

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 : TSC

Module : Gestion de la Relation Client

Juillet 2013



DRH, CDC TERTIAIRE

DOCUMENT ELABORE PAR :

NOM ET PRENOM	ETABLISSEMENT	DIRECTION REGIONALE
MME AGERMOUNE FATIMA	ISTA POLO	DRGC
M. AIT SGHIR NABIL	ISTA HAY NAHDA	DRNO1

DOCUMENT VALIDE PAR :

NOM ET PRENOM	FONCTION	AFFECTATION
MME KAMILI LATIFA	DIRECTRICE	CDC TERTIAIRE
HADARA MUSTAPHA	FORMATEUR ANIMATEUR	CDC TERTIAIRE
FAHIM MOHAMED	FORMATEUR ANIMATEUR	CDC TERTIAIRE

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	Commerce	
Module N° 20	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	Commerce	Date :
Module N° 20	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 :	Maitriser les concepts clés et l'évolution historique de la gestion relation client	

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

TP	
1	Objectifs ciblés : Permettre aux stagiaires de connaître l'évolution de la GRC tout en maîtrisant ses concepts fondamentaux. Durée estimée : 2h30 Déroulement du TP1 Enoncé : Historique de la GRC « du marketing 'produit' au marketing 'client' » <u>TAF</u> 1. Quelles sont les caractéristiques du marketing produit 2. Quelles sont les dates qui ont marquées cette approche ? 3. Quelles sont les transformations à l'origine de l'émergence du marketing 'client' ? 4. Expliquer le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel ? 5. Quels sont les traits saillants du marketing one to one ? 6. Quel est l'impact du marketing one to one sur : - Le client - La distribution - Les produits

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 ?

--	--

Fiche séquence

Filière	Commerce	Date :
Module N° 20	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

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				

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.

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:

Client n° : C253P Société : Tamax Tél : 01 32 25 43 15 – 06 12 21 43 15 Adresse : 21 rue Dumas 91300 Massy		Contact : Laurent Maynard (resp. technique) Règlement : trait à 30j fin de mois Tarif : remise de 10% E-mail : 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
<u>TAF :</u> 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.				

Fiche séquence

Filière	Commerce	Date :
Module N°20	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 :	Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle.	

Partie théorique

Points à traiter

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)

Partie pratique

TP

1	Objectifs ciblés : 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. Durée estimée : 5h Déroulement du TP1 ✓ Enoncé : étude de cas : Fidélisation. Comment retenir un client sur le départ <i>Il est difficile de reconquérir un client perdu. Pour éviter d'avoir à le faire, sachez repérer les premiers signes d'insatisfaction.</i> « 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. » 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 **conquérir un nouveau client reste plus coûteux que de le fidéliser**. » 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 impuissantes, il est essentiel de savoir repérer les clients sur le départ afin de tout mettre en œuvre pour les retenir.

« 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. »

- **Anticiper la rupture**

(...) 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 **la base de données**, 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. »

- **Faire le choix des armes**

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. « **Tous les clients ne méritent pas d'être retenus**, avance Grilles Liguori, de Business et Décision. Il faut, bien sûr, parvenir à conserver les **clients rentables** et ceux dont **le potentiel** 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 to C**, un simple appel du service clientèle suffit souvent à désamorcer la crise, en **B to 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 travail qui, la plupart du temps, se révèle payant. « <u>Un client reconquis est encore plus fidèle qu'auparavant</u>, 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) <u>TAF:</u> 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 ?
	➤ <u>Un client rentable</u> : 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. ➤ <u>Le potentiel</u> : il représente le gain espéré (CA ou marge) généré par le client au cours de sa durée de vie. ➤ <u>B to C</u>: Business to Customer (commerce avec les particuliers ou personne physique). ➤ <u>B to B</u>: Business to Business (commerce avec une personne morale). ➤ <u>Un client reconquis est encore plus fidèle qu'auparavant</u> : 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.
2	Objectifs ciblés : 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. Durée estimée : 5h Déroulement du TP2 : • Le rappel des autres stratégies qui peuvent être confondues avec la fidélisation. • La comparaison avec quelques unes qui sont très proches de la stratégie de la fidélisation. Enoncé : Limites de la stratégie de la fidélisation 1. 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 ? 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. 2. Quels avantages présente la politique de fidélisation de la SNCF ?

Fiche séquence

Filière	Commerce	Date : 16/4/2013
Module N° 20	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 :	Maitriser le processus de gestion des réclamations clients	

Partie théorique

Points à traiter

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

Partie pratique

TP

	Objectifs ciblés : sensibiliser par rapport à l'importance de réaliser un audit de la qualité dans la perspective de satisfaire son client. Durée estimée : 5H Déroulement du TP1 Enoncé :
1	Etude de cas : « la qualité de service : un enjeu majeur pour la rétention du client »

	« Recruté en tant que commercial chez une entreprise de marketing direct, vous avez entamé une action de prospection 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 prospecter de nouveaux clients. 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). 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..... 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. <u>TAF</u> : 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 envisagerez 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?
2	Objectifs ciblés : maitriser la dynamique du traitement de la réclamation client Durée estimée : 5H Déroulement du TP2 Enoncé : Etude de cas : 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. KAMAL SADDIKI N° 123 rue TANTAN TEMARA Code postal : 12000 Air France KLM Service relation client Agence centrale 24 rue Zerktouni - Casablanca, Maroc À Temara, le 5 Avril 2013 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.
	<i>le règlement (CE) n°261/2004</i>
	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.
--	---

Fiche séquence

Filière	Commerce	Date :
Module N° 20	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 :	Gérer la relation clientèle à distance	

Partie théorique

Points à traiter

1	Utilisation du téléphone
2	Utilisation du courrier
3	Utilisation de l'internet

Partie pratique

TP	
1	Objectifs ciblés : Permettre aux stagiaires de suivre l'évolution du rôle des centres d'appels et leur importance dans la réalisation des ventes. Durée estimée : 5h Déroulement du TP1 Enoncé : <u>Etude de cas :</u> Transformer un appel entrant en opportunité de vente <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> « <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 <u>la télévente</u> 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 Caiazza, 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. « *Le coût d'une vente en appel entrant est environ trois fois inférieur à celui d'une vente conclue en appel sortant* », souligne l'expert. La raison est 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 Esnoult. 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 Esnoult. 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 suite 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 ?
2	Objectifs ciblés : 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. Durée estimée : 5H Déroulement du TP2 Enoncé : Etude de cas : « Allô Redal, le nouveau centre d'appel » Quand le centre d'appel facilite la relation client et la rend plus efficace. « Se rapprocher davantage de ses clients, être à l'écoute de leurs doléances, 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 centre d'appel 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. «C'est un événement important dans l'histoire de la Redal dans la mesure où il constitue une sorte 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, crée 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 ?

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/>