

L’art de la relation client : personnaliser pour mieux performer

Stratégies sur-mesure en logistique B2B

Bohdan
KHAMAZENKO

Sous la direction de Mélissa SANCHEZ

Universite Jean Moulin Lyon 3
Institut d'Administration des Entreprises de Lyon
Licence Management des Equipes, Qualité et Développement Durable (MEQ2D, Alternance)

Mémoire de licence 3 mention Gestion
Parcours : Stratégie et management de la relation client B2B en logistique

Année universitaire 2024-2025

MOTS-CLÉS : relation client, logistique B2B, communication interne, SERVQUAL, personnalisation, amélioration continue, transport bas carbone

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont joué un rôle essentiel, exercé une influence positive et m'ont soutenu au cours de cette troisième année de Licence MEQ2D, dans le cadre de l'alternance, et plus largement tout au long de ces trois années d'études en Licence.

Tout d'abord, je souhaite remercier du fond du cœur mes parents, Iryna et Oleksandr, pour leur soutien indéfectible, leur amour constant et leur bienveillance à des milliers de kilomètres. Votre présence, même à distance, a été mon pilier tout au long de ces années. Mes pensées affectueuses vont également à ma grand-mère Nina, source constante d'inspiration, ainsi qu'à toute ma famille.

Je remercie sincèrement mon référent pédagogique, Monsieur Alexis Roche, pour m'avoir donné l'opportunité d'intégrer la Licence MEQ2D et pour la confiance qu'il m'a accordée. Ma reconnaissance va aussi à Madame Mélissa Sanchez, qui m'a accompagné avec bienveillance et rigueur tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à ma manager en entreprise, pour m'avoir ouvert les portes d'un grand groupe à un si jeune âge et pour son attitude toujours compréhensive, humaine et inspirante. Merci également à toute mon équipe du service relation client, qui est devenue pour moi bien plus que de simples collègues : de véritables amis. Leur accompagnement m'a permis de prendre mes marques et d'apprendre plus vite ce beau métier.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma compagne Sofia, ainsi qu'à mes amis proches Zsombor, William, Derin, Artem, Valerii, Ksiusha et Danylo. Vous avez embelli ces années par votre présence, votre chaleur, votre humour et votre soutien constant. Vous êtes une source précieuse d'énergie, de joie et d'inspiration au quotidien.

Sans vous, rien de ce que j'ai aujourd'hui n'aurait été possible. Merci infiniment, du fond du cœur.

SOMMAIRE

Introduction ---------- 6

Partie I – Approche Théorique ---------- 8

1. Comprendre les Clients : Typologies et Psychologie ---------- 9

1.1. Introduction à la typologie des clients ---------- 9

1.2. Les différents types de clients ---------- 10

1.3. Psychologie du client ---------- 15

2. Analyse des Attentes et de la Perception des Clients ---------- 17

2.1. Le modèle SERVQUAL ---------- 17

2.2. L'effet de halo et son impact ---------- 21

3. Les Origines des Dysfonctionnements dans la Relation Client ---------- 21

4. Répondre aux Enjeux ---------- 23

4.1. Outils de gestion de la relation client ---------- 24

4.2. Techniques de communication ---------- 26

4.3. Feedback client et amélioration continue ---------- 27

Partie II – Approche Pratique ---------- 29

5. Contexte et Objectif ---------- 30

6. Le Facteur Clé de Succès dans l'Entreprise Logistique ---------- 30

7. Une Approche Personnalisée et Humaine ---------- 34

7.1 Préparation et lancement du client ---------- 34

7.2 Exemple concret : un tableau de suivi pour le client ---------- 35

7.3 Le rôle du gestionnaire personnel---------- 36

8. Les Défis Principaux Rencontrés sur le Terrain et les Actions Entreprises37

8.1 La communication interne ---------- 38

8.2. L'équilibre entre prospection et gestion des clients existants---------- 41

8.3. La cybersécurité ---------- 42

9. L'Enjeu du Transport Vert---------- 44

9.1 Les freins à l'adoption du transport vert---------- 44

9.2 Tendances et initiatives encourageantes ---------- 45

9.3 Position et démarche de l'entreprise ---------- 46

Conclusion---------- 46

Bibliographie---------- 48

Annexes---------- 52

Introduction

Aujourd'hui, comme il y a mille ans, le client occupe la place la plus en vue dans une entreprise ou toute activité commerciale. Il capte l'attention la plus grande, génère de la valeur ajoutée, crée des opportunités incroyables et est également à l'origine des plus grands défis. Pour tout entrepreneur ou manager, il est essentiel de prendre en compte cet aspect dans la création et le développement d'une entreprise et de considérer le client comme l'acteur de la plus haute importance pour créer et gagner. C'est précisément en raison de toute cette complexité, de cette diversité et de cette influence que ce sujet est l'un des plus difficiles à comprendre et à gérer, voire le plus difficile. C'est en affrontant les défis liés aux clients que les entreprises mobilisent le plus souvent toutes leurs ressources et font même appel à des professionnels externes, conscientes qu'un seul faux pas peut anéantir des années de travail et d'investissement.
Au cours des 40 dernières années, le marché s'est saturé d'un nombre croissant d'entreprises — une croissance sans précédent dans l'histoire de l'économie mondiale. Malgré une concurrence de plus en plus rude et une nécessité évidente de construire des relations durables et de qualité avec les clients, de nombreuses entreprises peinent encore à offrir un service satisfaisant et une communication efficace.

Il n'est pas rare de voir des sociétés courir après les chiffres, les fameux "tableaux verts", tout en reléguant l'expérience client au second plan : les émotions vécues dans la collaboration, le sentiment de reconnaissance, et au final, le niveau de satisfaction du client. Nous sommes souvent les premiers à faire la queue pour signer un contrat, promettant un service hors norme et une attention exceptionnelle aux détails. Nous sommes prêts à traverser le monde pour conclure une vente, mais bien souvent, dès que le contrat est signé, le client devient un numéro de dossier parmi d'autres. Il entre dans une masse dépersonnalisée, traitée selon un protocole uniforme, oubliant avec quelle ferveur ce client avait été initialement "chassé", à quel point on lui avait promis monts et merveilles.

Parfois, la personne qui a brillamment conclu la vente disparaît sans laisser de trace, et le client se retrouve seul face aux problèmes que, dans l'idéal, ceux qui lui ont vendu la solution auraient dû l'aider à résoudre.

Dans ce mémoire, nous chercherons à comprendre comment se construit la relation entre un client potentiel et son prestataire : quels sont les besoins réels du client, quelles solutions le prestataire peut proposer, et comment repérer puis s'adapter aux différents profils de clients. Pour illustrer ces réflexions, je m'appuierai sur des témoignages et des cas concrets issus de mon expérience en service client au sein d'une grande entreprise internationale de logistique, où j'ai travaillé pendant un an.

J'y partagerai les enseignements que j'ai tirés de ces échanges, ainsi que les retours de ceux qui sont en première ligne de la prospection, la manière d'aborder la phase d'intégration, les moments où surgissent les principales tensions et, enfin, les mécanismes qui transforment ces frictions en occasions d'amélioration continue et de fidélisation.

J'écris ce mémoire sans une immense expérience professionnelle ni une longue pratique académique, mais avec beaucoup d'enthousiasme et l'envie sincère d'apporter quelque chose d'utile. Mon objectif est que, en le lisant, vous puissiez y trouver un retour d'expérience concret, des compétences à acquérir, et peut-être, lorsque vous vivrez une situation similaire, vous saurez en reconnaître les signes et comprendre les causes profondes des réactions ou des ruptures dans la relation client.

Je vous souhaite donc une excellente lecture et vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de vous plonger dans ce travail.

Partie I - Approche Théorique

1. Comprendre les Clients : Typologies et Psychologie

Dans le premier chapitre, je vous propose d'explorer la nature du client, sa typologie et sa psychologie. Comme pour n'importe quel plat, il ne faut pas le manger sans en connaître les ingrédients. C'est pourquoi nous allons commencer par la typologie des clients, créée par l'agence Akimbo (2022), qui, à mon avis, est la plus complète et la plus approfondie à ce jour.

1.1. Introduction à la typologie des clients

Grâce à la typologie client, il est plus facile d'identifier ou de comprendre les clients qui se présentent à nous. Ici, il vous sera montré comment mettre en place une typologie client.

D'après l'étude d'Akimbo (2022), la typologie client repose sur une segmentation des individus en fonction de critères tels que leur caractère et leur personnalité. Ayant lu cet article, j'ai trouvé particulièrement intéressant que cette classification facilite non seulement l'identification des différents profils, mais aussi les interactions entre un agent de relation client et son client.

La connaissance des typologies de client est indispensable pour aligner l'entreprise sur les besoins des consommateurs. On peut sans risque suggérer que l'intimité du comportement des acheteurs configure plusieurs domaines concurrentiels pour l'organisation. Ainsi, en marketing, des briques structurées deviendront un excellent moyen de pointer des cibles et d'attirer l'intérêt. Tandis qu'en vente, les connaissances aideront à travailler à un plan de discours et à niveler les négociations. Au-delà de ces dimensions, la connaissance fine des profils clients constitue un avantage concurrentiel pour l'ensemble de l'entreprise, notamment en améliorant la pertinence des réponses apportées par le service client, en désamorçant les tensions potentielles et en augmentant la satisfaction globale (Kotler & Keller, 2016).

1.2. Les différents types de clients

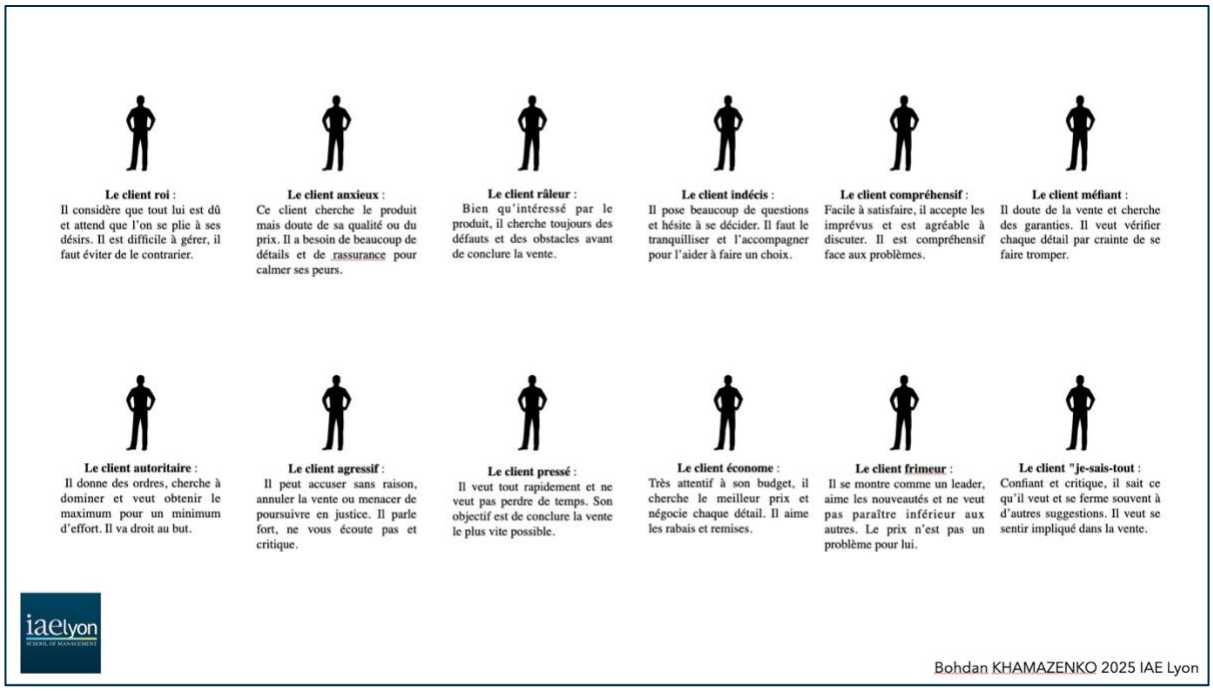


Tableau des différents types des clients selon Akimbo

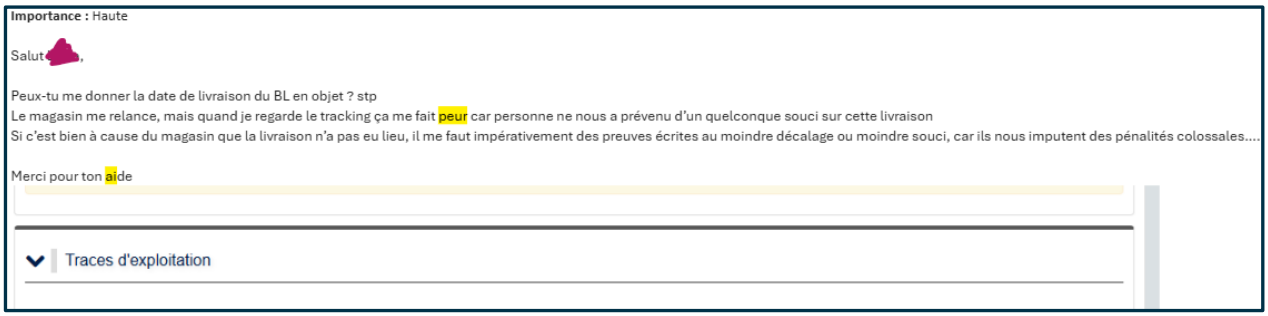
- **Le client roi** — imbu de lui-même — ne fait aucune concession et considère que tout lui est dû. C'est la typologie de client la plus difficile et complexe à gérer. Il part du principe que son interlocuteur doit se plier à ses désirs et qu'il obtiendra tout ce qu'il veut. Il faut avant tout éviter de le contrarier (Akimbo, 2022).

  Dans la logistique, et à vrai dire dans de nombreux secteurs, le client roi est sans doute la typologie la plus répandue. C'est aussi celle à laquelle on se prépare le plus souvent. Et cela n'a rien d'étonnant : dans la société actuelle, un consensus tacite veut que le payeur détienne un pouvoir quasi absolu. Lorsqu'il ne peut atteindre ses objectifs, le client n'est jamais vraiment démuni : il peut à tout moment se tourner vers un concurrent, ce qui signifie que la partie est perdue pour nous — sinon définitivement, du moins pour un bon moment. À cet égard, Akimbo insiste sur un point essentiel : il faut avant tout éviter de le contrarier. Nous ne pouvons qu'accepter cela.

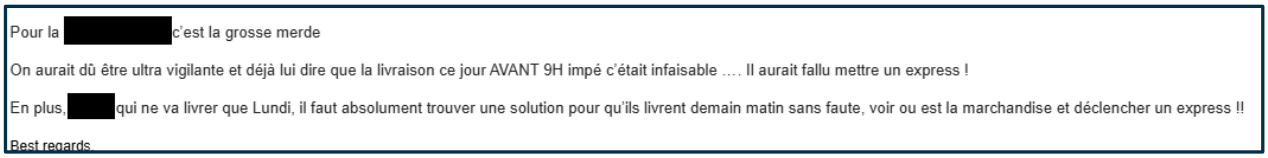
- **Le client anxieux** — ce type de client doute souvent en raison d'incertitudes liées aux prix, aux informations ou à la qualité du produit. Il recherche des garanties détaillées pour apaiser ses inquiétudes (Akimbo, 2022).

  D'après l'expérience professionnelle et les travaux de Le Bon (1895) sur la contagion émotionnelle, on peut supposer que la panique exprimée par ce client influence la dynamique de la relation, en suscitant une forte implication émotionnelle du prestataire, c'est-à-dire nous — les agents de la relation client. D'après ce que j'ai constaté dans notre service, la demande numéro 1, présentée juste ci-dessous, attire beaucoup plus l'attention et l'application d'un agent de la relation client que celle indiquée sous le numéro 2 (messages de clients réels). Une telle situation nécessite une gestion subtile des émotions afin d'éviter l'escalade de l'anxiété du côté du client, mais aussi la surqualité induite par un surengagement émotionnel de l'agent, conséquence directe de la contagion émotionnelle.

Exemple numero 1 :



Exemple numero 2 :



- **Le client râleur** - Ce profil est caractérisé par une propension à critiquer et à chercher des imperfections, même mineures, ce qui complique la conclusion de la vente. Akimbo (2022) souligne cette difficulté.

  La littérature indique également que la plainte peut être utilisée comme un moyen de valorisation personnelle (Sezer, Gino & Norton, 2018), voire comme une expression d'exigences élevées fondées sur des expériences négatives passées (Oliver, 1980). L'hypothèse ici est que les comportements de plainte cachent souvent un vécu complexe, qui nécessite une écoute active et des questions ciblées pour être compris.

- **Le client indécis** - Ce client éprouve des difficultés à prendre une décision ferme, ce qui se manifeste par une remise en question perpétuelle et un besoin constant de validation de son choix (Akimbo, 2022).

  Nous pensons que le rôle du vendeur est de l'accompagner en explorant patiemment les options envisageables et en lui fournissant des conseils honnêtes et éclairés. Cette approche rejoint les principes d'un conseil personnalisé centré sur les besoins spécifiques du client, tels que décrits par Rackham (1988). De plus, il est essentiel de rassurer ce client dubitatif en analysant avec lui les aspects positifs et négatifs de chaque possibilité, afin qu'il puisse prendre une décision éclairée en confiance.

- **Le client compréhensif** - ce profil fait preuve d'une tolérance remarquable face aux aléas et communique de manière positive (Akimbo, 2022).

  Néanmoins, l'expérience montre que cette attitude peut évoluer avec le temps, rendant indispensable une vigilance constante quant aux attentes changeantes du client. Il paraît donc judicieux de considérer cette typologie comme dynamique plutôt que statique, comme tous les autres profils déjà mentionnés ou ceux qui seront présentés plus loin dans ce texte, conformément aux modèles de fidélisation basés sur la relation (Morgan & Hunt, 1994).

De plus, les clients compréhensifs reconnaissent que des imprévus peuvent survenir et accordent le bénéfice du doute, à condition que la communication demeure respectueuse et transparente. Cependant, leur bonne volonté n'est pas inépuisable, et seul un suivi proactif, anticipant leurs besoins émergents, garantit leur loyauté sur le long terme.

- **Le client autoritaire** - Ce type de client exerce un pouvoir relationnel marqué, cherchant à imposer son autorité par des ordres directs (Akimbo, 2022).

  En lien avec la théorie des bases du pouvoir de French et Raven (1959), il est suggéré que la reconnaissance des leviers de pouvoir utilisés permet de développer des contre-stratégies efficaces, favorisant un équilibre relationnel propice à la négociation. Face à ce profil, l'assertivité devient essentielle : reformuler la demande, poser clairement les limites et rappeler les engagements contractuels. Substituer les ultimatums par des options chiffrées déplace la discussion sur un terrain factuel et atténue la menace de sanction. Un suivi écrit systématique consolide cet équilibre en laissant une trace partagée des décisions. Ainsi, l'autorité du client est reconnue sans être subie, et la relation demeure collaborative.

- **Le client agressif** - l'agressivité de ce client se manifeste par des accusations virulentes et parfois des menaces envers l'entreprise (Akimbo, 2022).

  Goleman (1995) souligne à quel point il est important de maîtriser ses émotions et de distinguer la personne de son comportement dans ces situations. De plus, l'expérience du terrain suggère qu'identifier l'émotion sous-jacente du client et trouver avec lui un ennemi commun, comme le problème à résoudre, peut apaiser les tensions et faciliter la recherche d'une solution satisfaisante.

  Voici un exemple d'un mail agressif, ainsi que la réponse que j'ai apportée, laquelle m'a permis d'apaiser la situation :

Bonjour,

J'en ai plus qu'assez ! Cela fait **10 jours** que votre entrepôt bloque notre commande [redacted] alors que vous vous étiez engagés sur un délai ferme de 48 h. Vous nous mettez dans une position HUMILIANTE auprès de nos propres clients.

- **"Soit** vous expédiez TOUT aujourd'hui avant 15 h,"
- **"Soit** je mets fin au contrat et je transmets le dossier à notre service juridique."

C'est la dernière fois que je « demande » quoi que ce soit.

M[redacted] D[redacted], Directeur des achats

Exemple d'un mail agressif

Bonjour M. D[redacted]

Je comprends parfaitement votre mécontentement : le retard de huit jours n'est pas acceptable et nuit à votre propre réputation. Notre adversaire commun est clair : l'interruption de votre flux.

Plan d'action express

1. Départ aujourd'hui 14 h des références A12 et B07 depuis notre hub de Lyon ; arrivée prévue demain 9 h.
2. Mise à disposition, après votre accord avant 12 h, de 35 unités C31 issues du nouveau lot pour éviter toute rupture.
3. Suivi en temps réel via un fil Teams dédié (vous, moi, transporteur).

Je reste joignable au 06 [redacted] 78 et vous confirme le départ camion à 15 h.

Bien à vous,

Ma réponse

- **Le client pressé** - ce profil se caractérise par une impatience marquée et un intérêt à finaliser les choses aussi rapidement que possible, avec peu d'espace pour les conseils (Akimbo, 2022). On doit adapter la communication pour répondre à cette demande de vitesse tout en maintenant une qualité de service.

Il existe bien sûr d'autres types de clients, également décrits par Akimbo (2022), mais ceux-ci sont soit plus rares, soit plus faciles à identifier et à gérer. Je les mentionne ici brièvement afin que vous puissiez en avoir une connaissance rapide et globale.

- **Le client économe** - Le client économe fait très attention à son budget et à tous les petits détails. Méticuleux, il est attentif au moindre élément. Il s'est renseigné précisément sur le marché et cherche le meilleur prix. Il est à l'affût des rabais et des remises. Il essaiera de négocier tous les détails dans le but de se figurer en gagnant. Akimbo(2022)

- **Le client frimeur** - Le client frimeur a une allure soignée. Il se présente comme un fonceur, un séducteur, meilleur que n'importe qui. Il aime les nouveautés et ne rate pas les dernières tendances. Il n'aime pas se sentir rabaissé et veut toujours avoir mieux que les autres. Le coût de l'offre n'est pas un sujet engendrant une discussion pour lui. Akimbo(2022)

- **Le client "je-sais-tout"** - Ce type de client n'apprécie pas les longs discours et n'hésitera pas à se montrer critique à l'égard des recommandations du commercial. C'est un individu qui a confiance en lui et sait ce qu'il veut, au point de se fermer à d'autres perspectives. Pour se laisser convaincre, il a souvent besoin de se sentir impliqué dans la vente, tout en sentant qu'il a la main sur l'ensemble des éléments. Akimbo(2022)

1.3. Psychologie du client

Dans ce paragraphe, la psychologie du client est étudiée à partir de concepts théoriques issus de la littérature scientifique, ainsi que d'observations tirées de l'expérience professionnelle. La psychologie du client correspond à l'ensemble des croyances, habitudes, motivations et réactions qui influencent le comportement du consommateur. Selon Solomon et al. (2016), ce domaine est complexe et multidimensionnel, et aucun modèle universellement reconnu ne permet d'expliquer entièrement les comportements des clients. Les modèles existants reposent essentiellement sur des observations empiriques et des expériences individuelles (Kotler & Keller, 2015 ; Solomon et al., 2016).

Un point de vue intéressant vient d'Andrii Fedoriv, spécialiste ukrainien du marketing et fondateur de l'agence Fedoriv. Il compare le client à un « dragon à deux têtes » (Fedoriv sur YouTube, 6 mai 2025). L'une des têtes est celle d'un adulte, rationnel et en quête de stabilité, l'autre est celle d'un enfant, qui cherche des émotions, de la nouveauté et du plaisir. Fedoriv applique surtout ce modèle au client potentiel, c'est-à-dire celui qu'on cherche à attirer grâce au marketing.



Toutefois, mon expérience professionnelle – éclairée par les échanges quotidiens avec ma tutrice d'alternance – révèle un glissement subtil : chez le client déjà acquis, la "tête d'enfant" ne réclame plus tant la nouveauté que l'attention personnalisée. Une fois la signature obtenue, l'émotion recherchée n'est plus la surprise, mais la preuve concrète qu'il reste important : réponses immédiates, suivi proactif, petites attentions qui montrent qu'on connaît ses contraintes logistiques particulières.

Cette exigence d'attention fait écho à la théorie des états du moi de Berne (1964) – Parent, Adulte, Enfant : même dans un contexte B2B, l'état "Enfant" demeure, attendant d'être reconnu et rassuré. Concrètement, cela se traduit par un retour en force du face-à-face : après des années d'e-mails standardisés et de chatbots, les clients demandent de parler à un humain, d'obtenir un appel qui ne

soit pas scripté. Ces moments de contact direct agissent comme une berceuse pour l'enfant intérieur : dès qu'il "pleure" (retard, imprévu), on le calme par une présence réelle et personnalisée.

Pour conclure, je formulerai l'hypothèse suivante. Le client, qu'il s'agisse d'un acheteur potentiel ou déjà acquis, a une psychologie à deux têtes. La première tête concerne l'adulte pour qui des besoins rationnels importent, notamment tels que le prix, la qualité et la sécurité. La seconde tête est celle d'un enfant, c'est-à-dire une psychologie avec des besoins émotionnels, parmi lesquels la souhaitabilité, la surprise et l'attention en tant que phénomène personnel. Sur la base de ma propre expérience en contact permanent avec un grand nombre de clients, je suis arrivé à la conclusion que les deux aspects devraient être traités simultanément licydroit.

2. Analyse des Attentes et de la Perception des Clients

Dans ce paragraphe, nous allons aborder l'importance de l'analyse des attentes et de la perception réelle du service ou de l'activité d'une entreprise dans son ensemble du point de vue des clients, à travers l'exemple d'une entreprise logistique dans laquelle j'ai effectué mon alternance. Une telle analyse s'avère indispensable pour comprendre les motivations des clients et percevoir la réalité de leur expérience avec l'entreprise. Elle permet ainsi d'identifier les points forts mais aussi les axes d'amélioration, car il est fréquent d'évaluer son propre travail de manière subjective.

2.1. Le modèle SERVQUAL

Pour répondre à ces enjeux, de nombreux outils existent. Dans ce mémoire, le modèle SERVQUAL, développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry, ainsi que le concept d'« effet de halo » (halo effect) proposé par Thorndike en 1920, ont été retenus. Ces deux modèles ont été choisis car ils sont à la fois autonomes et complémentaires : bien qu'ils diffèrent, ils permettent tous deux

d'étudier la perception des clients et peuvent être utilisés ensemble ou séparément. Par ailleurs, si l'effet de halo est relativement connu, le modèle SERVQUAL demeure souvent méconnu : il reste rarement abordé lors des formations universitaires du management, alors qu'il constitue un outil pertinent et complet pour comprendre la qualité perçue par les clients.

L'essence du modèle SERVQUAL

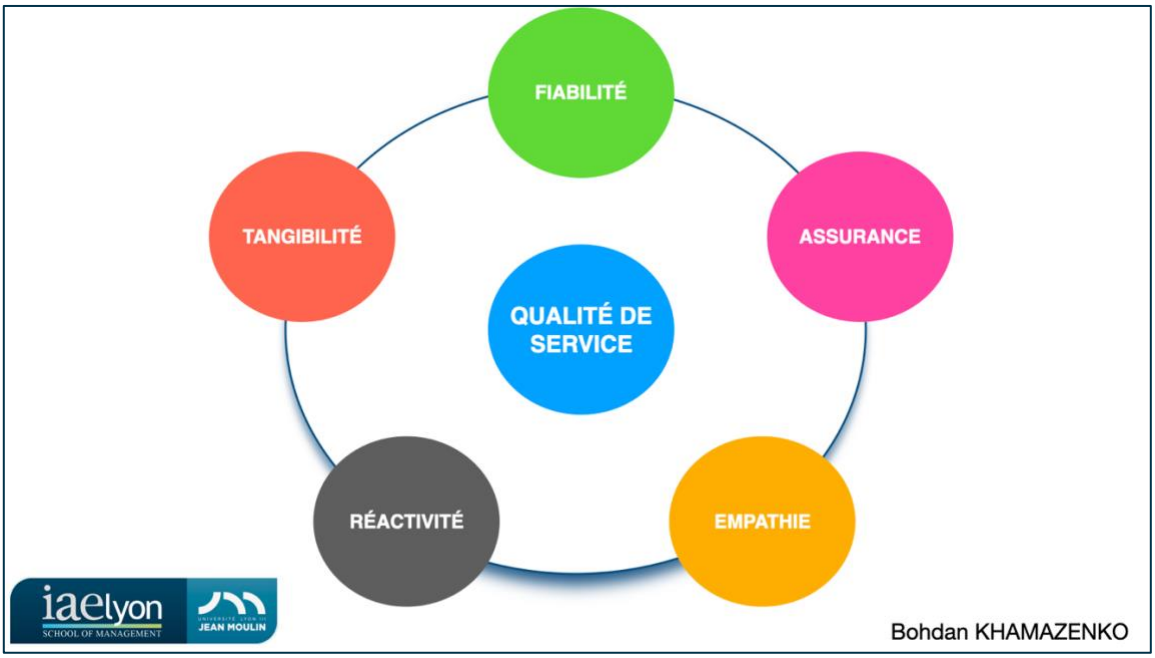
Le modèle SERVQUAL est un outil d'évaluation de la qualité de service, conçu par Parasuraman, Zeithaml et Berry. Il permet de détecter les écarts entre les attentes des clients et leurs impressions réelles concernant le service. À mon avis, ce modèle est particulièrement pertinent dans les secteurs où la qualité du service est un facteur déterminant de la satisfaction des clients, et donc un facteur clé de succès pour l'entreprise.

Apparu dans les années 1980 à la suite de recherches dans les secteurs bancaire, hôtelier et de services, le modèle repose sur un cadre conceptuel articulé autour de cinq dimensions clés de la qualité de service. Publié initialement en 1985 puis affiné en 1988, il est devenu une référence pour mesurer l'écart entre les attentes et les perceptions des clients.

Les cinq dimensions de SERVQUAL

1. **Reliability (Fiabilité)** : capacité de l'entreprise à exécuter de manière fiable et constante ce qui a été promis. Exemple : livraison des marchandises dans les délais prévus ; absence d'erreurs dans les documents tels que le POD (Proof of Delivery).
2. **Responsiveness (Réactivité)** : volonté d'aider les clients et de répondre rapidement à leurs demandes. Exemple : informer le client d'un éventuel retard avant même qu'il ne pose la question ; délai moyen de réponse aux courriels.
3. **Assurance (Assurance/Confiance)** : compétence du personnel, courtoisie et capacité à instaurer la confiance. Exemple : utilisation d'un vocabulaire professionnel lors des échanges avec les clients, capacité à expliquer des termes techniques complexes de manière claire.

4. **Empathy (Empathie)** : attention portée à chaque client de façon individuelle et prise en compte de ses besoins. Exemple : flexibilité dans le traitement des situations exceptionnelles ; assignation d'un gestionnaire expérimenté aux clients stratégiques en cas de situation critique.
5. **Tangibles (Tangibilité)** : éléments matériels du service, tels que les équipements, l'apparence du personnel, la documentation, la propreté des locaux et le site internet. Exemple : entrepôts modernes, logiciels clients performants, documents clairs et bien présentés, apparence soignée du personnel.



La méthode de calcul SERVQUAL

Pour chaque question :

Score SERVQUAL = Perception – Attente.

Si le résultat est négatif, cela signifie que les attentes du client n'ont pas été satisfaites et que cet

aspect du service doit être amélioré. De la même manière, on calcule des moyennes pour chacune des cinq dimensions.

Exemple de calcul (Fiabilité)

Imaginons qu'une entreprise garantisse une livraison sur l'axe Lyon–Dijon sous 24 heures, et Lyon–Lille sous 72 heures. Dans le secteur logistique B2B, les clients savent bien qu'il n'existe pas de « zéro retard », et qu'un retard inférieur à 24 heures est souvent jugé acceptable. Ainsi, dans ses attentes, un client pourrait attribuer une note de 7,5 sur 10.

Dans la réalité, l'entreprise livre 50 % des envois à l'heure, 30 % avec un retard inférieur à 24 heures et 20 % avec un retard supérieur à 48 heures.

Dans ce cas, la note moyenne de perception du client pourrait être de 5,8.
Donc :
Score SERVQUAL = 5,8 – 7,5 = -1,7

Ce résultat négatif indique que l'entreprise ne répond pas aux attentes du client en matière de fiabilité, et qu'il est donc nécessaire de travailler cet aspect (par exemple, en optimisant les chaînes logistiques ou en améliorant la transparence des informations).

Le modèle SERVQUAL est un outil puissant pour identifier et mesurer de manière quantitative les écarts de qualité de service, dans la logistique comme dans d'autres domaines. Son utilisation permet à l'entreprise de comprendre quels aspects (fiabilité, réactivité, etc.) nécessitent le plus d'efforts pour accroître la satisfaction des clients. En d'autres termes, nous pourrions consacrer des années à améliorer la rapidité des livraisons et ainsi booster la dimension « Fiabilité », mais négliger un point tout aussi important : par exemple, l'absence ou la rareté de communication envers le client concernant des anomalies, ce qui le pousse à découvrir par lui-même — parfois par son propre client — qu'il y a eu un problème. Cette absence d'information peut anéantir toute perception positive du service, même si la livraison a été ponctuelle. Ainsi, nous comprenons que l'utilisation du modèle SERVQUAL pour évaluer la perception du client et pour analyser l'écart

entre les attentes et l'expérience réelle n'est pas un simple outil statistique, mais bien une arme stratégique et concurrentielle qui nous rend mieux informés et donc moins vulnérables.

2.2. L'effet de halo et son impact

Il est également essentiel de prendre en compte un autre aspect intéressant de la perception humaine : l'effet de halo (halo effect). Cet effet nous aide à comprendre pourquoi, malgré des standards de service très élevés sur certains aspects, un client peut rester insatisfait, ou au contraire, pourquoi de petites erreurs peuvent ne pas affecter l'évaluation globale.

L'effet de halo a été décrit dès 1920 par Thorndike. Il s'agit d'un biais cognitif selon lequel l'impression générale du client sur une entreprise influence sa perception des différents éléments du service. Par exemple, si un client a une fois reçu sa commande très rapidement et sans problème, il peut avoir tendance à « fermer les yeux » sur des erreurs mineures dans les documents d'accompagnement. Inversement, s'il a connu un retard de livraison, même un bon de livraison parfaitement rédigé ou la politesse du personnel peuvent lui sembler secondaires.

Dans la logistique, cet effet est particulièrement important, car de nombreux processus sont invisibles pour le client : planification des itinéraires, coordination interne, contrôle qualité. Le client perçoit souvent l'entreprise comme une seule entité : soit « toujours ponctuelle », soit « toujours problématique ». La gestion de l'effet de halo est donc un enjeu stratégique pour toute entreprise souhaitant améliorer la satisfaction client.

3. Les Origines des Dysfonctionnements dans la Relation Client

Comme vous l'avez probablement déjà compris, dans cette deuxième partie, nous allons principalement analyser d'où proviennent les principales problématiques dans la gestion de la

relation client et quels sont les différents types de problèmes qui peuvent apparaître dans cette chaîne de service.

Commençons par comprendre la notion même de « chaîne de service » : il s'agit de l'enchaînement de toutes les étapes qu'un produit ou un service traverse depuis sa conception jusqu'au client final. Imaginez cela comme une course de relais : chaque acteur de la chaîne prend le « témoin » (la commande, le produit ou l'information) de l'étape précédente et le transmet à l'étape suivante, jusqu'à ce qu'il atteigne le client. Si l'un des maillons trébuche, prend du retard ou perd le témoin, c'est toute la chaîne qui peut en être perturbée.

Ainsi, au cours de mon expérience dans une entreprise de transport, j'ai identifié les principales sources de tensions et de problèmes suivants :

1. La mauvaise communication interne.
C'est, pour moi, la problématique la plus sensible, car j'ai beaucoup travaillé sur ce sujet au sein de mon alternance, avec des résultats parfois mitigés. Cet aspect dépend fortement de la taille de l'entreprise : plus l'entreprise est grande, plus ce problème devient pressant (PS : mon entreprise emploie environ 110 000 salariés). Une mauvaise communication interne agit comme un virus qui infecte tous les mécanismes de l'entreprise. Le combattre est difficile, mais il faut constamment s'y atteler.

2. La mauvaise communication externe.
Juste après la communication interne vient la communication externe, car elle est tout aussi génératrice de problèmes, bien que plus facile à gérer. Souvent, en raison d'un manque d'information ou d'une communication défaillante avec le client, de nombreuses situations de crise émergent.

3. La digitalisation et l'automatisation incomplètes.
Il est indispensable, dans une entreprise en forte croissance, d'avoir un plan de digitalisation et d'innovation solide. Il est tout simplement impossible de gérer 70 clients comme on le faisait avec

seulement 10 clients. Cela augmente considérablement le risque d'erreur humaine ou de surcharge de travail, ce qui conduit ensuite à de nombreuses situations problématiques.

4. La faible qualité des sous-traitants.
Il est évident que plus une entreprise grandit, plus il devient difficile de tout contrôler en interne. Il faut donc externaliser certaines fonctions. Dans la logistique, cela se produit, par exemple, lorsque l'on ne juge pas rentable d'assurer soi-même les livraisons dans certaines zones géographiques, mais que l'on souhaite malgré tout les couvrir : on confie alors cette tâche à une autre entreprise. C'est un point très sensible, car la perte de contrôle devient souvent le talon d'Achille de l'entreprise, un point sur lequel elle n'a plus de prise.

5. L'incompétence des agents chargés de la relation client.
Cela peut sembler évident, mais cette cause est pourtant très fréquente dans les problèmes rencontrés avec les clients. Une mauvaise compréhension des spécificités du métier, une méconnaissance de la vision globale du service et de la profession, ou encore des compétences de communication insuffisantes : tout cela constitue des facteurs directs de tensions dans la gestion de la relation client.

Nous n'entrerons pas ici dans le détail de chaque source de crise ou de tension. Les réponses se déploieront en deux temps : d'abord, dans le chapitre suivant, où nous proposerons un premier éventail de pistes pour les désamorcer ; ensuite, dans la seconde partie — pour la plupart pratique et beaucoup nourrie par mon année d'alternance — qui reprendra ces problématiques à travers des exemples concrets et présentera les solutions mises en œuvre sur le terrain.

4. Répondre aux Enjeux

Après un rapide examen des sources principales des problèmes rencontrés dans la relation avec les clients, il paraît logique de se pencher maintenant sur les solutions possibles. Mais mon objectif

n'est pas seulement d'éliminer les causes des situations de crise. Ce qui m'importe aussi beaucoup, c'est la valeur ajoutée créée en résolvant ces problèmes. Comme l'a dit Peter F. Drucker dans *Managing for Results* (1973, p. 37) : « Les résultats s'obtiennent en exploitant les opportunités, pas en résolvant les problèmes. Tout ce que l'on peut espérer en résolvant un problème, c'est restaurer la normalité. Au mieux, on élimine une restriction à la capacité de l'entreprise d'obtenir des résultats. Les résultats eux-mêmes viennent de l'exploitation des opportunités. »

Dans ce paragraphe, nous allons progressivement répondre aux défis liés à la relation client évoqués précédemment. Nous découvrirons des outils numériques indispensables aujourd'hui pour le développement durable de toute entreprise de taille moyenne ou grande. Nous étudierons aussi des techniques de communication adaptées aux situations de crise, sans oublier l'importance de l'amélioration continue et du feedback client.

4.1. Outils de gestion de la relation client

À l'ère où la technologie évolue sans cesse, où les entreprises atteignent en quelques années ce que d'autres mettaient des siècles à accomplir, et où le marché regorge d'acteurs économiques, il est impossible de rester figé dans des habitudes ou des outils dépassés. Quelle est donc la solution pour aujourd'hui et demain ? Le CRM, bien sûr ! Même si ce n'est pas seulement ces trois lettres, c'est un bon début. Le CRM (Customer Relationship Management) s'impose désormais comme une réponse stratégique essentielle. Selon Buttle (2015), le CRM n'est pas qu'un simple logiciel : c'est un « processus stratégique visant à mieux comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients pour renforcer leur fidélité et optimiser la rentabilité à long terme ». En d'autres termes, il s'agit d'un outil puissant pour créer de la valeur à chaque étape du service et transformer chaque interaction en opportunité d'augmenter satisfaction et confiance.

Comme je l'ai déjà évoqué, la digitalisation et l'automatisation sont parmi les plus grands défis actuels de la relation client. À mon avis, le CRM est la meilleure réponse pour relever ces défis. Il est important de rappeler que, parlant précédemment de la psychologie client, j'ai insisté sur le fait que l'approche personnalisée reste l'un des outils les plus efficaces pour améliorer la relation client. Je ne remets pas cela en cause, mais je souligne que, bien conçu, un système CRM ne fait pas

obstacle à cette personnalisation ; au contraire, il prend en charge toutes les tâches basiques où l'intervention humaine créative n'est pas nécessaire, comme l'envoi automatique de notifications ou la collecte et le stockage systématique des données clients. Grâce à ses fonctionnalités, il aide aussi à mieux formuler des offres selon les préférences du client, et à le joindre plus facilement.

Dans une chaîne de service où plusieurs acteurs interviennent (transporteurs, sous-traitants, etc.), la fluidité de l'information et la coordination des actions sont souvent sources de tensions. C'est ici que le CRM joue un rôle clé. En centralisant toutes les interactions et facilitant le partage d'informations entre services, il réduit les frictions et améliore la réactivité. Christopher (2016) souligne cette dimension : « La qualité du service perçue par le client final dépend non seulement de chaque maillon mais surtout de la capacité de l'entreprise à orchestrer l'ensemble de la chaîne de service de manière cohérente et efficace. » C'est donc la philosophie du CRM : ce n'est pas juste un logiciel de gestion de commandes, mais un réseau développé d'outils et de bases de données permettant de faire de vraies merveilles sans baguette magique.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui commercialise des logiciels. Ces sociétés utilisent très souvent un système CRM comme Salesforce — une sorte de couteau suisse pour la gestion de la relation client. Cet outil centralise tous les contacts ainsi que l'historique des échanges au même endroit, afin que les commerciaux ne se perdent pas dans leurs notes ou ne manquent pas d'appels importants.

Grâce à l'automatisation, il devient possible de lancer des campagnes d'e-mailing, de programmer des rappels pour les appels ou encore de résoudre rapidement les problèmes rencontrés par les clients. Quant à l'analyse de données intégrée dans le CRM, elle agit un peu comme une boule de cristal pour les dirigeants, leur permettant d'anticiper les ventes et de planifier les prochaines actions stratégiques.

Essayons seulement d'imaginer le fonctionnement d'une telle entreprise sans cet outil. C'est pratiquement impensable ! C'est pourquoi j'ai compris très clairement qu'un système CRM — et plus largement une véritable écosystème numérique orienté client — est un investissement

indispensable. Ce n'est certainement pas un poste de dépense sur lequel il faut faire des économies lorsqu'on lance une entreprise et qu'on cherche à conquérir un marché.

Par ailleurs, il ne faut pas croire que ce type de solution soit réservé aux seules start-up innovantes ou aux acteurs high-tech. Le groupe logistique dans lequel j'ai réalisé mon alternance possède son propre écosystème CRM, étroitement relié au TMS (système de gestion du transport) interne. Dès qu'une expédition est planifiée, une fiche se crée automatiquement : elle consolide le numéro de transport, les KPI de suivi et tout
l'historique des échanges.

Côté client, un portail self-service offre une visibilité en temps réel, déclenche des alertes proactives en cas de retard, permet de télécharger instantanément le POD signé et de générer des rapports, le tout sans passer par l'agence. Côté interne, des workflows d'escalade automatiques et un robot RPA synchronisent chaque nuit les données pour alimenter un tableau de bord envoyé aux comptes stratégiques. Résultat : moins d'appels « Où est mon camion ? », un temps de réponse divisé par deux et, surtout, une digitalisation qui renforce — plutôt qu'elle ne remplace — la relation humaine.

4.2. Techniques de communication

Lorsqu'une organisation est confrontée à des faits désagréables ou compromettants, la pire chose à faire est de les taire ou de les camoufler. En revanche, la meilleure stratégie à suivre est d'en parler en toute honnêteté. Pourquoi? Parce que, comme le suggère l'expert en communication Thierry Lieber, les individus sont souvent amenés à ne pas percevoir l'information telle qu'elle est, mais en fonction de leurs émotions, de leurs préjugés ou de paramètres culturels . Et de même, les faits en question même peuvent être « déformés » ou interprétés différemment par différentes personnes semant les difficultés de compréhension. Ainsi on peut parler d'un même fait que certains considèreront plutôt petit et dérangeant, tandis que pour d'autres ils seront insignifiants.

Ainsi lorsqu'un communicateur transmet un message, il doit toujours considérer non seulement ce qu'il dit, c'est-à-dire le contenu amené mais aussi la façon dont il le dit par exemple le ton, la manière de présenter l'information, les mots utilisés et aussi la gestuelle adoptée. Cela permet non seulement d'éviter les perceptions malencontreuses mais aussi d'éviter d'aggraver le problème.

- **L'assertivité**, qui permet de défendre ses idées et ses besoins de morphologie claire et respectueuse, sans pour autant tomber dans l'agressivité ou la passivité. Par exemple, face à l'interlocuteur mécontent du retard de livraison, il vaut mieux : « Vous savez, ce retard ne m'enchante pas vraiment non plus. Mais dis-moi, ce serait vraiment faire preuve d'autorité? Nous ferons notre possible, mais je ne peux pas faire de miracle » que de prétexter de multiples excuses ou promesses perdues.

- **La Communication Non Violente**, développée par Marshall Rosenberg, est un outil remarquable pour dé-escalater la situation et clarifier les besoins de chacun. Il consiste à respecter quatre étapes distinctes : d'abord les faits observés, ensuite les sentiments, les besoins qui en découlent et enfin les demandes. Par exemple, face à un client inquiet du téléphone non reçu, on pourrait dire : « Monsieur, votre téléphone est toujours dans notre entreprised de livraison. Je comprends que vous soyez déçu, il me semble que ce portable est très important pour vous. Nous travaillons à fixer ce problème le plus rapidement possible. Je vous suis très reconnaissant les efforts que vous faites en cette circonstance.

- Enfin, **le contrôle de la communication non verbale**, tels les gestes, postures, et ton de voix, est essentiel pour renforcer la crédibilité et la cohérence du discours. En combinant ces trois approches — assertivité, CNV et maîtrise de la communication non verbale — on obtient un message potentiellement conflictuel, qui se transforme en une communication constructive et déescalée.

4.3. Feedback client et amélioration continue

Ce paragraphe, je comptais l'utiliser comme conclusion et transition douce vers la partie pratique de mon mémoire, où nous examinerons plus en détail mes travaux pratiques réalisés durant mon alternance. Nous découvrirons ainsi de l'intérieur le fonctionnement d'une entreprise logistique internationale comptant plus de 110 000 collaborateurs, et bien plus encore. C'est probablement ce que je ferai, mais je tenais quand même à insérer — comme on dit, « dans le dernier wagon » de cette partie théorique — une idée qui me tient particulièrement à cœur. Même si cela paraît évident, c'est à mon sens l'un des aspects les plus importants, et pourtant les plus sous-estimés, pour améliorer les relations avec les clients.

Dans un environnement où les attentes des clients évoluent sans cesse, l'amélioration continue est devenue un levier stratégique incontournable. Et c'est justement dans cette amélioration continue que réside la force sur laquelle il faut concentrer de gros investissements. Plutôt que de se contenter de corriger les erreurs au fur et à mesure qu'elles apparaissent, il s'agit d'adopter une approche proactive : anticiper les problèmes et transformer chaque retour client en une opportunité de progrès.

Le feedback client joue ici un rôle clé : le feedback client, c'est un peu comme une boussole dans la jungle — il t'indique où ça bloque et où tu peux avancer plus sereinement. Sans ce retour, c'est comme avancer les yeux bandés : tu risques de tomber dans tous les pièges sur ton chemin. Et comme le souligne la logique du « kaizen » japonais, chaque amélioration, même minime, contribue à renforcer la performance globale et la satisfaction du client.

Ainsi se termine la partie principalement théorique de ce guide dédié à la relation client. Nous passons maintenant à une analyse détaillée de mon expérience pratique au sein d'une entreprise logistique internationale, où nous parlerons des tendances actuelles et, bien sûr, de ce vers quoi nous devons tendre.

Partie II – Approche Pratique

5. Contexte et Objectif

Dans le secteur du transport et de la logistique, la gestion de la relation client se révèle particulièrement complexe. La diversité des demandes, l'exigence d'une réactivité quasi instantanée et l'anticipation des aléas imposent une communication fluide et des décisions stratégiques constantes. C'est ce que j'ai pu mesurer au cours de mon année d'alternance au sein d'une grande entreprise internationale de logistique et de gestion des chaînes d'approvisionnement : présente dans plus de 170 pays, forte de plus de 1 500 bureaux et unités, et employant quelque 110 000 collaborateurs, elle a récemment rejoint un puissant groupe français pour devenir un acteur mondial incontournable. Grâce à ces rapprochements, à d'importants investissements et à l'intégration au sein d'un ensemble plus vaste, l'entreprise renforce sans cesse ses capacités et optimise ses services à l'échelle planétaire. Sa stratégie ? Consolider son leadership en logistique contractuelle et en gestion du fret, en s'appuyant sur la technologie et un maillage mondial.

Pourtant, tout n'est pas toujours aussi linéaire : à quel prix ce développement s'opère-t-il ? Quels sont les défis quotidiens de ce géant logistique ? Quelles pratiques innovantes y ont émergé ? Quel apprentissage un alternant peut-il en retirer en l'espace d'un an, quelle valeur ajoutée peut-il apporter et quels enseignements peut-il en tirer ? Quel rôle joue la relation client dans cette dynamique et quelles opportunités ouvre-t-elle pour l'entreprise ? Autant de questions auxquelles ce chapitre tentera de répondre, en s'appuyant sur mon expérience au service relation client, mes observations de terrain et les outils que j'ai développés.

6. Le Facteur Clé de Succès dans l'Entreprise Logistique d'Aujourd'hui, au-delà du Prix

Lors de mes recherches et dans le cadre de mon expérience au sein de l'entreprise, j'ai cherché à identifier s'il existait une formule « magique » du succès qui inclurait la gestion et l'interaction

avec les clients. Il est évident que la magie est rare dans la vie réelle, et la question évoquée ci-dessus est en réalité bien plus complexe et multidimensionnelle.

Cependant, une idée exprimée par ma responsable, lors de notre entretien que j'ai conduit dans le cadre de ce mémoire, m'a particulièrement marqué et m'a semblé essentielle à partager ici. Nous avons déjà évoqué l'importance de la personnalisation et de la centralité de l'humain dans l'entreprise pour réussir à conquérir et fidéliser les clients, notamment dans les entreprises B2B.

Ma responsable a rappelé que, bien sûr, le prix a toujours été et restera un facteur clé de reconnaissance par les clients. Toutefois, elle a souligné qu'il ne faut pas se focaliser uniquement sur ce critère, car il existe des aspects tout aussi importants, voire plus importants pour certaines entreprises. À titre d'exemple, elle place l'aspect humain en deuxième position dans la hiérarchie des facteurs décisifs pour le client B2B moderne.

Selon elle, il est crucial de connaître son client, de comprendre ses spécificités, de proposer des solutions personnalisées et de rester ouvert et disponible. Cet aspect humain est, selon ses termes, un véritable « game changer », trop souvent négligé, mais désormais essentiel dans la relation client.

Voici un extrait de notre entretien qui illustre bien ce point :

Moi : *Bonjour, merci de prendre ce temps pour répondre à mes questions. Pour commencer, peux-tu me dire ce que tu penses du métier en relation client, quelles sont ses difficultés ?*

Responsable : *Tous les métiers qui interagissent avec les clients sont très complexes. Gérer l'humain, c'est une des missions les plus difficiles en entreprise, car les humains sont imprévisibles, contrairement aux machines. Ils sont différents, individuels, et cela complexifie tout.*

Moi : *Quelles sont les grandes transformations que tu observes aujourd'hui dans le secteur du transport?*

Responsable : *Le transport connaît une très forte transformation, basée sur deux critères totalement nouveaux sur le marché. Nous devons donc nous transformer aussi.*

Moi : *Peux-tu m'en dire plus sur ces critères?*

Responsable : *Le premier aspect, moins évident, joue un rôle énorme dans la relation client : c'est la manière dont les clients te perçoivent et comment tu les fidélises. Cela passe par une communication personnalisée. En réalité, on revient à l'humain, à la communication « à l'ancienne », aux racines.*

Moi : *Peux-tu préciser ce que tu entends par communication « à l'ancienne » ?*

Responsable : *Ces deux dernières décennies, nous avons massivement basculé vers le digital. Aujourd'hui, tout se fait par mail, parfois de manière automatisée, et la majorité des interactions commencent par un chatbot. Avant, c'était surtout l'informatique qui dominait, mais aujourd'hui, ce n'est plus un avantage, c'est devenu une nécessité de base. Maintenant, on revient à l'humain. Ce qui fait vraiment la différence, c'est cette approche personnalisée.*

Moi : *Est-ce que cela change la rapidité ou la qualité du service ?*

Responsable : *Oui, les gens ont presque arrêté d'appeler, alors qu'un simple appel débloque souvent la situation deux fois plus vite qu'un échange de mails.*

Moi : *Selon toi, quel est le critère le plus important aujourd'hui pour gagner des parts de marché ?*

Responsable : *Le prix reste le critère principal, c'est l'arme la plus forte. Mais juste après, il y a l'aspect humain : la communication personnalisée, être disponible, connaître les spécificités des clients, respecter leurs modes de travail et proposer des solutions sur mesure. Pour certaines entreprises clientes en B2B, ce n'est même pas le prix qui prime. Certains clients valorisent tellement la personnalisation qu'ils sont prêts à payer plus pour l'obtenir.*

Cette vision est en résonance avec les travaux de Pine et Gilmore (1999, p. 6), qui affirmaient déjà que « la différenciation des entreprises se fait par l'expérience client et la personnalisation ». Selon eux, c'est en créant une relation unique et authentique avec le client que l'entreprise peut se démarquer durablement.

Ainsi, au-delà du prix, l'aspect humain et la personnalisation apparaissent comme des leviers de compétitivité essentiels dans la logistique d'aujourd'hui. Cette dimension humaine ne se limite pas à un simple contact téléphonique, mais s'incarne dans une véritable culture d'entreprise, où chaque interaction est conçue comme une opportunité de créer de la valeur ajoutée pour le client.

Peut-on dire de l'humain qu'il est encore le moteur de relation client auquel on tient le plus? Oui, à plus d'un titre. Car il est empreint de sens, d'empathie et, in fine, de solutions et d'actions créatives. Car c'est ce mix qui non seulement différencie clairement un service d'un standart, mais renvoie surtout une image réelle de ce qu'est l'entreprise auprès de laquelle un client a décidé de s'engager. C'est une transformation sans équivalent. Singulière. C'est pourquoi, c'est tout simplement comme ça que vous arrivez à ce qu'une entreprise logistique garde ses clients tout en améliorant ses parts de marché.

7. Une Approche Personnalisée et Humaine

7.1 Préparation et lancement du client

Dans notre entreprise, nous plaçons la personnalisation et l'approche individuelle au cœur de notre service. Cela commence bien avant le lancement d'un nouveau client. En effet, avant même de démarrer la collaboration, nous organisons des réunions de briefing et des sessions d'échanges pour bien comprendre chaque client. Nous étudions ses besoins, ses priorités et ses attentes. Cela nous permet de cerner ce qui est important pour lui :

- ses produits,
- le volume de commandes,
- les contacts clés,
- ses objectifs stratégiques,
- les principales destinations de livraison.

Cette étape est cruciale car elle nous donne toutes les clés pour préparer un lancement sur mesure et être réellement à l'écoute.

Après cette préparation, nous désignons une personne de notre équipe pour piloter le lancement du client. Cette personne devient son interlocuteur principal et reçoit un dossier complet avec toutes les informations utiles :

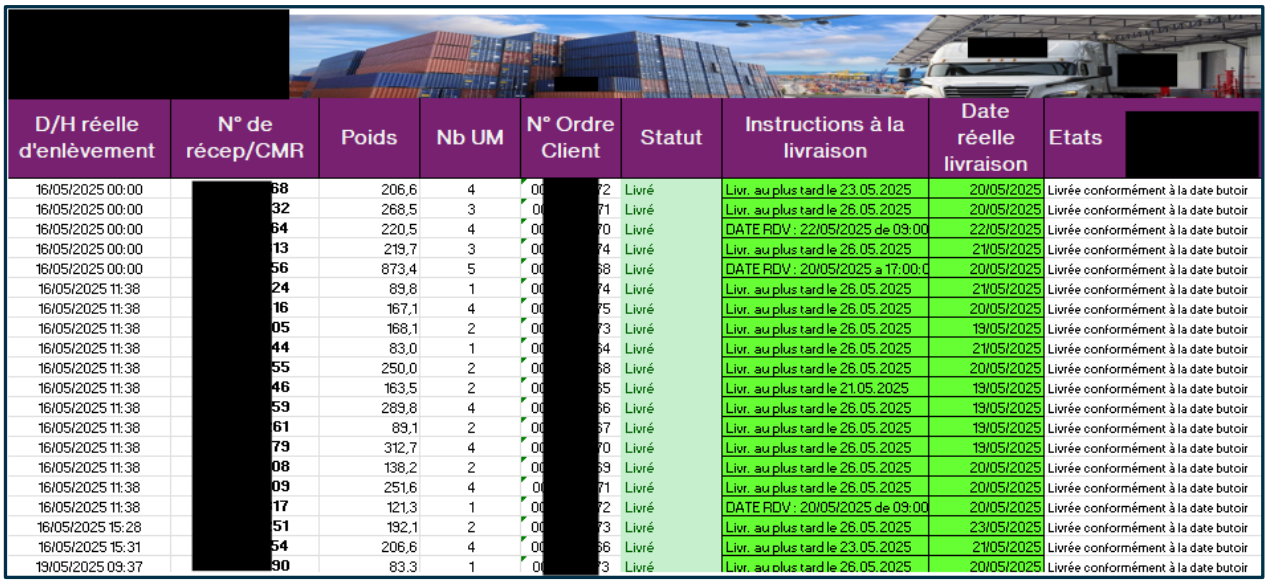
- contacts internes,
- qui est responsable de quoi,
- ce que le client valorise le plus,
- type de produits,
- volume de commandes,
- directions logistiques,
- et les objectifs fixés par le client.

Pendant les 1 à 2 premiers mois, cette personne se consacre pleinement au démarrage du client. Son objectif est de le satisfaire dès le début et de comprendre ses habitudes de travail. Grâce à ce suivi rapproché, elle développe une connaissance fine de son fonctionnement, de ses attentes et de ses spécificités.

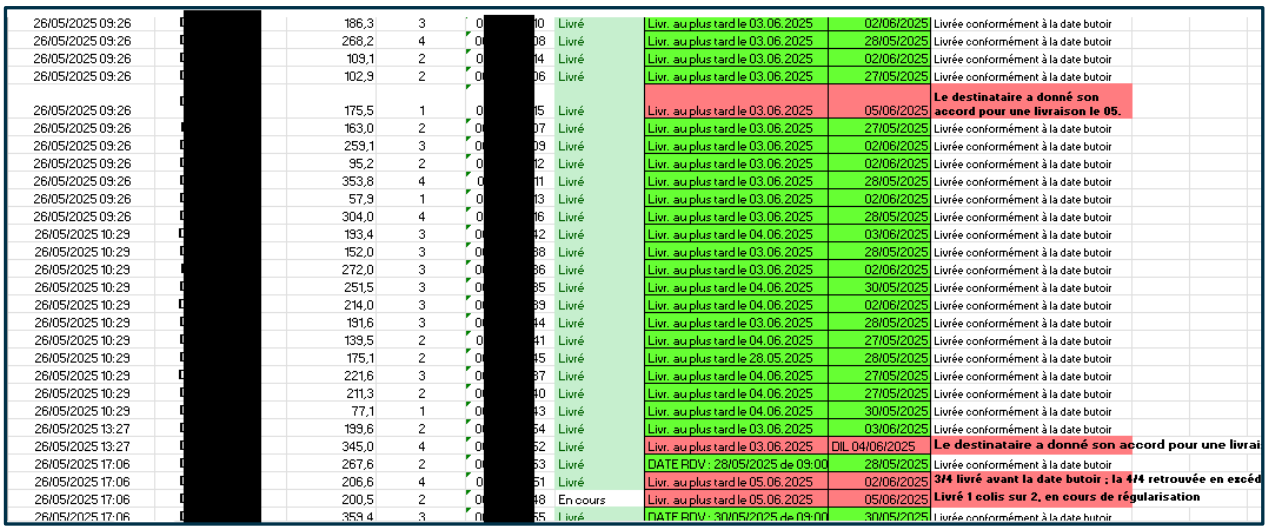
Et surtout, lorsque des moments de crise surviennent – et il y en a toujours dans la logistique –, c'est souvent cette même personne qui joue un rôle clé pour résoudre le problème. Pourquoi ? Parce qu'elle connaît le client mieux que personne et sait comment réagir efficacement. J'ai moi-même eu la chance de gérer deux lancements de ce type et je voudrais te parler du plus récent.

7.2 Exemple concret : lancement avec un tableau de suivi pour le client

Lors de mon dernier lancement client, l'objectif principal était de démontrer notre capacité à livrer dans les délais pendant la période d'essai. Pour cela, j'ai mis en place un tableau de suivi complet qui me permettait de surveiller en temps réel toutes les commandes du client.



D/H réelle d'enlèvement	N° de récep/CMR	Poids	Nb UM	N° Ordre Client	Statut	Instructions à la livraison	Date réelle livraison	Etats
16/05/2025 00:00	[redacted]68	206,6	4	00[redacted]72	Livré	Livr. au plus tard le 23.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 00:00	[redacted]32	268,5	3	00[redacted]71	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 00:00	[redacted]64	220,5	4	00[redacted]70	Livré	DATE RDV : 22/05/2025 de 09:00	22/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 00:00	[redacted]13	219,7	3	00[redacted]74	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	21/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 00:00	[redacted]56	873,4	5	00[redacted]68	Livré	DATE RDV : 20/05/2025 a 17:00:0	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]24	89,8	1	00[redacted]74	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	21/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]16	167,1	4	00[redacted]75	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]05	168,1	2	00[redacted]73	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	19/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]44	83,0	1	00[redacted]64	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	21/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]55	250,0	2	00[redacted]68	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]46	163,5	2	00[redacted]65	Livré	Livr. au plus tard le 21.05.2025	19/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]59	289,8	4	00[redacted]66	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	19/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]61	89,1	2	00[redacted]67	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	19/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]79	312,7	4	00[redacted]70	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	19/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]08	138,2	2	00[redacted]69	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]09	251,6	4	00[redacted]71	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 11:38	[redacted]17	121,3	1	00[redacted]72	Livré	DATE RDV : 20/05/2025 de 09:00	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 15:28	[redacted]51	192,1	2	00[redacted]73	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	23/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
16/05/2025 15:31	[redacted]54	206,6	4	00[redacted]66	Livré	Livr. au plus tard le 23.05.2025	21/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
19/05/2025 09:37	[redacted]90	83,3	1	00[redacted]73	Livré	Livr. au plus tard le 26.05.2025	20/05/2025	Livrée conformément à la date butoir



26/05/2025 09:26	[redacted]	186,3	3	0[redacted]10	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	268,2	4	0[redacted]08	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	109,1	2	0[redacted]14	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	102,9	2	0[redacted]06	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	27/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	175,5	1	0[redacted]15	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	05/06/2025	**Le destinataire a donné son accord pour une livraison le 05.**
26/05/2025 09:26	[redacted]	163,0	2	0[redacted]07	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	27/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	259,1	3	0[redacted]09	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	95,2	2	0[redacted]12	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	353,8	4	0[redacted]11	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	57,9	1	0[redacted]13	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 09:26	[redacted]	304,0	4	0[redacted]16	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	193,4	3	0[redacted]42	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	03/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	152,0	3	0[redacted]38	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	272,0	3	0[redacted]36	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	251,5	3	0[redacted]35	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	30/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	214,0	3	0[redacted]39	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	02/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	191,6	3	0[redacted]44	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	139,5	2	0[redacted]41	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	27/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	175,1	2	0[redacted]45	Livré	Livr. au plus tard le 28.05.2025	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	221,6	3	0[redacted]37	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	27/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	211,3	2	0[redacted]40	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	27/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 10:29	[redacted]	77,1	1	0[redacted]43	Livré	Livr. au plus tard le 04.06.2025	30/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 13:27	[redacted]	199,6	2	0[redacted]54	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	03/06/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 13:27	[redacted]	345,0	4	0[redacted]52	Livré	Livr. au plus tard le 03.06.2025	DIL 04/06/2025	**Le destinataire a donné son accord pour une livrai**
26/05/2025 17:06	[redacted]	267,6	2	0[redacted]53	Livré	DATE RDV : 28/05/2025 de 09:00	28/05/2025	Livrée conformément à la date butoir
26/05/2025 17:06	[redacted]	206,6	4	0[redacted]51	Livré	Livr. au plus tard le 05.06.2025	02/06/2025	**3/4 livré avant la date butoir ; la 4/4 retrouvée en excéd**
26/05/2025 17:06	[redacted]	200,5	2	0[redacted]48	En cours	Livr. au plus tard le 05.06.2025	05/06/2025	**Livré 1 colis sur 2, en cours de régularisation**
26/05/2025 17:06	[redacted]	359,4	3	0[redacted]55	Livré	DATE RDV : 30/05/2025 de 09:00	30/05/2025	Livrée conformément à la date butoir

Grâce à ce tableau, je pouvais : repérer toute anomalie ou retard éventuel, réagir rapidement pour corriger le problème, fournir au client une vision claire de nos performances.

Deux fois par semaine, j'envoyais ce tableau sous forme de rapport au client pour lui prouver que ses objectifs étaient atteints et qu'il pouvait compter sur nous. Cette transparence et cette réactivité renforcent la confiance et montrent que nous nous engageons réellement à respecter ses priorités.

7.3 Le rôle du gestionnaire personnel

En plus de ce processus de lancement, nous proposons aussi un service de gestionnaire personnel, qui illustre parfaitement notre approche sur mesure. Le client a le choix entre :

1. **Un gestionnaire dédié à 100 % (exclusif),**
2. **Ou un gestionnaire qui partage son temps entre lui et d'autres clients (50 %)**

Un gestionnaire dédié à 100 % (exclusif)

Il s'occupe uniquement de votre compte et répond à toutes vos demandes dans la limite de nos compétences. Sa plus grande force est la proactivité : il analyse quotidiennement les flux et les incidents pour anticiper et résoudre les problèmes avant même que vous n'en ayez connaissance. Bien sûr, ce service est plus coûteux, mais pour de nombreux clients – notamment les plus importants – c'est un investissement précieux.

Gestionnaire à 50 %

Il reste votre point de contact régulier, envoie un rapport chaque semaine et reste joignable pour résoudre les problèmes complexes. Il garde une bonne connaissance de votre activité et de vos besoins, et assure ainsi un suivi personnalisé même en partageant son temps avec d'autres clients.

8. Les Défis Principaux Rencontrés sur le Terrain et les Actions Entreprises

Durant mon alternance au sein de l'entreprise, j'ai identifié trois principaux défis ou faiblesses qui freinent l'efficacité du service relation client et, plus largement, le fonctionnement général de l'entreprise. Ces points méritent une attention particulière et une amélioration continue. Je présenterai ensuite comment, avec mes collègues, nous avons travaillé pour y remédier et quels résultats ont été obtenus cette année. Les trois points principaux sont : la communication interne, l'équilibre entre la prospection de nouveaux clients et la gestion des clients existants, et enfin, la cybersécurité.

8.1 La communication interne

Pour moi, la communication interne dans l'entreprise est un sujet crucial, à la fois un déclencheur et une priorité. Dès mon arrivée, j'ai constaté que, par exemple, lorsqu'un envoi était destiné à l'international et qu'un problème survenait (manque de BL, adresse incorrecte, retard dans une agence, etc.), notre équipe se retrouvait souvent bloquée, ce qui paralysait plusieurs processus pendant un temps considérable. Le problème venait du fait que nous ne savions pas qui était responsable de tel ou tel service dans les autres pays, ni comment les contacter pour résoudre rapidement le problème.

Avant mon arrivée, ceux qui travaillaient dans le service relation client depuis longtemps connaissaient quelques noms qu'ils pouvaient appeler (avec seulement une chance sur cinq d'obtenir de l'aide), mais souvent le problème restait bloqué, nécessitant parfois une escalade à un niveau hiérarchique supérieur.

Ce que j'ai mis en place, c'est la constitution de listes de contacts de tous les postes des différentes agences de notre entreprise à travers le monde. J'ai appelé ou écrit à une personne que je savais travailler dans une agence donnée et je lui ai demandé de me mettre en relation avec le directeur, qui, très souvent, disposait déjà de ce type de liste. Ensuite, j'ai souvent dû les traduire en français.

Voici comment s'est déroulée la collecte des données :



Voici à quoi ressemblait le fichier après traitement :

Department	Name	Position	Phone	E-mail
Site - Operations	[redacted]	Site Manager - Head of [redacted]	[redacted]	[redacted]
		Forwarding		
Forwarding	[redacted]	Dispatcher supervisor / Responsable affrètement	[redacted]	[redacted]
Forwarding		Dispatcher / Affreteur		
Forwarding		Dispatcher / Affreteur		
Forwarding		Dispatcher / Affreteur		
Forwarding		Flow officer / pilote de flux		
		Network - Control Tower		
Control Tower	[redacted]	Control tower officer	[redacted]	[redacted]
		Network - National		
Network - National	[redacted]	Dispatcher	[redacted]	[redacted]
Network - National		Dispatcher		
Network - National		Dispatcher		
Network - National		Dispatcher		
		Network - International		
Network - International		Flow officer		
Network - International		Flow officer		
Network - International		Flow officer		
Network - International		Flow officer		
		Warehouse		
Warehouse		Warehouse supervisor		
Warehouse		Warehouse team leader (05:30-14:00)		
Warehouse		Warehouse team leader (13:30-22:00)		
Warehouse		Warehouse team leader (17:30-02:00)		
		Customer Service		
Customer Service		Customer Service Manager / Litiges		
Customer Service	[redacted]	Customer Service officer		[redacted]

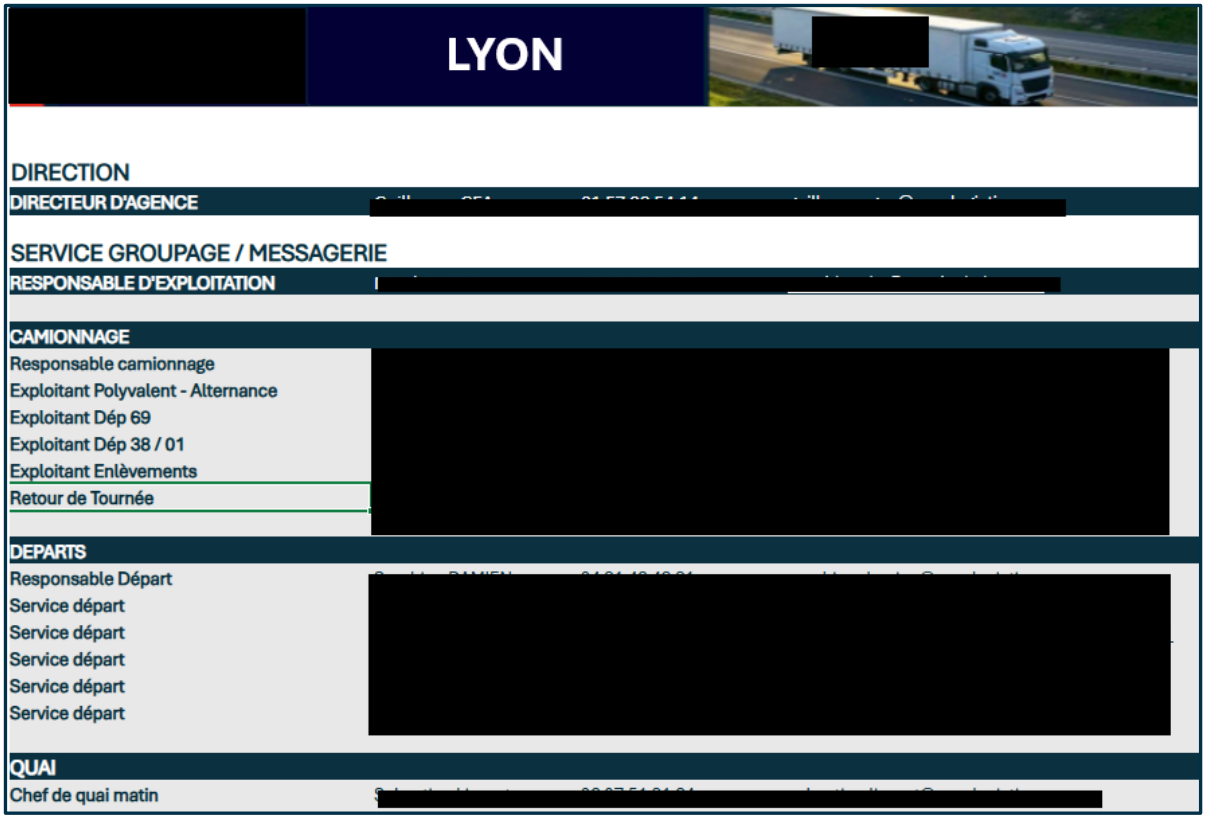
Ce travail est encore en cours, mais il porte déjà ses fruits. Ces listes nous permettent d'accélérer notre travail à l'international et d'éviter de rester bloqués sur les problèmes décrits plus haut.

J'ai fait la même chose pour un autre fichier crucial : la liste des contacts des agences nationales de notre entreprise, qui datait de 2021. Depuis, de nombreuses personnes étaient parties, d'autres étaient arrivées, et de nouvelles agences avaient été créées. J'ai donc pris en main la mise à jour de ce fichier.

Voici à quoi ressemblait l'ancienne liste :

		Personne à contacter	N° Fixe	N° Portable	Mail
44	[redacted]	[redacted]	[redacted]		[redacted]
44					
46	Responsable d'exploitation				
	SRC				
	SRC				
	Livraisons				
47	Direction de site				
	Responsable camionnage				
	Responsable quai				
	Enlèvements/Livraisons				
	Enlèvements				
48	Direction de site				
	Responsable d'exploitation				
	Livraisons				
	Service client				
49	Direction de site				
	Responsable d'exploitation				
	Camionnage				
	Enlèvements				
	Service client				
49					
	Directeur général				

Voici à quoi elle ressemble aujourd'hui :



Ce travail est essentiel, car beaucoup de collaborateurs présents depuis des années connaissent par cœur leurs contacts dans les différentes agences. Mais comme l'entreprise grandit et que de nouveaux collaborateurs arrivent, il est difficile pour eux d'être opérationnels à 100 % dès le départ sans cette base de données de noms, numéros, etc. Les outils que j'ai créés sont donc d'une grande aide pour notre service et apportent une réelle valeur ajoutée.

On comprend que ce type de problème de communication interne impactait fortement l'efficacité de notre service. Les actions que nous avons mises en place étaient donc nécessaires et contribuent aujourd'hui au bon fonctionnement du service relation client et, plus largement, à toute l'entreprise.

Par contre, il faut également souligner que notre entreprise n'a pas attendu pour mettre en place d'autres initiatives visant à améliorer la communication interne, notamment :

- **Teams** : un outil qui nous permet d'appeler directement n'importe quel collaborateur de l'entreprise, partout dans le monde.
- **Webinaires** : organisés régulièrement pour diffuser des informations importantes et favoriser l'échange de bonnes pratiques.
- **Week-ends de rassemblement** : pour renforcer la cohésion d'équipe et l'esprit d'appartenance.
- **Newsletter interne** : envoyée régulièrement pour partager les actualités de l'entreprise.

8.2. L'équilibre entre prospection et gestion des clients existants

La question de l'équilibre a été soulevée lors d'une de mes formations au sein du département commercial. Lors d'un atelier animé par un de nos Grands Comptes, je lui ai demandé quelle était la plus grande difficulté de sa profession. Voici sa réponse :

"Le plus difficile dans mon métier d'agent commercial chez l'entreprise, c'est sans doute de trouver le juste équilibre entre la prospection de nouveaux clients et le suivi de ceux qui sont déjà en portefeuille. D'un côté, ma direction me demande d'accroître mes efforts de « chasse » et d'embarquer davantage de clients, car à ce jour nous ne captons qu'environ 3 % du chiffre d'affaires potentiel qui pourrait être conquis – un pourcentage dérisoire. De l'autre, j'ai un portefeuille de clients que j'ai amenés dans l'entreprise et qui, en cas de besoin urgent, se tournent bien sûr d'abord vers moi : je suis le premier interlocuteur qu'ils ont rencontré, ils m'ont fait confiance et j'ai une vraie responsabilité à leur égard. Une grande avancée dans ce domaine a été la création du service relation client dont tu fais partie, Bohdan. Ce service a pris en charge une grande partie de ce travail, voire presque la totalité. Cependant, il subsiste des situations qui nécessitent l'intervention directe du département commercial, et donc une

répartition de mon temps de travail d'environ 50/50 : 50 % pour l'accompagnement et le suivi des clients existants (car personne ne souhaite les perdre), et 50 % pour la prospection de nouveaux clients. C'est un problème difficile à résoudre, car chaque fois qu'on déplace des ressources pour un objectif, on en prive un autre (comme « dépouiller Paul pour habiller Jacques »). La meilleure solution a probablement été celle mise en place il y a quelques années : créer un département entièrement dédié au support client."

La tension perpétuelle entre prospection et fidélisation pèse sur la qualité de la relation client : elle retarde la résolution des demandes urgentes, freine la conquête de nouveaux comptes et engendre saturation, frustrations et risques pour la satisfaction, la fidélité et la croissance.

Pour lever ce dilemme sans disperser inutilement les mêmes ressources, je propose de dissocier totalement ces deux fonctions : les commerciaux se consacreront exclusivement à la prospection et à la signature de nouveaux contrats, tandis que les agents du service Relation Client prendront en charge à 100 % le suivi, le support et la fidélisation. Chacun pourra ainsi concentrer ses efforts sur sa mission, garantissant à la fois une expérience client irréprochable et une dynamique commerciale maîtrisée. Certes, cette réforme exige de repenser en profondeur l'organisation de ces deux services, mais, selon moi, elle en vaut largement le coût.

8.3. La cybersécurité

En ce qui concerne la cybersécurité, je me souviens de l'entretien que j'ai eu avec ma responsable. Nous avons évoqué les principales menaces et problèmes rencontrés dans le développement du service relation client. Elle m'a parlé d'une cyberattaque massive qui avait eu lieu quelques années auparavant. Du jour au lendemain, tout le système numérique de l'entreprise s'est effondré.

Voici comment elle l'a raconté lors de notre entretien :

Moi : *Quels ont été les plus grands défis ou crises que tu as vécus dans le service ?*

Responsable : *La période du Covid a été très difficile et a fortement impacté le service relation client et l'entreprise dans son ensemble.*
Il y a aussi eu une cyberattaque majeure. Un jour, on est arrivés au bureau comme d'habitude et soudain, tout a commencé à boguer, le système numérique est tombé. C'était une crise sans précédent. On a dû revenir à un mode de travail à l'ancienne, avec journaux papier, feuilles, téléphones… Ça a duré un certain temps. Cela a eu un impact très négatif sur l'image de la marque.

Ce genre de problème révèle une grande vulnérabilité pour l'entreprise, qui peut entraîner des pertes irréversibles ou, au minimum, des perturbations prolongées. L'entreprise a retenu la leçon, et en moins d'un an d'alternance, j'ai déjà participé à au moins deux formations en cybersécurité et j'ai obtenu des certificats (voir annexes).

De plus, environ une fois par mois, le département cybersécurité de l'entreprise envoie à l'interne des e-mails suspects mais factices, dans lesquels un faux expéditeur propose un lien ou se fait passer pour quelqu'un d'autre. L'objectif est d'apprendre aux collaborateurs à identifier ces e-mails comme dangereux, à les signaler et à les supprimer. Une fois l'exercice réussi, un message de félicitations est envoyé, remerciant pour la vigilance. Ces e-mails ne présentent aucun danger en soi, mais constituent un excellent entraînement pour éviter de tomber dans des pièges réels, car la majorité des cyberattaques commencent par une erreur humaine interne.

Ainsi, ces trois défis – la communication interne, l'équilibre prospection/gestion client et la cybersécurité – sont des aspects essentiels à surveiller pour garantir l'efficacité du service relation client et la performance globale de l'entreprise. Les solutions que nous avons mises en place ont déjà montré des résultats encourageants, mais il s'agit d'un travail de longue haleine qui nécessite une attention constante et une amélioration continue.

9. L'Enjeu du “Transport Vert”

Durant mon entretien avec ma responsable, la question de la durabilité dans le transport s’est imposée comme un troisième critère essentiel, juste après le prix et l’aspect humain :

Responsable : *Si on place le prix en premier, l’humain en deuxième, alors l’aspect écologique arrive probablement en troisième place.*

Elle précise également que :

Responsable : *Aujourd’hui, beaucoup de clients demandent si on propose déjà des solutions de transport vert : camions électriques, semi-remorques électriques. Avant, cette demande existait, mais pas à cette échelle. Le problème, c’est que personne ne veut payer le surcoût. Les gros clients veulent connaître le prix du passage à l’électrique, mais dès qu’ils voient le coût, leur enthousiasme retombe. Dans le transport, le vert coûte très cher pour les entreprises logistiques. Certaines acceptent un passage partiel à des véhicules verts, mais c’est souvent un engagement à petite échelle, pas sérieux. Le défi pour les transporteurs de demain sera de proposer des solutions vertes au prix le plus bas possible.*

1.1 Les freins à l'adoption du transport vert

1. Coûts initiaux élevés

Selon Van Haselen (TIP Group), l’acquisition d’un camion électrique coûte encore « deux à trois fois plus » qu’un diesel équivalent (Van Haselen, TIP Group, 2024, p. 32). Freightera confirme

également que les batteries représentent un surcoût important, ce qui freine leur adoption (Freightera, *Sustainable Freight Report*, 2023, p. 45).

2. Infrastructure de recharge insuffisante

McKinsey estime à plus de 30 milliards de dollars l'investissement nécessaire pour développer les infrastructures de recharge en Europe et aux États-Unis d'ici 2035 (McKinsey, *Decarbonizing logistics*, 2024, p. 21).

3. Capacité et autonomie limitées

Les batteries pour poids lourds reposent encore sur un compromis entre autonomie et charge utile. L'autonomie actuelle (environ 300 à 500 km) couvre seulement 60 % des trajets journaliers (Van Haselen, TIP Group, 2024, p. 38), ce qui reste un frein sur les longues distances.

9.2 Tendances et initiatives encourageantes

1. Commandes pilotes et expérimentations

Amazon a commandé 200 camions eActros 600 à Daimler (Reuters, 2025), tandis que Renault Trucks produit désormais deux camions lourds électriques par jour dans l'Ain (Le Monde, 2024).

2. Réglementation incitative

L'Union européenne impose des objectifs ambitieux : – 45 % d'émissions d'ici 2030 et – 90 % d'ici 2040 (Commission européenne, *Plan Climat*, 2023, p. 10).

3. Nouveaux modèles économiques

McKinsey recommande le leasing ou le "transport-as-a-service" pour amortir les surcoûts et réduire les risques pour les entreprises de transport (McKinsey, *Logistics Green Transition*, 2024, p. 23).

9.3 Position et démarche de l'entreprise

Ce qui est intéressant, c’est que notre entreprise a déjà commencé à intégrer des solutions électriques à petite échelle. Ce projet pilote illustre parfaitement l’alignement stratégique avec les nouvelles tendances du marché.

Le moment le plus intéressant, à mes yeux, c’est que toutes ces entreprises qui viennent aujourd’hui nous demander ces solutions vertes — il y a encore dix ans, elles n’auraient jamais imaginé franchir ce cap. Pourtant, les tendances du marché — et même de l’ensemble des marchés — sont telles qu’on le veuille ou non, on est obligé d’y aller. Plus tôt on le fait, plus compétitif on sera dans le marché de demain.

C’est mon hypothèse: anticiper plutôt que subir pour rester à la pointe de la compétitivité et répondre à la demande croissante des clients. D’autant plus que le consommateur final, aujourd’hui, pousse également nos clients à exiger des solutions plus respectueuses de l’environnement. Ainsi, la pression est double : réglementaire et commerciale.

Je suis convaincu qu’à terme, même les clients les plus réticents n’auront plus le choix. Le marché du transport ne sera pas seulement “vert” par choix, mais parce qu’il deviendra incontournable pour rester crédible et performant. Cette dynamique de fond transforme en profondeur le modèle économique des transporteurs.

Conclusion

Page après page, cette étude a laissé parler les voix recueillies au téléphone, sur les quais ou dans les salles de réunion ; et, par-dessus le vacarme des délais et des chiffres, une conviction s’est

imposée : c'est toujours la personne assise de l'autre côté — le client — qui écrit la ligne de force de nos décisions. Quand la chaîne se grippe, c'est vers cette présence que nous revenons, comme un navigateur qui, dans la brume, cherche le phare qu'il connaît déjà.

Nous l'avons approché sous plusieurs lumières : tantôt sous la typologie Akimbo, où le roi impatient, l'anxieux silencieux ou le râleur passionné exigent chacun une mise en scène différente ; tantôt sous la métaphore du dragon à deux têtes d'Andrii Fedoriv, rappelant qu'il faut rassasier à la fois la tête adulte – rationnelle, presse-bouton – et la tête enfant – avide d'émerveillement. Nous avons sorti l'accordeur SERVQUAL pour tendre les cinq cordes (Fiabilité, Réactivité, Assurance, Empathie, Tangibles) jusqu'à ce que la moindre dissonance disparaisse ; puis dressé l'oreille à l'effet de halo, sachant qu'une note fausse au lever de rideau colora toute la symphonie.

Mais le mémoire n'est pas resté dans la seule théorie : il parle aussi de mains dans le cambouis – CRM qui se souvient de tout et libère du temps pour la parole, boucles Kaizen qui transforment la plainte d'hier en avantage de demain, protocole signal-isoler-supprimer pour que la confiance numérique ne se perce jamais, et même camions bas-carbonequi montrent que transporter peut rimer avec réparer. Chaque outil, chaque rituel n'est qu'un moyen de rappeler au client : *« je te vois, je te comprends, tu peux avancer sans crainte »*.

Ainsi, si l'on devait refermer ce mémoire sur une seule image, ce serait celle-ci : la logistique est peut-être un moteur, mais le carburant reste la relation humaine. Tant que nous écouterons la rumeur des attentes, que nous protégerons la moindre donnée comme un secret confié, que nous accueillerons la plainte comme un cadeau d'amélioration, alors même le chaos deviendra musique. Et, dans le grand théâtre de la supply-chain, le client demeurera l'acteur principal, le critique le plus exigeant et – quand nous aurons bien joué – l'allié le plus fidèle.

Bibliographie

1. Buttle, F. (2015). *Customer Relationship Management : Concepts and Tools*. Routledge. Chap. 3, pp. 45–62.

2. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5e éd.). Pearson. Chap. 4, pp. 102–120.

3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15e éd.). Pearson. Chap. 8, pp. 210–230.

4. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20–38.

5. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), pp. 41–50.

6. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12–40.

7. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy : Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press. Chap. 6, pp. 150–165.

8. Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill. Chap. 5, pp. 98–115.

9. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books. Chap. 4, pp. 78–90.

10. Drucker, P. F. (1973). *Managing for Results*. Harper & Row. Chap. 8, pp. 37–130.

11. Berne, E. (1964). *Les états du moi*. Chap. 3, pp. 53–60.

12. Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Félix Alcan. Chap. 2, pp. 30–40.

13. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), pp. 460–469.

14. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Éd.), *Studies in Social Power*(pp. 150–167). University of Michigan.

15. McKinsey & Company. (2024). *Decarbonizing logistics : Charting the path ahead* [en ligne]. Disponible sur : https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/decarbonizing-logistics-charting-the-path-ahead

16. TIP Group. (2024). *Sustainability at TIP Group* [en ligne]. Disponible sur : https://www.tip-group.com/en/about/sustainability

17. Freightera. (2023). *Freightera News : Freight Emissions Reductions* [en ligne]. Disponible sur : https://www.freightera.com/news

18. Commission européenne. (2023). *Stratégie à long terme à l'horizon 2050* [en ligne]. Disponible sur : https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy_fr

19. Reuters. (2025, 13 janv.). *Amazon orders 200 new electric heavy trucks from Daimler for Germany and the UK* [en ligne]. Disponible sur : https://www.reuters.com/business/autos-transportation/amazon-orders-200-new-electric-heavy-trucks-daimler-germany-uk-2025-01-13/

20. Le Monde. (2024, 23 sept.). *Les poids lourds électriques prennent la route* [en ligne]. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/23/les-poids-lourds-electriques-prennent-la-route_6328986_3234.html

21. Agence Akimbo. (2022). *Typologie des clients*. Chap. 1 : Classification des profils, pp. 10–15. https://www.akimbo.eu/post/typologie-client

22. Solomon, M. R. (2016). *Consumer Behavior : Buying, Having, and Being* (12e éd.). Pearson. Chap. 5, pp. 90–108.

23. Thorndike, E. L. (1920). “A constant error in psychological ratings”, *Journal of Applied Psychology*, 4 (1), pp. 25–29.

24. Fedoriv, A. (2025, 6 mai). *Dragon à deux têtes : la psychologie du client* https://youtu.be/06xSwiXTYV8?si=ooK6joQcomnR2Gzl YouTube.

25. Libaert, T. (2020). *Communication de crise : de la prévention à la gestion* (6e éd.). Dunod. Chap. 2, pp. 25–40.

26. , M. B. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication NonViolente*. La Découverte. Chap. 5, pp. 95–110.

Annexes

Les certificats de formation en cybersécurité obtenus au cours de l'alternance :



[redacted]

CERTIFICATE

OF TRAINING

We certify that **Bohdan KHAMAZENKO**
has completed the training course:
Fraud Awareness

on the 10/18/2024
with an average duration of 12:00 mins.

Issued in [redacted], on 10/18/2024

[redacted]

Vice president [redacted]

[redacted]



[redacted]

CERTIFICATE

OF TRAINING

We certify that **Bohdan KHAMAZENKO**
has completed the training course:
Cybersecurity

on the 10/18/2024
with an average duration of 10:00 mins.

Issued in [redacted], on 10/18/2024

[redacted]

Vice president [redacted]

[redacted]

L'un des outils informatiques de notre entreprise permet aux clients de télécharger la preuve de livraison (POD) dès que celle-ci est effectuée:

