



CHAPITRE 1

LA RELATION COMMERCIALE

SAVOIR ASSOCIÉ :

La relation commerciale (enjeux, variété, composantes, diversité, digitalisation et omnicanal, méthodes de vente).

Objectifs :

- Définir les relations et les contacts commerciaux, leurs enjeux.
- Étudier les relations commerciales en fonction du type d'unité commerciale.

Lorsque l'on parle de relation commerciale, on pense aux échanges entre le vendeur et son client lors de l'entretien de vente. Les relations commerciales débutent en réalité bien avant le temps de la vente et se poursuivent au-delà. La diversité des relations commerciales est aussi fonction du type d'unité commerciale, et des moyens de communication utilisés.

1. LA NOTION DE RELATION COMMERCIALE

La **relation commerciale** peut se définir comme un **ensemble de contacts et d'échanges commerciaux entre l'unité commerciale et ses clients**. C'est pourquoi l'utilisation du pluriel « les relations commerciales », est plus conforme à la réalité.

Le contact renvoie à la rencontre avec le client, tandis que l'échange renvoie aux informations commerciales qui circulent dans les deux sens entre l'unité commerciale et les clients.

DOCUMENT 1

LES FONDEMENTS DES RELATIONS COMMERCIALES

De l'importance de remettre de l'humain dans la relation-client

(Extraits - source : itrnews.com)

Une nouvelle étude réalisée par Accenture Strategy indique que 79 % des consommateurs français préfèrent traiter directement avec une personne pour résoudre leurs problèmes de service client. À bon entendeur...

Cette étude révèle que 55 % des sondés ont changé de fournisseur au cours des douze derniers mois en raison d'une mauvaise expérience avec un service client. En France, le marché des consommateurs volatiles est d'ailleurs estimé à 254 milliards d'euros (...). « Les entreprises ont perdu de vue l'importance des contacts humains et ne permettent pas à leurs clients d'obtenir facilement, les conseils, l'aide et les services dont ils ont besoin, explique déclare Fabrice Marque, responsable de l'activité conseil en stratégie client d'Accenture Strategy. Supposant à tort que leurs clients digitaux constituent leur clientèle la plus avantageuse et que le service client représente un coût élevé, elles investissent dans les canaux digitaux et finissent par perdre leurs clients les plus rentables, les clients multicanaux, qui recherchent une expérience qui passe à la fois par le digital et le réseau physique ».

Même à l'ère du digital, les contacts humains restent un élément déterminant de la satisfaction client. Les consommateurs français sont 79 % à souhaiter pouvoir s'entretenir avec une personne pour résoudre un problème ou obtenir un conseil. Ce pourcentage atteint même 83 % lorsqu'il s'agit de traiter une réclamation. Ils sont 43 % à déclarer être prêts à payer davantage pour des biens et des services leur offrant un meilleur niveau de service.

Les expériences avec un interlocuteur ou en magasin sont très importantes pour le consommateur. 58 % estiment que le magasin est le meilleur canal pour obtenir un service personnalisé, tandis que 44 % affirment être plus disposés à acheter des produits neufs ou de « seconde main » dans le cadre d'une discussion en face à face. Ils sont également 44 % à préférer se rendre en magasin pour obtenir des conseils avant de commander sur Internet.

« Les entreprises françaises ont désormais atteint un point critique en termes de digitalisation de l'expérience client et doivent maintenant rééquilibrer leurs investissements entre les canaux digitaux et traditionnels, afin d'offrir à leurs clients une expérience cohérente, personnalisée et humanisée, quel que soit le canal utilisé indique Fabrice Marque.

Celles qui délaissent le contact humain seront confrontées à la nécessité de reconstruire le lien avec un client difficile à reconquérir. »

D'autant qu'une fois déçu, le consommateur français est difficile à reconquérir. Les secteurs à avoir perdu le plus de client en 2015 en raison d'une mauvaise expérience avec le service client sont la grande distribution (15 %), les fournisseurs de téléphonie mobile (15 %) et d'Internet (13 %).

Les consommateurs français attendent une expérience client cohérente, personnalisée et humanisée, quel que soit le canal utilisé. Pour y répondre, quatre caractéristiques sont essentielles :

- **Replacer l'humain et les éléments physiques au cœur de la relation client** : rééquilibrer les investissements entre les différents canaux digitaux et traditionnels, afin de proposer aux consommateurs davantage de contacts humains et de points de vente physiques. Ils sont 79 % à préférer traiter avec une personne pour résoudre leurs problèmes de service client.
- **Permettre au client de changer facilement de canal** : développer des canaux de service client cohérents, permettant aux consommateurs de passer d'une expérience digitale à un contact humain en toute fluidité. Seuls 6 % des consommateurs français estiment que l'expérience client est cohérente sur l'ensemble des canaux.
- **Éliminer les facteurs d'insatisfaction** : identifier les points faibles en matière d'expérience client sur l'ensemble des canaux digitaux et traditionnels, afin d'y remédier rapidement. Ces informations permettront d'affiner la stratégie d'investissement. Ils sont 55 % à avoir quitté leur fournisseur en raison d'une mauvaise expérience client.
- **Garantir la sécurité des données personnelles du client** : en s'engageant à ne pas vendre et à ne pas partager les données de leurs clients avec d'autres entreprises, et à mettre en place des systèmes de protection efficaces, les entreprises encourageront les consommateurs à leur confier des informations personnelles qui leur permettront d'améliorer et d'enrichir l'expérience client. Les consommateurs français sont 83 % à estimer qu'il est essentiel que les entreprises protègent la confidentialité de leurs données personnelles.

Le document 1 nous explique que la relation commerciale **doit être centrée sur le client**.

L'idée générale du document est de placer **l'humain** au cœur des relations commerciales. La relation permet l'échange d'informations, et **facilite la prise de décision d'achat** par le client. Les unités commerciales ont donc intérêt à privilégier un contact direct avec les clients. Par exemple, on peut retenir que 44 % des clients vont dans un magasin physique pour se renseigner avant d'acheter sur internet.

La gestion de la relation commerciale doit prendre en compte les différentes attentes du client. D'autant plus que la plupart des clients sont suspicieux à l'égard des relations commerciales : elles cachent selon eux, des intentions qui leur sont défavorables.

Pour ces raisons, les **contacts** commerciaux doivent être **réguliers**, mais ni insistants, ni intrusifs, et avec le même interlocuteur : les relations doivent être pensées au long cours. L'enjeu ici est la **fidélisation**. Le document insiste aussi sur la multiplicité des canaux utilisés : les moyens ne manquent pas (rendez-vous physique, e-mail, téléphone, sms...), et il faut les mettre à disposition du client.

La **qualité des informations** échangées implique, en amont, une bonne connaissance du produit et du marché, et en aval, la compétence du suivi et des services après-vente. L'enjeu est ici la **satisfaction du service**.

Les clients attendent également une écoute et une réelle **prise en considération de leurs besoins** et attendent une **réponse adaptée**, soit à leur besoin, soit à leur problème. L'enjeu est ici la **personnalisation** de la relation commerciale. C'est à l'unité commerciale de s'adapter et de fournir les efforts commerciaux nécessaires.

Le document 1 mentionne également la **confidentialité des données**, qui est un indice clé pour les clients. L'enjeu est ici la **confiance**, nécessaire aux relations commerciales saines.

Enfin, le document constate qu'un client perdu est difficile à faire revenir. Or, il est moins coûteux de fidéliser les clients actuels que d'en conquérir de nouveaux.

Une relation commerciale bien gérée permet donc de se distinguer des concurrents, de satisfaire le client et par conséquent d'**augmenter la valeur client**.

2. LES RELATIONS COMMERCIALES ET LES UNITÉS COMMERCIALES

La relation commerciale est différente selon les types d'unités commerciales : magasins **physiques** ou **virtuels**, grandes surfaces ou magasins de quartier, surfaces **généralistes** ou **spécialisées**...

DOCUMENT 2

L'EXEMPLE DE LA PETITE SURFACE SPÉCIALISÉE : L'OPTICIEN

Interview d'Alain Afflelou

(Extraits - source : capital.fr)

(...) Un mythe, ou presque. Parti de rien, Alain Afflelou est devenu un magnat international de la lunetterie. Myope, il a démocratisé le port des lunettes pour en faire un accessoire chic et pas cher. Aujourd'hui, à 68 ans, il s'attaque au marché des aides audio, avec une recette largement éprouvée : des prix accessibles, un service efficace et un sens inné du marketing mis au service d'offres originales (...).

Un vendeur séducteur, inventif, capable de changer les règles de son marché et de capter comme personne l'air du temps. On a rencontré ce prince du commerce pour tenter de comprendre d'où lui vient ce grain de folie qui ne l'a jamais quitté.

Management : Comment devient-on un super-vendeur ?

Alain Afflelou : Je ne sais pas si je suis un super-vendeur ! Je ne comprends pas ce que ça veut dire. J'aime la vente, l'acte commercial, ça oui. Mais super-vendeur ? Moi, je crois que pour bien vendre, il faut commencer par se vendre soi-même.

Le premier contact est physique, ça commence par le sourire, la poignée de main, la présence. Après, il se passe quelque chose qui donne ou non envie de continuer. Mais on achète d'abord la personne et accessoirement ce qu'elle propose. Il y a une sorte d'alchimie. Quand elle existe, au fond, peu importe ce que vous vendez, ça marche.

Management : C'est magique ! Mais est-ce que ça peut s'apprendre ?

Alain Afflelou : Attention, il ne s'agit surtout pas de rouler quelqu'un dans la farine ! Une bonne vente, c'est quand tout le monde est content et qu'on peut se revoir avec plaisir, même des années plus tard. Le respect de l'autre est essentiel.

Pour vous répondre franchement, je ne crois pas que ça puisse vraiment s'apprendre. On est vendeur ou pas, c'est un tempérament, un naturel. En revanche, ce qui s'apprend, c'est la négociation, c'est-à-dire la façon dont vous menez un entretien pour conclure une vente. Savoir comment présenter son projet, à quel moment insister ou au contraire rester en retrait, cerner son interlocuteur, poser des questions, s'assurer qu'on est bien en face du décideur et non de son porte-parole...

Il y a des techniques et, bien sûr, elles peuvent s'acquérir. Mais, avec le même savoir, l'un se débrouillera, l'autre fera des étincelles.

Management : Vous-même, comment vous êtes-vous découvert cette fibre ?

Alain Afflelou : Ça remonte à l'enfance. Mes parents tenaient une boulangerie à Mascara, en Algérie. Après l'école, je venais les aider, je servais le pain, je rendais la monnaie. J'adorais rendre service aux clients, ainsi qu'à mes parents. Quand nous sommes rentrés en France, j'ai continué dans le pressing que mes parents avaient ouvert. Je donnais un coup de main après les cours. C'est là que j'ai compris que mon plaisir, c'était la relation, le contact avec les gens.

Je crois que c'est un peu la différence avec les jeunes qui vont en école de commerce. La plupart veulent être cadre, dirigeant d'entreprise. L'acte commercial, ça ne leur parle pas forcément. Pour moi, c'est la base. Quand j'ai ouvert mon premier magasin en tant qu'opticien, je voulais que mon client sorte avec la monture idéale, celle qui le mettait en valeur, au bon prix (...).

Le document 2 nous montre l'importance de la relation commerciale dans une petite surface spécialisée. La **proximité** avec le client est essentielle : la poignée de main ou appeler le client par son nom. Alain Afflelou explique que la relation commerciale compte autant que le bien que l'on vend.

Pour autant, la **négociation** fait aussi partie de la relation commerciale : les aspects techniques sont aussi primordiaux.

La relation commerciale sera différente dans une grande surface discount par exemple.

L'EXEMPLE DES DISCOUNTERS

Aldi offre un lifting à ses magasins et s'éloigne toujours plus du «hard discount»

(Extraits - source : challenges.fr)

Un vrai coin fruits et légumes, des produits soigneusement ordonnés, des bancs : Aldi va rénover ses magasins en Allemagne et s'éloigne toujours plus du « hard discount » alimentaire qu'il avait inventé, une tendance également suivie par son rival Lidl.

Aldi a fièrement présenté cette semaine son «magasin du futur», un concept avec lequel il va rhabiller 1 900 supermarchés dans la moitié de l'Allemagne.

Passées les portes de l'enseigne à Unterhaching, aux portes de Munich en Bavière, difficile de reconnaître le dépouillement caractéristique du « hard discount ».

Exit les cartons fatigués, les produits sont désormais soigneusement rangés dans les étagères. Les palettes en bois à même le sol sont encore là, mais habillées par un revêtement en tôle. Dans les frigos, on trouve des bières et smoothies frais (...).

Aldi, qui avait bâti son empire sur la traque aux coûts inutiles, refuse de dévoiler le prix d'une telle rénovation et se défend de changer d'identité.

« Nous avons une saine confiance en nous », confie la directrice du magasin Jeannette Thül, convaincue que le nouveau visage séduira plus de clients. Mais les prix eux, resteront bas, promet Aldi.

« C'est quand même clairement un changement de philosophie (...). On s'éloigne du hard discount. Et le même phénomène est valable aussi pour Lidl », explique à l'AFP Wolfgang Adlwarth, spécialiste de la distribution à l'institut GfK.

Ces dernières années ont consacré la montée en gamme des deux discounters en Allemagne, avec l'arrivée dans leurs rayons de produits bio et régionaux, de pain fait sur place ou de produits plus frais, rappelle-t-il (...).

Le document 3 montre que les discounters, de type Aldi ou Lidl, cherchent à se distinguer du hard discount, dont la relation commerciale est minimaliste, la force de vente étant réduite. Malgré cette évolution, la **relation commerciale** ne change pas de nature : elle se fait toujours essentiellement **par le produit** (ici alimentaire) mis en vente. La montée en gamme, la diversification des produits ou le merchandising ne changent pas l'approche de la relation commerciale.

Les grandes surfaces généralistes (hypermarchés, supermarchés) se sont en revanche distinguées de cette approche, il y a plusieurs années.

L'EXEMPLE DES ENSEIGNES GÉNÉRALISTES

Auchan révisé sa stratégie de relation client, par Jérôme Pouponnot

(Extraits - Source : *relationclientmag.fr*)

Fin 2007, Auchan a souhaité affiner sa stratégie de relation client. Après avoir internalisé ses centres d'appels, l'enseigne a adopté une solution CRM.

Depuis deux ans, Auchan France menait une réflexion sur sa capacité à progresser dans le domaine de la relation client. Favoriser les contacts entre les clients et l'ensemble des collaborateurs était l'objectif majeur de l'enseigne. « Au-delà de nos points de vente traditionnels, nous avons un nombre croissant de clients qui, avant de venir nous voir, cherchent à obtenir des informations par téléphone ou par Internet », constate Jérôme Desreumaux, directeur de la relation client de l'enseigne. Par ailleurs, Auchan a développé plusieurs canaux pour aider le chaland à faire ses courses. Même si les sites Auchan.fr et Auchandirect.fr sont devenus des canaux classiques de commerce, les efforts pour les rendre plus performants se poursuivent. Auchan Direct permet, une fois ses courses faites dans la grande surface, de se faire livrer. Auchan Drive, qui existe depuis peu, permet au client de faire ses courses sur le site web, tout en récupérant ses produits dans un magasin spécifié lors de la commande (...).

Une extension à l'ensemble des services

Après avoir choisi Coheris CRM, la direction d'Auchan France a mis en place une première phase d'audit puis de paramétrage. Elle a décidé de tester la solution sur trois sites : un magasin prototype, Auchan.fr et le centre de contacts situé près de Lille, qui réceptionne les e-mails des clients. Ce dernier a pour mission d'identifier le bon interlocuteur au sein du bon magasin pour apporter la réponse la plus efficace. « À la différence de nombreuses entreprises, nous ne souhaitons pas créer de grands centres de contacts répondant de manière standardisée, mais davantage des centres qui soient adaptés à un discours plus personnalisé », indique Jérôme Desreumaux. Maintenant que l'enseigne a su s'imprégner d'une bonne partie des fonctionnalités du progiciel Coheris CRM, l'objectif est de permettre à tous les services de disposer de la solution avant la fin de l'année 2009 afin de répondre avec la même efficacité aux demandes des clients. Sont ainsi concernés le service consommateurs, le SAV, celui d'Auchan Drive, etc. (...).

Le document 4 montre que la grande distribution a révolutionné son approche de la relation commerciale.

La première tendance est celle du **CRM (Customer Relationship Management)**, ou logiciel GRC (Gestion de la Relation Client). Ces technologies permettent de collecter et d'analyser l'information client, et de la traiter. Elle ne remplace pas l'humain, mais permet une approche du client lorsque la clientèle est numériquement importante, et que la personnalisation est difficile.

La seconde tendance est d'**associer le virtuel et le physique** : faire ses courses sur le site internet et passer en magasin pour récupérer la commande. Le digital et la relation

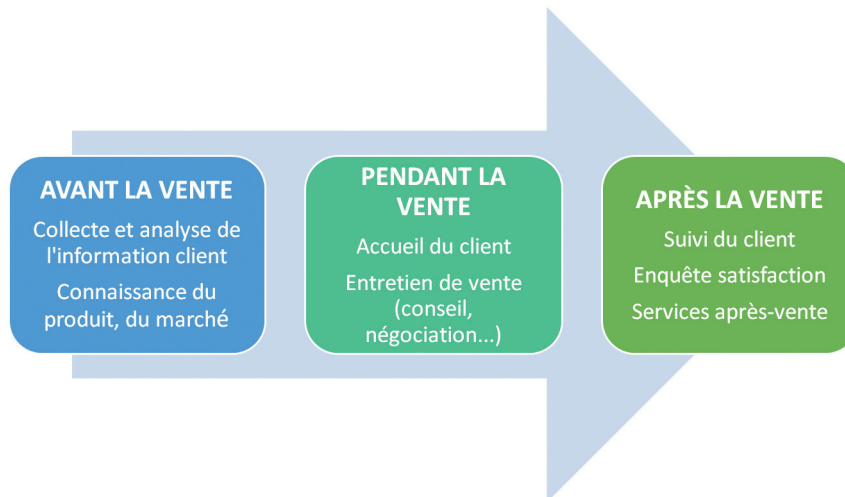
commerciale physique sont de plus en plus associés. On observe la même tendance dans les unités commerciales 100 % virtuelles, qui recherchent des occasions de contacts physiques que la Toile ne permet pas de remplacer.

Le but de cette révolution de l'approche de la relation commerciale est la satisfaction du client par des services personnalisés et efficaces. Les efforts sur la relation commerciale permettent donc de **bloquer les concurrents**, de **conquérir de nouveaux clients**, et de les **fidéliser**.

La **stratégie omnicanale** permet une approche du client à 360° : tous les canaux de distribution et de communication sont utilisés (distribution physique ou virtuelle, e-mailing, réseaux sociaux...), et ce dans les deux sens : à l'initiative du vendeur ou de l'acheteur. Toutes ces occasions de contact client doivent être transformées en expérience client dans le but de le fidéliser.

SYNTHÈSE

La relation commerciale



LEXIQUE

Ab

- **Relation commerciale** : ensemble de contacts et d'échanges commerciaux entre l'unité commerciale et ses clients.
- **Contacts commerciaux** : rencontres avec le client, qui peuvent se faire par différents moyens (contacts physiques, téléphoniques, par voie électronique, par écrit : mailing par exemple).
- **CRM (Customer Relationship Management)** : Gestion de la Relation Client (GRC).
- **Valeur client** : elle est déterminée par le montant, la fréquence et la récurrence des achats effectués par le client.
- **Fidélisation** : démarche qui consiste à envisager la relation commerciale dans la durée pour que le client renouvelle son achat.
- **Omnicanal** : stratégie qui consiste à optimiser tous les contacts, quelle que soit leur provenance.