographiques, économiques et démographiques pour analyser un marché et adapter les actions commerciales à des zones géographiques précises.

Il permet notamment de :

- Identifier les zones présentant un fort potentiel commercial.
- Localiser les clients potentiels.
- Déterminer les secteurs géographiques à prospecter.
- Optimiser les circuits et les zones de distribution.
- Adapter les campagnes publicitaires aux caractéristiques de chaque territoire.

Exemple : une école supérieure peut utiliser le géomarketing pour distribuer ses flyers dans les quartiers où résident de nombreux lycéens, étudiants et familles susceptibles d'être intéressés par ses formations.

3. Expliquer les pertes cumulées par le directeur de cette école

Le directeur a subi plusieurs catégories de pertes à la suite de la mauvaise exécution de la prestation.

A. Les pertes financières directes

- Perte des 10 000 DH payés à l'entreprise prestataire pour une distribution qui n'a pas été correctement réalisée.
- Dépenses supplémentaires engagées pour envisager une nouvelle campagne publicitaire.
- Éventuels frais liés aux démarches de réclamation et au suivi du litige.

B. Les pertes commerciales

- Perte de prospects potentiels qui auraient pu découvrir l'école grâce aux flyers.
- Réduction des possibilités d'inscription de nouveaux étudiants.
- Perte de chiffre d'affaires liée aux inscriptions non réalisées.

C. Les pertes marketing

- Gaspillage des supports publicitaires imprimés.
- Perte de l'occasion de renforcer la notoriété de l'établissement.
- Inefficacité de la campagne de communication pendant une période stratégique : la rentrée scolaire.

D. Les pertes liées à l'image et à la réputation

- Risque de dégradation de l'image de l'école auprès de ses partenaires et de ses prospects.
- Perte de confiance envers les prestataires de services de marketing direct.
- Risque de bouche-à-oreille négatif.

Ainsi, le préjudice ne se limite pas aux 10 000 DH versés. Il comprend également le manque à gagner commercial et les opportunités de développement perdues.

4. Quelles sont les mesures de contrôle qualité que l'entreprise devait engager ?

L'entreprise devait mettre en place un dispositif de contrôle à plusieurs niveaux.

A. Avant la distribution

- Définir précisément les quartiers et les rues concernés.
- Établir un plan de distribution géographique.
- Déterminer le nombre de flyers à distribuer dans chaque zone.
- Sélectionner et former les agents de distribution.

- Remettre aux équipes des fiches de mission précisant les secteurs à couvrir.

B. Pendant la distribution

- Superviser régulièrement le travail des agents.
- Effectuer des contrôles inopinés sur le terrain.
- Vérifier que les flyers sont effectivement déposés dans les boîtes aux lettres prévues.
- Utiliser un système de géolocalisation ou des applications de suivi des itinéraires.
- Exiger des comptes rendus quotidiens des équipes.

C. Après la distribution

- Établir un rapport détaillé indiquant les zones couvertes et les quantités distribuées.
- Réaliser des contrôles par échantillonnage auprès des habitants des quartiers ciblés.
- Recueillir les preuves de réalisation de la prestation : relevés, photos géolocalisées et rapports de supervision.
- Transmettre un bilan au client pour validation.
- Mesurer les résultats de la campagne et recueillir son appréciation.

Objectif : garantir la conformité de la prestation aux engagements contractuels et éviter toute déclaration mensongère sur la réalisation du travail.

5. Expliquer les conséquences prévisibles de cette insatisfaction sur l'avenir de l'activité commerciale de l'entreprise

L'insatisfaction de ce client peut entraîner plusieurs conséquences :

1. Perte du client : le directeur ne fera probablement plus appel à cette entreprise.

2. Perte de chiffre d'affaires : l'entreprise perd les revenus provenant de ce client et les éventuelles prestations futures.
3. Dégradation de la réputation : le client peut partager son expérience négative avec d'autres entreprises.
4. Bouche-à-oreille défavorable : les témoignages négatifs peuvent décourager de nouveaux prospects.
5. Diminution de la compétitivité : les concurrents peuvent profiter de cette mauvaise expérience pour attirer les clients.
6. Augmentation des coûts de prospection : l'entreprise devra dépenser davantage pour remplacer les clients perdus.
7. Perte de confiance : les prospects peuvent douter du sérieux et du professionnalisme de l'entreprise.

Il faut rappeler qu'un client mécontent peut influencer d'autres clients potentiels et compromettre durablement le développement commercial de l'entreprise.

6. Pensez-vous qu'une enquête devrait avoir lieu pour vérifier les propos du directeur et définir les responsabilités ?

Oui. Une enquête interne est indispensable pour établir les faits, identifier les responsabilités et prendre les mesures correctives nécessaires.

Elle doit comporter les étapes suivantes :

- Examiner le contrat signé avec le directeur et les engagements de l'entreprise.
- Vérifier les zones géographiques qui devaient être couvertes.
- Consulter les ordres de mission et les plannings des agents.
- Examiner les rapports de distribution et les justificatifs fournis.
- Interroger les agents concernés et leurs superviseurs.
- Vérifier les preuves apportées par le directeur, notamment celles relatives à l'abandon des flyers dans une décharge publique.

- Déterminer les responsabilités individuelles et organisationnelles.
- Établir un rapport d'enquête et proposer des mesures correctives.

L'objectif n'est pas uniquement de sanctionner les responsables, mais surtout de comprendre les causes du dysfonctionnement et d'éviter sa répétition.

7. Comment devriez-vous vous comporter pour contenir la frustration de ce client et quelles réponses lui donner pour neutraliser son agressivité ?

Le commercial doit adopter une attitude professionnelle fondée sur l'écoute active, l'empathie et la maîtrise de soi.

A. Les comportements à adopter

- Garder son calme et éviter toute réaction agressive.
- Laisser le client exprimer son mécontentement sans l'interrompre.
- Écouter attentivement ses explications.
- Faire preuve d'empathie et reconnaître la gravité de la situation.
- Éviter de contester ses propos avant d'avoir vérifié les faits.
- Présenter des excuses au nom de l'entreprise.
- Reformuler le problème pour montrer que sa réclamation a été comprise.
- Proposer une solution concrète et réaliste.

B. Les réponses à lui apporter

Quelques exemples de formulations professionnelles :

Situation	Réponse appropriée
Le client exprime sa colère.	« Je comprends parfaitement votre mécontentement et je vous

	remercie de nous avoir expliqué la situation. »
Il accuse l'entreprise de manque de sérieux.	« Je comprends que cette expérience ait sérieusement affecté votre confiance envers notre entreprise. »
Il réclame le remboursement.	« Votre demande mérite un examen sérieux. Je vais transmettre immédiatement votre dossier à la direction afin qu'une solution adaptée soit étudiée. »
Il rappelle l'absence de réponse à sa réclamation.	« Je vous présente nos excuses pour cette absence de suivi. Vous auriez dû recevoir une réponse dans un délai raisonnable. »
Il menace de ne plus travailler avec l'entreprise.	« Nous regrettons d'avoir perdu votre confiance et nous souhaitons vous démontrer, par des actions concrètes, que votre réclamation est prise au sérieux. »

Il faut éviter les phrases telles que « Ce n'est pas notre faute », « Vous exagérez » ou « Ce problème ne me concerne pas ».

8. Quelles sont les actions à prendre immédiatement pour rassurer ce client mécontent ?

Le commercial doit agir rapidement :

1. Présenter des excuses officielles au client.
2. Enregistrer sa réclamation et vérifier son historique.
3. Informer immédiatement le responsable commercial et la direction.
4. Ouvrir une enquête interne sur la prestation réalisée.

5. Lui communiquer un interlocuteur chargé du suivi de son dossier.
6. Lui proposer une solution commerciale ou financière adaptée au préjudice établi.
7. Fixer un délai précis de réponse et respecter cet engagement.
8. Le tenir informé de l'avancement du traitement de sa réclamation.
9. Effectuer un suivi après résolution pour vérifier son niveau de satisfaction.

L'objectif est de transformer une situation conflictuelle en une occasion de rétablir la confiance.

Deuxième partie : Analyse des dysfonctionnements du service commercial

Après vérification, le commercial découvre que la réclamation avait effectivement été enregistrée, mais qu'aucune mesure n'avait été prise.

A. Expliquer les dysfonctionnements constatés dans le service commercial

Plusieurs dysfonctionnements organisationnels et commerciaux sont constatés :

1. Absence de traitement de la réclamation

Le service commercial a enregistré la réclamation sans engager les démarches nécessaires pour résoudre le problème.

2. Défaut de suivi des dossiers clients

Aucun mécanisme efficace n'a permis de vérifier si la réclamation avait été traitée dans les délais.

3. Manque de communication avec le client

Le responsable commercial n'a pas répondu aux différentes relances téléphoniques du directeur.

4. Absence de coordination interne

Le service commercial n'a apparemment pas assuré la coordination avec les équipes opérationnelles chargées de la distribution.

5. Manque de responsabilisation du personnel

Les responsables n'ont pas assumé correctement leurs obligations en matière de suivi et de satisfaction client.

6. Absence de procédure formalisée de gestion des réclamations

L'entreprise ne semble pas disposer d'une procédure suffisamment efficace pour enregistrer, analyser, traiter et clôturer les réclamations.

7. Défaillance du management

Le responsable commercial n'a pas assuré un contrôle suffisant de son service ni veillé au respect des engagements pris envers les clients.

B. Quelles sont les conséquences de ces dysfonctionnements sur l'image de l'entreprise ?

Ces dysfonctionnements peuvent entraîner :

- Une dégradation de l'image de marque : l'entreprise sera perçue comme peu sérieuse et peu professionnelle.
- Une perte de crédibilité : les clients douteront de sa capacité à respecter ses engagements contractuels.
- Une perte de confiance : les clients ne seront plus convaincus de la fiabilité de ses prestations.
- Un bouche-à-oreille négatif : les clients mécontents peuvent diffuser leurs mauvaises expériences auprès d'autres prospects.

- Une diminution de la clientèle : certains clients préféreront se tourner vers des concurrents.
- Une baisse du chiffre d'affaires : la perte de clients et de contrats réduit les revenus de l'entreprise.
- Une détérioration des relations commerciales : les partenaires et les prospects risquent de devenir plus méfiants.

C. Quel est l'intérêt pour l'entreprise de répondre dans les délais requis à la réclamation de son client ?

Répondre rapidement à une réclamation présente plusieurs avantages :

1. Préserver la satisfaction client : montrer au client que son problème est pris au sérieux.
2. Maintenir la confiance : démontrer le professionnalisme et le sérieux de l'entreprise.
3. Fidéliser les clients : éviter qu'un client mécontent abandonne définitivement l'entreprise.
4. Limiter les conflits : empêcher que le problème ne s'aggrave ou ne devienne un litige.
5. Améliorer l'image de marque : montrer que l'entreprise assume ses responsabilités.
6. Identifier les dysfonctionnements : utiliser les réclamations comme source d'information pour améliorer les prestations.
7. Préserver le chiffre d'affaires : maintenir les relations commerciales et favoriser les achats futurs.

Une réponse rapide ne signifie pas nécessairement que la solution doit être immédiate. Elle implique au minimum un accusé de réception, une information sur les démarches engagées et un délai de traitement annoncé.

D. Quelle aurait dû être, à l'époque, la démarche que l'entreprise devait entreprendre pour éviter la perte de ce client ?

L'entreprise aurait dû adopter une procédure structurée de traitement des réclamations.

Étape 1 : Accuser réception de la réclamation

Adresser rapidement un courrier ou un courriel pour confirmer la réception de la demande et présenter des excuses pour les désagréments occasionnés.

Étape 2 : Analyser la réclamation

Vérifier les termes du contrat, les zones de distribution prévues, les rapports d'intervention et les justificatifs de réalisation.

Étape 3 : Réaliser une enquête interne

Identifier les causes du dysfonctionnement et déterminer les responsabilités des agents et des superviseurs.

Étape 4 : Reconnaître les manquements

Si les faits sont confirmés, reconnaître les erreurs commises et informer honnêtement le client.

Étape 5 : Proposer une solution adaptée

En fonction du préjudice établi et des engagements contractuels, proposer notamment :

- Le remboursement total ou partiel des 10 000 DH.
- La réalisation gratuite d'une nouvelle campagne de distribution.
- Une indemnisation négociée, si les conditions le justifient.
- Un geste commercial complémentaire.

Étape 6 : Assurer le suivi

Contacter le client après la résolution du problème pour vérifier sa satisfaction et rétablir progressivement la relation commerciale.

E. À présent, quelles sont les actions que vous envisagerez pour réconcilier ce client ?

Puisque le commercial a découvert que les déclarations du directeur étaient fondées, il doit engager une démarche de reconquête commerciale.

Les actions à entreprendre sont les suivantes :

1. Prendre personnellement contact avec le directeur pour lui présenter des excuses.
2. Reconnaître officiellement les erreurs commises par l'entreprise.
3. Lui communiquer les résultats de l'enquête interne.
4. Lui proposer une solution financière équitable, notamment le remboursement des sommes dues selon les conclusions de l'enquête et les engagements contractuels.
5. Lui proposer, s'il le souhaite, une nouvelle prestation gratuite ou à tarif préférentiel.
6. Désigner un responsable chargé de suivre personnellement son dossier.
7. Mettre en place des garanties de contrôle renforcées pour toute nouvelle prestation.
8. Effectuer un suivi régulier pour vérifier son niveau de satisfaction.

Exemple de discours commercial :

« Monsieur, après vérification de votre dossier, nous avons effectivement constaté que votre réclamation était fondée et qu'elle n'avait malheureusement pas reçu le traitement qu'elle méritait. Au nom de notre entreprise, je vous présente nos sincères excuses. Nous reconnaissons les manquements constatés et souhaitons prendre les mesures nécessaires pour réparer le préjudice subi. Notre objectif est

de vous apporter une solution concrète et de regagner progressivement votre confiance. »

Il faut toutefois comprendre que la réconciliation ne peut pas être obtenue uniquement par des paroles ou des promesses : elle doit reposer sur des engagements respectés et des résultats vérifiables.

F. Quelles sont les mesures qu'il fallait prendre à l'égard des agents de distribution pour les dissuader de répéter un comportement pareil ?

L'entreprise doit adopter des mesures à la fois disciplinaires, organisationnelles et préventives.

1. Mesures disciplinaires

- Réaliser une enquête contradictoire pour établir les faits.
- Demander des explications aux agents concernés.
- Appliquer des sanctions proportionnées à la gravité des fautes établies, conformément au règlement intérieur et à la législation du travail.
- Envisager des mesures plus sévères en cas de faute grave avérée et dans le respect des procédures légales.

2. Mesures organisationnelles

- Clarifier les missions et les responsabilités de chaque agent.
- Mettre en place des fiches de suivi des distributions.
- Désigner des superviseurs responsables du contrôle sur le terrain.
- Exiger des rapports réguliers sur les opérations réalisées.

3. Mesures préventives

- Former les agents à la qualité de service et au respect des engagements contractuels.

- Sensibiliser le personnel aux conséquences de la fraude et de la négligence.
- Mettre en place un système de contrôle inopiné.
- Instaurer des indicateurs individuels et collectifs de performance.
- Valoriser les agents qui respectent les procédures et fournissent un travail de qualité.

L'objectif est de développer une culture de responsabilité, de transparence et de respect du client.

Troisième partie : Importance des outils de suivi et de la démarche qualité

G. Expliquer pourquoi il est nécessaire :

a. D'assurer un suivi des réclamations clients

Le suivi des réclamations consiste à enregistrer chaque plainte, à suivre son traitement et à vérifier que la solution proposée a effectivement été mise en œuvre.

Il présente plusieurs intérêts :

- Éviter qu'une réclamation reste sans réponse.
- Respecter les délais de traitement.
- Identifier les responsables du suivi.
- Informer régulièrement les clients de l'évolution de leurs dossiers.
- Vérifier que les solutions proposées sont efficaces.
- Constituer un historique des problèmes rencontrés.
- Détecter les dysfonctionnements récurrents.

Exemple : l'entreprise peut utiliser un tableau de suivi des réclamations comportant les informations suivantes :

N°	Client	Date de réclamation	Objet	Responsable	Statut
001	École supérieure	10/03	Distribution non réalisée	Responsable commercial	En cours
002	Client B	12/03	Retard de prestation	Service qualité	Résolue
003	Client C	15/03	Erreur de facturation	Service commercial	En cours

Ce tableau permet de contrôler l'évolution des dossiers et d'éviter les oublis.

b. D'avoir des indicateurs de suivi de la satisfaction client

Les indicateurs de satisfaction client sont des outils de mesure permettant d'évaluer la qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients.

Ils permettent de mesurer les performances commerciales, d'identifier les insatisfactions et de prendre des décisions correctives.

Voici quelques indicateurs importants :

Indicateur	Définition / Mode de calcul
Taux de satisfaction	(Nombre de clients satisfaits / Nombre de clients interrogés) × 100
Taux de réclamation	(Nombre de réclamations / Nombre total de clients) × 100
Taux de fidélisation	Pourcentage de clients conservés sur une période donnée, selon une méthode de calcul définie.
Taux de résolution des réclamations	(Nombre de réclamations résolues / Nombre de réclamations reçues) × 100
Délai moyen de traitement	Total des délais de traitement /

	Nombre de réclamations traitées
Taux de réclamations récurrentes	(Nombre de réclamations répétées / Nombre total de réclamations) × 100
NPS (Net Promoter Score)	Différence entre le pourcentage de promoteurs et celui des détracteurs, mesurée à partir de la probabilité de recommandation.

Ces indicateurs permettent à l'entreprise de suivre l'évolution de la satisfaction et d'améliorer continuellement ses performances.

c. De mettre en place une démarche qualité

Une démarche qualité est un ensemble d'actions organisées et planifiées visant à garantir que les produits ou les services fournis répondent aux exigences des clients et aux objectifs de l'entreprise.

Elle permet notamment de :

- Améliorer la qualité des prestations.
- Réduire les erreurs et les dysfonctionnements.
- Respecter les engagements contractuels.
- Standardiser les procédures de travail.
- Responsabiliser les collaborateurs.
- Améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.
- Renforcer la compétitivité de l'entreprise.
- Développer une culture d'amélioration continue.

L'entreprise peut s'appuyer sur le cycle PDCA (Plan – Do – Check – Act), également appelé roue de Deming :

Le cycle PDCA : l'amélioration continue

1. PLAN – Planifier

Définir les objectifs qualité, les exigences du client et les procédures.

2. DO – Réaliser

Exécuter la prestation conformément aux engagements.

3. CHECK – Vérifier

Contrôler les résultats et mesurer les écarts.

4. ACT – Agir

Corriger les anomalies et améliorer les pratiques.

Le cycle est répété afin d'assurer une amélioration permanente des processus.

Exemple d'application : après avoir constaté que des agents abandonnent les flyers dans une décharge, l'entreprise doit revoir son système de supervision, renforcer les contrôles sur le terrain et vérifier systématiquement la réalisation des distributions.

d. De s'intéresser aux clients mécontents pour améliorer la démarche commerciale de l'entreprise

Les clients mécontents constituent une source précieuse d'informations pour l'entreprise.

Leurs réclamations permettent de :

- Identifier les faiblesses des produits et des services.
- Détecter les erreurs commises par les collaborateurs.
- Comprendre les attentes réelles des clients.
- Améliorer les méthodes de travail.
- Adapter les offres commerciales aux besoins du marché.
- Prévenir la répétition des mêmes problèmes.
- Renforcer la qualité de l'accueil et du service.
- Transformer certains clients insatisfaits en clients fidèles grâce à une résolution efficace de leurs problèmes.

Il ne faut donc pas considérer une réclamation uniquement comme une critique, mais également comme une opportunité d'apprentissage et d'amélioration.

H. En guise de conclusion, expliquer l'importance d'avoir un service de gestion de la relation client au sein de l'entreprise.

Le service de gestion de la relation client (GRC) joue un rôle stratégique dans le développement et la pérennité de l'entreprise.

Il assure la gestion de l'ensemble des interactions avec les clients, depuis la prospection jusqu'à la fidélisation, en passant par l'accueil, le suivi commercial et le traitement des réclamations.

Ses principales missions sont :

1. Connaître les clients : collecter et analyser les informations relatives à leurs besoins, leurs attentes et leurs habitudes d'achat.
2. Gérer les interactions : assurer une communication efficace à travers les différents canaux de contact.
3. Améliorer la satisfaction : veiller à la qualité des produits et des prestations.
4. Traiter les réclamations : écouter les clients mécontents et rechercher des solutions adaptées.
5. Fidéliser la clientèle : développer des relations commerciales durables.
6. Développer le chiffre d'affaires : identifier les opportunités de vente et favoriser les achats répétés.
7. Améliorer les performances : exploiter les informations recueillies pour corriger les dysfonctionnements et améliorer les processus.

Dans le cas étudié, un service GRC efficace aurait permis de détecter rapidement la mauvaise exécution de la prestation, de traiter la réclamation du directeur et d'éviter que son insatisfaction ne se transforme en rupture définitive de la relation commerciale.

Conclusion générale de l'étude de cas

Cette situation montre que la réussite commerciale d'une entreprise de services ne dépend pas uniquement de sa capacité à attirer de nouveaux clients, mais également de son aptitude à respecter ses engagements et à maintenir une relation de confiance avec sa clientèle.

Une entreprise peut investir des ressources importantes dans la prospection commerciale et perdre, en quelques instants, les bénéfices de ces efforts à cause d'une mauvaise exécution des prestations ou d'une réclamation ignorée.

La qualité de service, le contrôle des opérations, la communication et le traitement des réclamations doivent donc être considérés comme des éléments essentiels de la stratégie commerciale.

À retenir :

- La prospection permet de conquérir de nouveaux clients.
- La qualité de service permet de satisfaire les clients.
- La gestion des réclamations permet de corriger les erreurs.
- La fidélisation permet de conserver les clients.
- L'amélioration continue permet de renforcer durablement la compétitivité.

Une entreprise performante ne se contente pas de promettre un service de qualité : elle doit prouver, à chaque étape, qu'elle est capable de tenir ses engagements.