

Gilles Barouch

**Les grilles pratiques des entrepreneurs,
des professions libérales et des indépendants**

○ ○ ○ ○ ○ **F A S C I C U L E** **N°2**

**FIDÉLISER ET GAGNER
LES CLIENTS PAR
L'ÉCOUTE**

Dessins de Frab

Éditions Livres à Vivre

L'éditeur

Les Éditions Livres à Vivre se donnent pour but de promouvoir les approches pratiques et innovantes dans le domaine du développement humain et organisationnel.

L'auteur

Autres ouvrages de Gilles Barouch :

La décision en miettes : systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels, L'Harmattan, 1989

Où va la modernisation ? Dix ans de modernisation des administrations d'État, L'Harmattan, 1994
(en collaboration avec Hervé Chavas)

Composition

Zugraphi Design Studio

Dessins

FRAB

Imprimé en France

Publibook

Dépôt légal : troisième trimestre 2005

ISBN 2-9523509-1-4

ISSN 1773-7354

© Éditions Livres à Vivre

Les grilles pratiques des entrepreneurs ®

www.livres-a-vivre.com

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions destinées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées.

Loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L122-4 et 122-5, et code pénal art 425.

INTRODUCTION

Des outils d'écoute pour mieux fidéliser ses clients et améliorer la compétitivité de son entreprise

Parmi les différents problèmes qui se posent aux chefs de petites et moyennes entreprises, aux professions libérales, aux indépendants ou aux jeunes entreprises, la question **des fluctuations** de leur activité **et de sa rentabilité** vient au premier rang.

Certains professionnels surmontent ces problèmes au fil du temps. D'autres s'y accoutument. D'autres enfin cherchent des solutions durables à ces difficultés.

Précisément, des outils existent qui permettent de progresser dans le domaine de la fidélisation de sa clientèle pour une meilleure stabilisation des revenus et une meilleure rentabilité. Ils sont le fruit de la recherche scientifique et de l'expérience. Ce sont principalement les outils d'écoute.

Ces outils concernent en premier lieu **l'écoute des besoins des clients** pour mieux les satisfaire et les fidéliser.

Ils traitent également de **l'évaluation de la satisfaction** des clients et **débouchent sur des actions d'amélioration**, en vue de réduire les insatisfactions et d'offrir des prestations toujours plus compétitives.

Enfin, les organisations efficaces disposent d'une **batterie d'indicateurs de suivi** de la clientèle qui leur permettent de mesurer les progrès réalisés et de réagir rapidement en cas d'alerte.

L'ensemble de ces outils est devenu au fil du temps aussi nécessaire aux organisations efficaces que l'informatique ou internet.

Des outils d'écoute adaptés aux spécificités des petites structures

Il est normal que certains responsables de petites structures ne voient pas immédiatement l'intérêt de tels outils en ce qui les concerne.

- D'une part, **ces outils innovants** ne sont pas encore connus de certains professionnels car ils ne sont utilisés régulièrement dans les organisations performantes que depuis quelques années. Cet ouvrage vise donc à les leur rendre familiers.
- D'autre part, certains professionnels pensent que ces outils sont **trop complexes** pour une petite structure comme la leur. Les outils proposés dans le présent ouvrage ont donc été adaptés spécialement pour les petites structures et sont immédiatement applicables à leur situation particulière.
- Certains entrepreneurs considèrent aussi que **leur profession est spécifique** et que seuls des outils adaptés à leur profession peuvent leur convenir. Or, les outils d'écoute présentés ici sont des **outils**

universels, valables pour tout type d'activité : libérale, indépendante, commerciale, artisanale, industrielle ou création d'entreprise.

- Enfin, certains professionnels pensent suffisamment **bien connaître leurs clients**. Ne les côtoient-ils pas tous les jours ? On leur montrera l'intérêt pour eux de prendre du recul pour mieux les comprendre et d'utiliser pour cela des outils éprouvés d'écoute et de suivi de leur clientèle.

Des exemples de l'intérêt d'écouter le client avant d'agir

Voici quelques exemples illustrant **l'intérêt de ralentir un peu l'action et de privilégier l'écoute pour une meilleure efficacité**.

Exemple 1 : Analyse des besoins avant une opération commerciale

*Un créateur d'entreprise souhaite investir dans une plaquette et réaliser un mailing pour se faire connaître. Avant d'entreprendre ces actions commerciales coûteuses, il juge préférable de procéder à **une analyse des besoins** de la clientèle qu'il prospecte. Car le mailing ou la plaquette seront d'autant plus efficaces qu'il aura adapté les arguments de vente aux préoccupations de la clientèle ciblée. Avant de lancer son opération commerciale, il consulte donc les études de marché disponibles concernant cette clientèle dans les centres de documentations et sur internet.*

Exemple 2 : Actions de fidélisation des clients précédant des actions de développement

*Un professionnel indépendant souhaite diversifier sa clientèle. Avant de se développer vers de nouveaux clients, il a pris des mesures adéquates pour **fidéliser sa clientèle existante** : envoi régulier de questionnaires de satisfaction, actions d'amélioration systématiques visant à réduire les insatisfactions, mise en place d'indicateurs de suivi de la satisfaction.*

Car il sait qu'il coûte beaucoup plus cher de démarcher un nouveau client que de conserver celui qu'on a déjà ! Et si une partie de sa clientèle existante abandonne l'entreprise, le démarchage de nouveaux clients ne revient-il pas à remplir un panier percé ?

Contenu du fascicule

Le présent fascicule vise d'abord à montrer qu'il est déterminant pour l'efficacité et la réussite durable des petites entreprises de développer les outils modernes de l'écoute des clients car il s'agit d'une **démarche mutuellement bénéfique**, pour le client comme pour elles-mêmes (chapitre 1 : le client au cœur de l'activité).

Il présente ensuite **les principaux outils d'écoute utiles pour mieux satisfaire sa clientèle, mieux la fidéliser et améliorer ainsi la compétitivité de son entreprise**.

Les outils d'écoute sont d'abord présentés globalement (chapitre 2 : les principaux outils d'écoute), puis de façon détaillée par domaine :

- L'écoute des besoins du client (chapitre 3)
- L'évaluation de la satisfaction du client (chapitre 4)
- Le choix des priorités d'améliorations (chapitre 5)
- La mesure des résultats client (chapitre 6)

Des grilles d'autodiagnostic à remplir et des formulaires d'enquête sont proposés en fin d'ouvrage (chapitre 7) pour le professionnel qui souhaite appliquer immédiatement les enseignements du fascicule à sa situation propre.

Mode de présentation du fascicule

La compréhension des outils est facilitée par un mode de présentation adapté :

- Les outils ont été **simplifiés** pour être bien compris par des non-spécialistes.
- Des **résumés** en tête de chapitre synthétisent les enseignements principaux.
- Des **modes d'emploi** précis guident le lecteur dans la mise en œuvre des outils. Ceux-ci sont illustrés d'**exemples** tirés de l'univers des petites structures.

Les résultats pour le professionnel

Les outils d'écoute présentés dans ce fascicule peuvent aider le professionnel à :

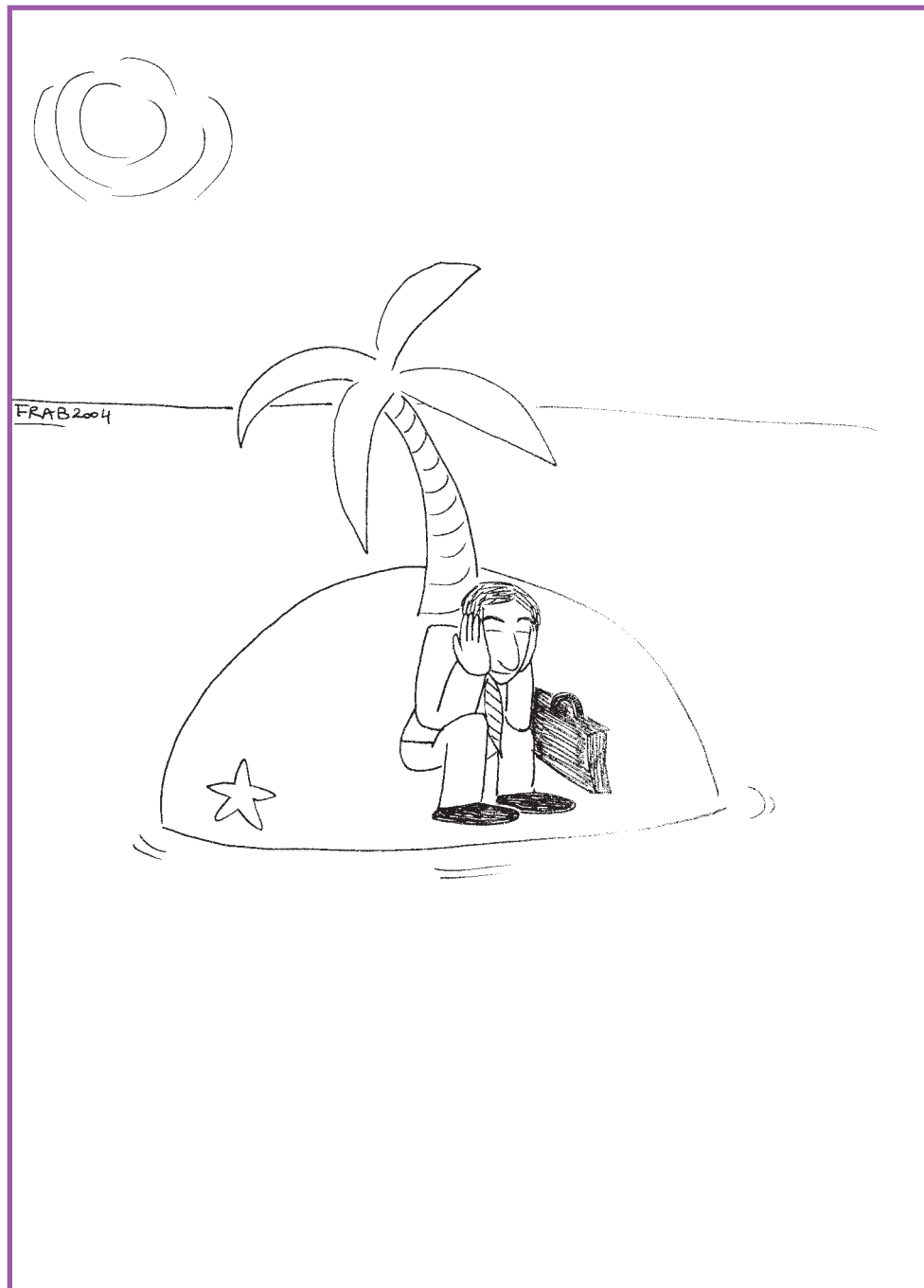
- **Identifier de façon plus objective les besoins** de ses clients et se donner ainsi **les meilleures chances de les satisfaire**.
- **Progresser dans la satisfaction, la fidélisation et le développement de sa clientèle**, par la mise en place d'actions d'amélioration visant à réduire les principales sources d'insatisfaction identifiées.
- **Améliorer la compétitivité et la rentabilité de son entreprise par des gains de temps et d'efficacité**.

Les termes utilisés

Le terme de **professionnel** ou d'**entrepreneur** désignera par la suite le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

Le terme de **client** désigne « le destinataire d'un produit ou d'un service ».

Les écarts perçus par le client entre ses attentes et la prestation offerte sont des « **insatisfactions** ». Si ces écarts concernent des dimensions **contractuelles ou habituellement admises** entre le client et son prestataire, ils sont appelés des « **défauts** » ou des « **non-conformités** ».



**Ne vous isolez pas !
Toutes les informations sont bonnes à prendre concernant vos clients.**

1

LE CLIENT AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ

Résumé

L'époque où le client était facile à trouver et à contenter paraît révolue. La concurrence s'est exacerbée. Les exigences des acheteurs se sont accrues. Le niveau de qualité des produits et services offerts sur le marché est toujours plus élevé.

Ces évolutions ont conduit les entreprises efficaces à **placer la satisfaction du client au centre de leurs préoccupations.**

« **L'entreprise orientée client** » place donc le client au cœur de l'activité. Elle s'appuie sur des outils formalisés d'identification des besoins, d'évaluation de la satisfaction et de mesure des résultats-clients. Ces outils aident l'entrepreneur à réduire les coûts des réclamations et des contentieux, à diminuer le temps perdu et le stress occasionnés par les contestations du client, tout en satisfaisant mieux son goût du travail bien fait.

Conseil de lecture

Si vous êtes déjà convaincu de la nécessité de développer l'écoute et la satisfaction des clients, vous irez directement à la présentation des méthodes, chapitre 2 page 11. Si vous souhaitez mieux comprendre pourquoi il est devenu indispensable pour les entreprises de toute nature d'appliquer les techniques modernes d'écoute et d'amélioration de la satisfaction des clients, vous lirez ci-dessous quelques analyses qui éclairent ce sujet.

1.1 Dans l'entreprise traditionnelle, le client n'avait pas un rôle central

Tout commence et tout finit par un client. S'il n'y avait pas un client pour demander une prestation, la raison d'être du professionnel disparaîtrait.

De sorte que **la valeur d'un produit ou d'un service est liée à la satisfaction qu'il apporte au client.** A la limite, on ne vend pas un produit ou un service mais une satisfaction.

Ces évidences ont pourtant été longtemps ignorées.

Dans les grandes entreprises, dont on pourrait penser qu'elles étaient les plus concernées par leurs clients, **le client n'était pas, il y a quelques dizaines d'années, au cœur des préoccupations.**

Ce qui importait, c'était plutôt de produire ce qui intéressait l'entreprise.

Les ingénieurs, dans leurs bureaux d'études, concevaient les produits ou les services *dont ils pensaient* que le client avait besoin. C'est-à-dire des produits qui, souvent, rivalisaient en performances techniques mais qui, à l'usage, s'avéraient assez éloignés des besoins pratiques du client.

La situation était similaire dans le service public : on concevait les dispositifs *dont on pensait* que le public avait besoin et qui pouvaient se révéler inadaptés.