

**Gestion  
futée**

Gilles Barouch

**TPE-PME**

# Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute

**Des outils à votre portée !**



Éditions Livres à Vivre

**BEM**  
EDITIONS

**afnor**  
EDITIONS



**Fidéliser et gagner  
vos clients  
par l'écoute  
Des outils à votre portée !**



**Gestion  
futée**

Gilles Barouch

**TPE-PME**

Openmirrors.com

# Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute

**Des outils à votre portée !**



Éditions Livres à Vivre



**afnor**  
ÉDITIONS

## Dans la même collection

*Booster la performance de son entreprise – La boîte à outils de votre succès !*

*Améliorer votre efficacité – 3 outils simples et efficaces !*

*Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi – Voici les modes d'emploi !*

Les tableaux d'autodiagnostic présentés dans cet ouvrage sont téléchargeables sur le site [www.boutique-livres.afnor.org](http://www.boutique-livres.afnor.org)>Livres>rubrique « Espace lecteur », en entrant le code suivant : 3465224

© AFNOR et Éditions Livres à Vivre 2010

ISBN AFNOR 978-2-12-465224-2

ISBN Éditions Livres à Vivre 978-2-9523509-5-2

Composition : Zographi Design Studio – Correctrice : Laurence Michalot

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2009 JupiterImages Corporation

© Éditions Livres à Vivre 2005 pour la première édition



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 est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées 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 1er juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

Éditions Livres à Vivre – 48, rue Foucher Lepelletier, 92130 Issy-Les-Moulineaux

Tél. : +33 (0) 1 40 93 43 27 – [www.livres-a-vivre.com](http://www.livres-a-vivre.com)

En partenariat avec :

BEM Bordeaux Management School – 680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex

Tél. +33 (0) 5 56 84 55 55 – [www.bem.edu](http://www.bem.edu)

# Sommaire

<b>Préface</b>	<b>VII</b>
<b>Préambule de la collection</b>	<b>IX</b>
L'environnement des petites entreprises se transforme	IX
À qui s'adresse cette collection ?	XI
Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre	XII
<b>Introduction</b>	<b>XIII</b>
Des outils d'écoute pour mieux fidéliser ses clients et améliorer la compétitivité de son entreprise	XIII
Des outils d'écoute adaptés aux spécificités des petites structures	XIV
Des exemples de l'intérêt d'écouter le client avant d'agir	XIV
Contenu de l'ouvrage	XV
Mode de présentation de l'ouvrage	XVI
Les résultats pour le professionnel	XVI
Les termes utilisés	XVI
<b>1 Le client au cœur de l'activité</b>	<b>1</b>
1.1 Traditionnellement, le client n'avait pas un rôle central	2
1.2 Les causes de cette situation	2
1.3 La « redécouverte » du client	3
1.4 Le cas des petites / moyennes entreprises et des indépendants	4
1.5 Le client a-t-il toujours raison ?	5
1.6 Synthèse	6
<b>2 Les principaux outils d'écoute</b>	<b>7</b>
2.1 Les 4 étapes de l'orientation client : écouter, satisfaire, s'améliorer et mesurer	7
2.2 Le mode d'emploi des outils d'écoute du client	11

<b>3</b>	<b>L'identification des besoins du client</b>	<b>13</b>
3.1	La connaissance « intuitive » ne suffit pas	14
3.2	Le mode d'emploi de l'identification formelle des besoins	15
3.3	Application à votre situation	20
<b>4</b>	<b>L'évaluation de la satisfaction du client</b>	<b>23</b>
4.1	L'intérêt de l'évaluation de la satisfaction client	24
4.2	Le PQQOQC de l'évaluation de la satisfaction client	25
4.3	Les réclamations	28
4.4	L'évaluation verbale	29
4.5	L'enquête de satisfaction	31
4.6	Application à votre situation	36
<b>5</b>	<b>Le choix des priorités d'amélioration</b>	<b>37</b>
5.1	La procédure de traitement des réclamations	37
5.2	La « grille des choix »	39
5.3	L'analyse des causes	42
5.4	Application à votre situation	42
<b>6</b>	<b>La mesure des résultats clients</b>	<b>43</b>
6.1	Les trois types d'indicateurs	43
6.2	Les indicateurs de satisfaction	44
6.3	Les indicateurs de fidélisation	45
6.4	Les indicateurs de pénétration d'une cible donnée	46
6.5	Le mode d'emploi de la mesure des résultats clients	47
6.6	Application à votre situation	50
<b>7</b>	<b>Grilles d'auto-diagnostic et formulaires d'enquête</b>	<b>51</b>
7.1	La grille d'analyse et de hiérarchisation des besoins	52
7.2	Le suivi des réclamations	53
7.3	Préambule à une enquête de satisfaction	54
7.4	Questionnaire simplifié	55
7.5	Questionnaire développé	56
7.6	La procédure de traitement des réclamations	57
7.7	La grille des choix	58
7.8	Les indicateurs de suivi de la relation client	59
	<b>Conclusion générale</b>	<b>61</b>
	<b>Glossaire</b>	<b>65</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>69</b>

# Préface

BEM Bordeaux Management School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres - et aux futurs cadres - les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à BEM intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également de consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure. Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, BEM s'associe à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements

de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture

Christophe Estay  
Directeur de la Recherche  
BEM Bordeaux Management School

# Préambule de la collection

---

## L'environnement des petites entreprises se transforme

---

### **Être indépendant ou entrepreneur est une vocation**

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s'installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion. On accepte parfois des garanties inférieures à celles des salariés en matière de retraite, d'indemnités chômage et de couverture en cas de longue maladie ou d'accident. On accepte aussi une certaine fluctuation de ses revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d'un choix de vie ?

### **Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins**

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l'indépendance et de la liberté.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

## **Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité**

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des méthodes d'organisation et de management. Celles-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées, à tort, aux grandes entreprises.

Or, l'entrepreneur, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles, et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment. Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise, pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements, par exemple.

## **L'environnement des petites entreprises devient plus incertain**

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu plus incertain ces dernières années. Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont plus exigeants et le risque de voir la demande se tasser est réel. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux ne se réduisent pas.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux entrepreneurs expérimentés une marge de sécurité, mais ces difficultés cumulées rejouent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier.

Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

## **Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables**

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer les nouveaux outils de management qui ont émergé ces dernières années. Ils ont changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Ils vont transformer leur environnement de travail. Par leur fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels...) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée.

---

## **À qui s'adresse cette collection ?**

---

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces ouvrages s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

- Les professionnels expérimentés : ces professionnels installés depuis de longues années souhaitent prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer.
- Certains professionnels traversent une période de difficulté, le plus souvent accidentelle. Les outils proposés peuvent les aider à prendre du recul et analyser leurs problèmes en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance.
- Les créateurs d'entreprise en phase de développement : installés depuis trois à cinq ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent se développer efficacement.
- Enfin, les créateurs d'entreprises avant l'installation ou dans les deux premières années d'activité souhaitent éviter les erreurs qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur le meilleur de l'expérience en matière d'organisation et de gestion pour démarrer sur des bases solides avec les meilleures chances de succès.

---

## **Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre**

---

Cette collection vise d'abord à initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes. Ces outils sont présentés sous une forme synthétique et rapide : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

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

- les outils ont été rendus accessibles pour pouvoir être bien compris puis adaptés à l'univers d'une petite structure,
- des résumés facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique,
- des exemples tirés de l'univers des petites entreprises illustrent l'outil,
- les modalités de mise en œuvre de l'outil sont présentées et des grilles d'auto-évaluation et de progrès permettent au lecteur, s'il le souhaite, d'appliquer immédiatement l'outil à la situation de son entreprise.

Cette collection permet donc au lecteur, s'il le veut, d'appliquer immédiatement les outils présentés.

Gilles Barouch

Professeur à BEM Bordeaux Management School

# 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 et de l'expérience.

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 bien connus car ils ne sont utilisés régulièrement dans les organisations 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 celle-ci 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 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 de l'ouvrage**

---

Le présent ouvrage vise d'abord à montrer qu'il est déterminant pour l'efficacité et la réussite durable des petites entreprises de développer les outils modernes d'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 des outils d'écoute simples et 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'identification des besoins du client (chapitre 3)
- L'évaluation de la satisfaction du client (chapitre 4)
- Le choix des priorités d'amélioration (chapitre 5)
- La mesure des résultats client (chapitre 6)

Des grilles d'auto-diagnostic et des formulaires d'enquête sont proposés en fin d'ouvrage (chapitre 7) pour le professionnel qui souhaite appliquer immédiatement les enseignements de cet ouvrage à sa situation propre.

---

## **Mode de présentation de l'ouvrage**

---

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

- Les outils ont été adaptés 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 » désigne 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 ».

Un glossaire en fin d'ouvrage propose la définition des principaux termes courants dans le domaine de l'écoute et de la fidélisation des 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.

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 Traditionnellement, 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, ceux-ci n'étaient 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 inadaptes.

---

## **1.2 Les causes de cette situation**

---

Ces pratiques - qui dans certains secteurs perdurent encore - s'expliquent pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, elles correspondaient à une époque où la demande excédait l'offre. Les grandes entreprises comme les services publics (eux-mêmes souvent en situation de monopole) pouvaient se passer de l'avis du client. Celui-ci dépendait d'eux.
- Ensuite, ces pratiques répondaient à un certain état de la société souvent défini comme « État providence » où les citoyens consommateurs étaient plutôt passifs et attendaient que l'entreprise ou le service public définissent pour eux leurs besoins.
- Enfin, cette situation arrangeait, à un certain niveau, tout le monde. L'État et les entreprises avaient des bénéficiaires relativement dociles. Quant aux consommateurs-clients, ils n'avaient pas à décider.

---

## **1.3 La « redécouverte » du client**

---

### **1.3.1 L'offre devient surabondante, les exigences du client s'élèvent.**

Cette relative indifférence vis-à-vis des clients a commencé à disparaître quand l'offre de services et de produits est devenue plus abondante. Le client s'est fait plus rare et, se sentant en position de force, il s'est pris à dicter ses volontés aux entreprises.

Dans le secteur privé où la mondialisation a rendu l'entreprise beaucoup plus sensible à la concurrence, le client se trouve dans l'embarras du choix des produits ou des services.

Du coup, il devient une cible à séduire et à conquérir.

Cela est vrai aussi dans le secteur public. Même des services publics gratuits sont pris dans le jeu de la concurrence. C'est le cas de l'université, de l'hôpital, de certains services municipaux, etc.

Du coup, la qualité de la prestation, la satisfaction de l'utilisateur et l'efficacité deviennent aussi des préoccupations importantes dans les services publics.

Les administrations ne sont pas en reste. Avant, nous étions des administrés, des contribuables, des patients, des assujettis, des justiciables. Tous ces termes de forme passive montrent bien le rôle qui était dévolu à l'utilisateur. Désormais, un nombre croissant d'administrations a entrepris de se moderniser. L'amélioration du service rendu à l'utilisateur-client est devenue progressivement une de leurs priorités.

### **1.3.2 Les organisations compétitives placent le client au cœur de leurs préoccupations.**

C'est donc dans ce contexte de concurrence exacerbée et d'élévation des exigences que les organisations publiques ou privées ont *redécouvert* leurs clients. On cherche à mieux les comprendre, à analyser leurs besoins et à concevoir des produits mieux adaptés.

Cette tendance est bénéfique, tant pour les prestataires que pour les clients :

- Elle améliore la qualité des produits, la satisfaction des clients et l'image des prestataires.
- Elle aide à réduire les gaspillages qui naissent d'une mauvaise adaptation des produits ou services aux besoins.
- Elle permet d'être plus efficace et, pour les entreprises, d'améliorer leur position concurrentielle tout en faisant plus de profits.

« L'orientation client » - c'est-à-dire le choix de placer la satisfaction des besoins du client au cœur des préoccupations de l'entreprise - est donc une approche gagnante pour tout le monde : l'entreprise ou le service public, le client, la société dans son ensemble.

L'accent mis sur le client est donc devenu une pratique usuelle dans les organisations compétitives. Il aide à mieux réussir, à court et moyen terme, dans un environnement de plus en plus compétitif.

---

## **1.4 Le cas des petites / moyennes entreprises et des indépendants**

---

Du fait de leur petite taille, « l'orientation client » est naturelle chez les PME, les TPE, les libéraux et les indépendants. Ayant tissé des relations personnelles avec son client, le chef d'une petite entreprise ou le travailleur indépendant fait généralement preuve de proximité et d'une bonne réactivité vis-à-vis de lui.

Aussi, lorsqu'il dispose d'une clientèle fidèle ou d'une « niche », comme c'est souvent le cas, le professionnel déjà installé ne songe donc pas nécessairement aux moyens de fidéliser davantage le client ou de s'améliorer sur la base des insatisfactions observées.

Faute d'une telle démarche, il prend le risque de se fragiliser.

Car le marché des petites structures devient lui aussi plus difficile du fait du développement de la concurrence. Les clients sont moins fidèles. Les appels d'offre se développent là où des contrats de gré à gré étaient auparavant de règle. Les marges sont attaquées. Les nouveaux produits percent plus difficilement.

Des normes en matière de qualité de service ou de produit font leur apparition. Elles réglementent les pratiques et élèvent les exigences. Ces normes existent déjà dans le secteur de la restauration, de la formation professionnelle, de l'aide à domicile ou de la comptabilité. Elles sont appelées à se développer dans d'autres secteurs. C'est le signe que les acheteurs sont plus exigeants.

Dans ce contexte, le professionnel performant comprend qu'il lui faut aller au-delà des liens personnels tissés avec le client.

Il lui faut une approche plus méthodique de la relation client.

Quant aux créateurs d'entreprises et les auto-entrepreneurs, qui sont plus vulnérables, ils peuvent se procurer un atout concurrentiel par rapport aux entreprises déjà installées grâce à la maîtrise des outils d'écoute.

L'orientation client est à la fois un état d'esprit et une méthode. Au final, elle représente pour le professionnel un investissement en temps plutôt léger au regard des gains économiques qu'elle peut lui procurer.

Ces gains sont de trois types :

1. Des produits de meilleure qualité, qui répondent bien aux besoins des clients, se vendent mieux et plus cher.
2. « L'orientation client » réduit les pertes causées par la mésentente avec le client, par exemple :
  - Les pertes d'image  
Il faut savoir en effet qu'on estime généralement qu'un client mécontent en parle en moyenne à dix personnes quand un client satisfait en parle à trois personnes.
  - Les pertes de client  
Les clients mécontents ne s'expriment pas toujours. Ils font tout simplement défection et ne feront sans doute plus appel aux services de l'entreprise ou du professionnel. Celui-ci a ainsi perdu sans le savoir le chiffre d'affaires actuel et futur que représentaient ces clients.
  - Les pertes sur contrat  
L'insatisfaction du client peut provoquer des impayés, des frais de contentieux ou des frais de relance.
3. De plus, des situations difficiles avec le client entraînent des pertes de temps et du stress pour l'entrepreneur. Ce temps perdu à « réparer les dégâts » aurait pu être consacré à la prospection.

---

## **1.5 Le client a-t-il toujours raison ?**

---

Écouter n'est pas un engagement à agir. L'orientation client part du postulat que le client a raison de dire ce qu'il pense et que l'on doit supposer qu'il est de bonne foi. Mais la prise en compte de ses besoins par le professionnel est conditionnée par d'autres éléments : le respect de la réglementation et de la déontologie, bien sûr, le respect des besoins du professionnel qui peuvent entrer en conflit avec ceux du client (par exemple en ce qui concerne les tarifs, les délais...).

L'orientation client signifie donc de définir son offre de service après avoir pris le soin de demander au client ce qu'il attend, d'en tenir compte autant que possible, puis de vérifier de façon régulière l'adéquation de son offre par rapport aux attentes de ses clients.

---

## **1.6 Synthèse**

---

La valeur d'un produit ou d'un service est liée à la satisfaction qu'il apporte au client.

Ce principe fondamental a longtemps été ignoré. Ainsi les grandes entreprises et les services publics avaient tendance à définir les besoins des clients sans les consulter.

L'exacerbation de la concurrence et l'augmentation des exigences des clients les ont conduit cependant à « redécouvrir » le client et à placer sa satisfaction au cœur de leurs préoccupations.

Cette évolution – souvent appelée « l'orientation client » – est positive.

Elle contribue à améliorer les produits de mieux en mieux adaptés aux attentes des clients ; elle tend vers une amélioration de la satisfaction des clients et de l'image du prestataire. De sorte que l'orientation client est désormais devenue une pratique courante dans les organisations performantes.

Placée dans un environnement plus difficile, la petite entreprise a intérêt elle aussi à développer l'orientation client et à utiliser les outils d'écoute et d'évaluation qui lui correspondent.

L'entrepreneur pourra ainsi mieux satisfaire son goût du travail bien fait, réduire les risques de contentieux, améliorer son image et, pour finir, sa compétitivité.

## 2

# Les principaux outils d'écoute

### Résumé

Aux quatre étapes de l'orientation client (identifier les besoins, évaluer la satisfaction ; définir des actions d'amélioration, mesurer les performances clients) correspondent des outils simples et pratiques présentés dans ce chapitre.

---

### 2.1 Les 4 étapes de l'orientation client : écouter, satisfaire, s'améliorer et mesurer

---

L'amélioration de la satisfaction des clients peut être obtenue par la mise en œuvre des outils correspondant à chacune des 4 étapes de l'orientation client. Chaque étape peut être mise en œuvre de façon indépendante des autres, mais leur synergie garantit des résultats plus efficaces.

1. L'identification des besoins du client
2. L'évaluation de sa satisfaction
3. La définition des améliorations prioritaires
4. La mesure des résultats clients

A chaque étape correspondent des outils spécifiques.

On présentera notamment par la suite :

- les outils d'identification des besoins du client,
- les outils d'évaluation de sa satisfaction,
- la grille des choix et l'analyse des causes pour déterminer les actions d'amélioration,
- les outils d'évaluation des résultats clients.

Les outils qui ont été retenus ici sont de préférence ceux :

- utilisés par les organisations privilégiant « l'orientation client »,
- suffisamment simples d'utilisation pour pouvoir être appliqués de façon autonome.

### **2.1.1 L'identification des besoins en amont de la prestation**

Par un travail d'identification des besoins en amont de la prestation, le professionnel se donne de meilleures chances de faire mieux coïncider son offre avec les besoins des clients.

Les outils d'écoute des besoins sont de deux types :

- L'outil le plus simple, couramment utilisé par les professionnels, est l'échange informel avec le client pour cerner ses besoins. Cette approche est suffisante pour les prestations simples et répétitives mais elle demande à être affinée pour des prestations plus complexes.
- Un outil plus précis, car plus formalisé, est l'écoute structurée des besoins. Celle-ci concerne deux aspects : l'identification formelle des besoins de la clientèle d'une façon générale, puis du client concerné par l'intervention. Dans ce dernier cas, on aboutit à une liste écrite des principaux besoins du client, parfois hiérarchisée.



#### **Exemple N° 1 : Identification formelle et hiérarchisation des besoins de son client**

Dans le cadre d'un contrat de production d'un site Internet, une société informatique a établi et fait valider par son client les besoins à satisfaire, classés par ordre d'importance :

- 1/ le respect des fonctionnalités convenues avec le client,
- 2/ les délais de réalisation de 2 mois,
- 3/ la facilité d'utilisation du site (sa convivialité) pour le visiteur,
- 4/ l'existence d'une assistance après-vente adaptée.

Elle dispose ainsi d'une base objective pour faire coïncider ses prestations avec les exigences du client.

---

### **2.1.2 L'évaluation de la satisfaction du client après la prestation**

Les outils d'écoute de ce type sont utilisés après la réalisation de la prestation. Ils visent à identifier les écarts entre l'offre du fournisseur et la perception du client afin de les réduire, autant que possible, à l'avenir.

Trois types d'outils peuvent être utilisés dans ce but :

- Le suivi et le traitement des réclamations client : il s'agit de relever, de comptabiliser et d'analyser les réclamations écrites ou orales.
- Le recueil verbal des avis du client : il consiste pour le prestataire à recueillir l'appréciation du client sur ses prestations.
- L'enquête de satisfaction : c'est une approche plus élaborée. Elle consiste à évaluer la satisfaction du client sur la base d'un questionnaire.

L'intérêt de ces outils est qu'ils fournissent une évaluation de la satisfaction du client plus objective et plus distanciée par comparaison avec l'idée subjective que le professionnel s'en fait. Ils constituent ainsi une base concrète pour définir des actions d'amélioration en vue de mieux satisfaire le client à l'avenir.

---

#### **☑ Exemple N° 2 : Suivi et traitement des réclamations**

Dans les douze derniers mois, un cabinet d'avocat a enregistré dix réclamations de clients, exprimées de façon verbale ou écrite. Ces réclamations sont répertoriées dans un tableau, puis font l'objet d'un traitement rigoureux selon une procédure préétablie.

Le nombre de réclamations sert d'indicateur de qualité de service à ce cabinet.

---

#### **☑ Exemple N° 3 : Enquête de satisfaction**

Il ressort de l'enquête de satisfaction conduite par un restaurateur que son restaurant recueille en moyenne une note de satisfaction de 8 sur 10.

En analysant le détail des réponses recueillies, le restaurateur observe que les délais d'attente ont obtenu la note la plus faible : 6 sur 10 en moyenne. Il met en place des actions d'amélioration visant à réduire cette insatisfaction.

---

### **2.1.3 La définition des améliorations prioritaires**

La « grille des choix » et l'analyse des causes permettent de définir de façon plus objective les priorités d'amélioration pour mieux satisfaire le client. La grille des choix croise les résultats de l'évaluation de la satisfaction et l'importance que le professionnel accorde au thème évalué.

---

**Exemple N° 4 : La grille des choix**

L'enquête de satisfaction réalisée par un commerçant en meubles fait ressortir que la disponibilité des vendeurs constitue son point faible avec une note moyenne de 5 sur 10, alors que ce point est mis en avant par le magasin dans son offre publicitaire. L'amélioration de la disponibilité des vendeurs devient alors une priorité pour ce commerçant.

Il ne peut pas jouer sur le nombre de vendeurs pour des raisons économiques. En revanche, lorsqu'il procède à l'analyse des causes de cette situation, il constate que ce problème se produit à des heures de pointe bien identifiées. En jouant sur les horaires de travail des vendeurs, il fait en sorte de disposer de davantage de vendeurs en période de pointe.

---

**2.1.4 La mesure des résultats client**

Des indicateurs assortis d'objectifs d'amélioration permettent de mesurer les progrès réalisés dans la satisfaction de la clientèle, dans sa fidélisation et dans le développement de certaines cibles.

Les indicateurs généralement utilisés sont les suivants :

- les indicateurs de satisfaction,
- les indicateurs de fidélisation,
- les indicateurs de pénétration de marchés cibles.

---

**Exemple N° 5 : Le nombre de réclamations et l'indice de satisfaction comme indicateurs de suivi de la relation client**

Le cabinet d'avocat de l'exemple N° 2, qui a relevé 10 réclamations dans l'année, se donne pour objectif de les réduire à 5 l'année suivante.

Le vendeur de meubles de l'exemple N° 4 se donne pour objectif d'améliorer la note de satisfaction de sa clientèle relative à la disponibilité des vendeurs de 5 à 7 (sans diminuer bien sûr la satisfaction globale sur l'ensemble des prestations).

C'est par la mise en place d'actions d'amélioration ciblées sur les causes des insatisfactions que ces progrès seront obtenus.

---

---

## 2.2 Le mode d'emploi des outils d'écoute du client

---

La technique utilisée pour présenter les modalités pratiques de mise en œuvre des outils d'écoute est le PQQOQC.

Cette technique sera également utilisée par la suite pour détailler chacun des outils présentés.

**Tableau 2.1 Liste des rubriques de présentation des outils**  
*Le PQQOQC*

<p><b>Pourquoi ?</b> Pourquoi cet outil est-il important ?</p> <p><b>Qui ?</b> Qui est responsable de mettre en œuvre l'outil ?</p> <p><b>Quoi ?</b> En quoi consiste précisément la mise en œuvre de l'outil ?</p> <p><b>Où ?</b> Où est réalisé ce travail ? Sur quel document ? Situé à quel emplacement ?</p> <p><b>Quand ?</b> À quel moment ce travail doit-il être réalisé ?</p> <p><b>Comment ?</b> Quelles sont les recommandations pour réaliser ce travail ?</p> <p><b>Exemple :</b> Présentation d'un exemple d'application.</p> <p><b>Commentaires :</b> Observations destinées à éclairer l'exemple donné.</p> <p><b>Application à votre situation :</b> Si vous le souhaitez, vous pouvez commencer à appliquer les notions présentées à votre propre situation. Vous vous reporterez alors aux grilles d'auto-diagnostic ou aux formulaires situés en fin d'ouvrage.</p>
--

### 2.2.1 Pourquoi ?

La perception que l'on a de sa clientèle est subjective, partielle et entachée de préjugés liés à l'habitude ou aux intérêts. Les outils de la satisfaction du client sont des analyseurs plus objectifs de la clientèle.

Ils favorisent l'amélioration de la qualité des prestations et de la satisfaction du client. Les effets positifs de la mise en place de ces outils pour l'entrepreneur lui-même, pour son entreprise et pour sa clientèle peuvent être les suivants :

- La réduction du coût économique lié à la perte d'image et aux pertes sur contrat.
- La réduction du stress et de la pénibilité liés aux contentieux avec les clients.
- Le sentiment du travail bien fait et la reconnaissance d'un travail de qualité par ses clients.
- La fidélisation de la clientèle et une meilleure rentabilité de son activité.

### **2.2.2 Qui ?**

C'est le professionnel qui met en place les outils.

Il peut demander éventuellement la supervision légère d'un spécialiste pour la réalisation de l'enquête de satisfaction mais, en principe, la mise en place de ces outils ne requiert pas de conseil externe.

Une sensibilisation des salariés à l'outil utilisé est souhaitable dans les petites ou moyennes entreprises. Il s'agit de les informer, de recueillir leur avis sur les questions à poser au client, et de développer leur motivation en faveur des actions d'amélioration à mettre en place.

### **2.2.3 Quoi ?**

Il s'agit de mettre en place un ou plusieurs des outils d'écoute, de suivi et d'amélioration de la satisfaction des clients.

### **2.2.4 Où ?**

Les résultats fournis par les outils sont conservés, dans un dossier papier ou numérique. Ils sont classés soit dans le dossier du client ou de la clientèle concernée (écoute des besoins), soit dans un dossier « Résultats clients » (évaluation de la satisfaction et indicateurs), soit dans un dossier « Plan d'amélioration » (actions d'amélioration).

Les résultats clients sont en général synthétisés dans des tableaux ou des graphiques, selon les modèles proposés dans les chapitres suivants.

### **2.2.5 Quand ?**

**L'identification des besoins du client :** cette écoute se réalise systématiquement avant la signature du contrat ou la réalisation de la prestation.

**L'évaluation de la satisfaction du client :** elle est réalisée après chaque prestation ou une fois par an, auprès d'un échantillon de la clientèle.

**Le recueil des réclamations :** les réclamations sont notées dans un tableau au fur et à mesure de leur apparition. Elles sont traitées selon une procédure préétablie et sont dénombrées tous les trois mois, par exemple.

**Les indicateurs :** ils sont « renseignés » (c'est-à-dire mesurés à partir des données recueillies) de façon périodique, si possible tous les trois mois.

### **2.2.6 Comment ?**

Les chapitres suivants détaillent les modalités pratiques de mise en œuvre de chacun de ces outils.

# 3

## L'identification des besoins du client

### Résumé

L'identification formelle des besoins est préférable pour les prestations importantes ou complexes. Elle est conduite principalement lors des contacts préliminaires avec le client, en utilisant une grille d'identification des besoins.

On obtient ainsi :

- soit une liste des besoins (approche simplifiée),
- soit une liste de besoins hiérarchisés par ordre d'importance (approche développée).

L'écoute des besoins débouche sur un document écrit et, de préférence, validé par le client.

Parallèlement, le professionnel rassemble des informations générales sur sa clientèle dans les salons, sur Internet ou auprès des organismes et des journaux professionnels, pour mieux la connaître.

---

## **3.1 La connaissance « intuitive » ne suffit pas**

---

### **3.1.1 La connaissance intuitive du client doit être complétée par des observations plus objectives.**

Chacun pense bien connaître sa clientèle. Et puis, un jour, elle surprend en bon ou en mauvais.

Lorsque c'est une mauvaise surprise, on tombe de haut : « *C'est incroyable !* » Incroyable mais vrai !

Cela démontre en tout cas une chose : on ne connaît jamais assez bien ses clients.

Dans les séminaires de formation sur la relation client, les stagiaires expriment parfois leurs doutes sur l'intérêt de l'écoute : « *Mais les clients, nous les connaissons bien, nous les voyons régulièrement !* » C'est vrai, cette connaissance intuitive est utile mais elle n'est pas suffisante, pour plusieurs raisons.

- D'abord, il y a du non-dit dans la relation au client. Le client ne dit pas tout ce qu'il pense.
- Ensuite, on projette un peu sur lui les qualités que l'on aime trouver chez les autres. Le professionnel voit le client comme il voudrait qu'il soit et non tel qu'il est.
- Enfin, la connaissance du client est parfois biaisée par les intérêts. Le client est tenu par une relation contractuelle qui détermine en partie ses comportements.

Il importe donc de connaître les besoins du client de façon objective et sans biais affectif.

Les outils d'identification des besoins aident le professionnel à cette prise de recul.

### **3.1.2 Ne pas attendre l'échec pour comprendre ce que veut réellement le client**

Le « bon côté » des échecs malgré tout, c'est qu'ils révèlent quelque chose qu'on ignorait de son client, comme dans l'exemple suivant.

---

**Exemple**

Un professionnel qui avait perdu un appel d'offre était naturellement déçu. Il décida donc de questionner à ce propos un des membres de la commission d'attribution de l'appel d'offre. Il comprit à cette occasion que la dimension qu'il avait crue déterminante pour emporter cet appel d'offre - la compétence technique sur le sujet - n'était venue qu'en seconde position dans le choix du client. Le concurrent qui remporta cet appel d'offre avait mieux répondu au besoin de nouveauté du client.

En conséquence, ce professionnel réalisa qu'il avait mal ciblé sa présentation. Cela ne remettait pas en cause ses compétences techniques mais son analyse de l'appel d'offre et des besoins du demandeur.

Malgré sa déception, il jugea que les enseignements qu'il tirait de son échec lui seraient profitables pour l'avenir.

Le client, on le connaît mieux lorsqu'on lui demande ce qu'il pense.

---

---

## **3.2 Le mode d'emploi de l'identification formelle des besoins**

---

### **3.2.1 Pourquoi ?**

Les entreprises efficaces identifient de façon détaillée les besoins de leurs clients en amont de la réalisation de la prestation pour plusieurs raisons :

- La connaissance intuitive n'est pas suffisante : elle est biaisée par les « a priori ».
- L'identification précise des besoins du client permet de bien cibler les produits et services et donc de mieux vendre.
- Elle aide aussi à prévenir en partie les mécontentements, les plaintes, les réclamations, les contentieux, c'est-à-dire à ôter au professionnel une part de ses soucis et à lui éviter du temps et de l'argent perdus.
- Enfin, dans l'univers d'aujourd'hui, il ne suffit pas de bien servir le client. Il faut le satisfaire et même l'enchanter, c'est-à-dire non seulement lui donner un produit ou une prestation de qualité qui réponde bien à ses besoins, mais lui donner ce « plus » qui fait qu'il se sent reconnu et traité de façon particulière. Satisfaire, voire enchanter le client permet de s'assurer au bout du compte sa fidélité et donc une meilleure stabilité de ses revenus.

L'entrepreneur ne connaît donc ses clients que de façon implicite ou biaisée. Pour progresser, il lui faut objectiver ce savoir pour pouvoir l'utiliser en vue de fidéliser ses clients et le diffuser au sein l'entreprise.

### **3.2.2 Qui ?**

Le professionnel ou ses collaborateurs réalisent l'analyse des besoins avant toute prestation.

### **3.2.3 Quoi ?**

Il s'agit d'identifier les besoins du client et, si nécessaire, de les hiérarchiser. L'identification des besoins peut se faire au travers d'un échange informel avec le client.

Elle peut aussi se faire de façon plus formelle par le remplissage d'une grille qui hiérarchise les besoins du client avant la prestation.

Enfin, elle peut être réalisée, en dehors d'une commande précise, par le recueil d'informations générales relatives à cette clientèle. Tout ce qui aide à mieux comprendre les comportements et les besoins de sa clientèle (études de marché, études de besoins, etc.) est utile.

### **3.2.4 Où ?**

Les informations générales relatives à sa clientèle : on peut y accéder en consultant Internet, en participant à des salons, en questionnant les organismes professionnels ou en utilisant les centres de documentation.

L'identification des besoins sur une prestation ou un contrat : elle est réalisée à l'occasion d'un premier contact avec le client, chez lui ou chez le professionnel ou au téléphone, selon les circonstances.

### **3.2.5 Quand ?**

Les informations générales sur la clientèle : elles sont collectées avant le démarrage de l'activité (créateurs d'entreprise) et sinon dès que possible (professionnels déjà installés).

L'identification des besoins : il faut la réaliser de préférence avant la signature du contrat ou, au plus tard, au démarrage de la prestation.

### **3.2.6 Comment ?**

- **Les informations générales sur sa clientèle**

On ouvre un dossier « Etudes marketing » ou « Etudes de marché » que l'on va nourrir de toutes les informations collectées concernant ses clients.

On réalise ensuite une synthèse sous forme d'une fiche qui sera consultée avant toute prestation nouvelle.

- **L'identification des besoins sur un contrat**

On utilisera l'identification structurée des besoins pour des prestations qui sortent de l'ordinaire. Dans le cas des prestations les plus complexes (c'est-à-dire des prestations d'un prix plus élevé, étalées dans le temps ou traitant de problèmes compliqués), on utilisera de plus l'approche hiérarchisée.

Deux approches sont donc possibles, l'approche simplifiée ou développée.

**L'approche simplifiée**

Elle consiste à demander au client de préciser dans le détail ses attentes par rapport au résultat attendu et au déroulement de la prestation. Le prestataire note les attentes ainsi exprimées.

Au terme de l'entretien, il reformule les attentes du client pour s'assurer d'avoir bien compris et les fait ainsi valider par le client.

Il inscrit ces attentes dans un document dont il tiendra compte dans ses choix de réalisation de la prestation (ou du produit) et dans le suivi de la relation au client.

Puis, dans une deuxième colonne, il inscrit les actions à prévoir pour y répondre.

La nouveauté ici, par rapport aux pratiques usuelles, est de bien faire exprimer tous les besoins du client avant l'intervention, de les reformuler devant lui, d'en garder une trace écrite et de s'assurer que les besoins exprimés ont été raisonnablement pris en compte, y compris ceux qui ne sont pas explicités dans le contrat ou la proposition d'intervention.

**L'approche développée**

Elle consiste à procéder de la même manière en prenant soin de faire hiérarchiser par le client ses attentes par ordre d'importance et de tenir compte des priorités identifiées pour la réalisation de la prestation.

Ces différents éléments sont résumés dans le tableau 3.1 ci-après.

**Tableau 3.1 Le PQQOQC de l'identification formelle des besoins (synthèse)**

	<b>Connaissance des besoins généraux de sa clientèle</b>	<b>Identification des besoins de son client avant une prestation</b>
Pourquoi ?	Aller au-delà de la connaissance intuitive qui est biaisée par les a priori Bien cibler ses prestations et prévenir les mécontentements Mieux satisfaire et même enchanter ses clients	
Qui ?	Le professionnel ou ses collaborateurs	
Quoi ?	Recherche d'informations sur les besoins de sa clientèle	Formalisation par écrit des besoins du client
Où ?	Sur Internet, auprès des organismes professionnels, des centres de documentation...	Auprès de son client. Résultats reportés sur une grille (voir tableau 3.2 ci-après)
Quand ?	Dès que possible	Avant la réalisation d'une prestation nouvelle (qui sort des habitudes de travail du professionnel), importante (chiffre d'affaires ou client important) ou complexe (par exemple de longue durée) Lors du premier contact avec le client, avant l'envoi du devis ou la signature du contrat
Comment ?	Collecte d'informations sur les besoins de la clientèle	Méthode simplifiée ou développée

**Exemple : Réalisation d'une formation commerciale**

• **Analyse et hiérarchisation des besoins**

Une analyse des besoins a été réalisée par l'organisme de formation Dupuis auprès de son client, le responsable du service formation de l'entreprise X. Elle a donné les résultats résumés dans le tableau 3.2 ci-après.

**Tableau 3.2 Identification et hiérarchisation des besoins du client - Méthode développée**  
*Cas d'une formation commerciale*

(1) Besoins du client Au terme du stage, les stagiaires devront...	(2) Priorités du client (3 est le plus important)	(3) Actions prioritaires
Avoir envie d'appliquer les enseignements du stage	3	Favoriser une pédagogie active
Être capables de transposer les outils à leur situation professionnelle	2	Faire simuler aux stagiaires des situations de vente
Connaître les erreurs à éviter	2	Faire simuler aux stagiaires des situations de vente
Disposer d'un temps important d'échange d'expériences entre les stagiaires	2	Prévoir des témoignages d'expérience par les stagiaires
Bien connaître les techniques de la vente	2	Faire une conférence sur le sujet
Disposer d'un document qui synthétise les enseignements du stage	1	Préparer un document de synthèse
Disposer de l'ensemble des diapositives	1	Prévoir un support de cours incluant les diapositives.

- **Commentaire de l'exemple**

L'analyse des exigences de ce client fait apparaître la liste exhaustive des besoins à prendre en compte pour le satisfaire tout à fait. Elle permet ainsi de cibler les actions sur les besoins identifiés, pour une meilleure satisfaction du client.

L'analyse développée indique que l'aspect le plus important pour ce client n'est pas le contenu du stage proprement dit (*connaissance et application des outils, échange d'expériences, erreurs à éviter* sont notés 2) mais la dynamique d'implication des stagiaires qui en résultera (*l'envie d'appliquer* est notée 3).

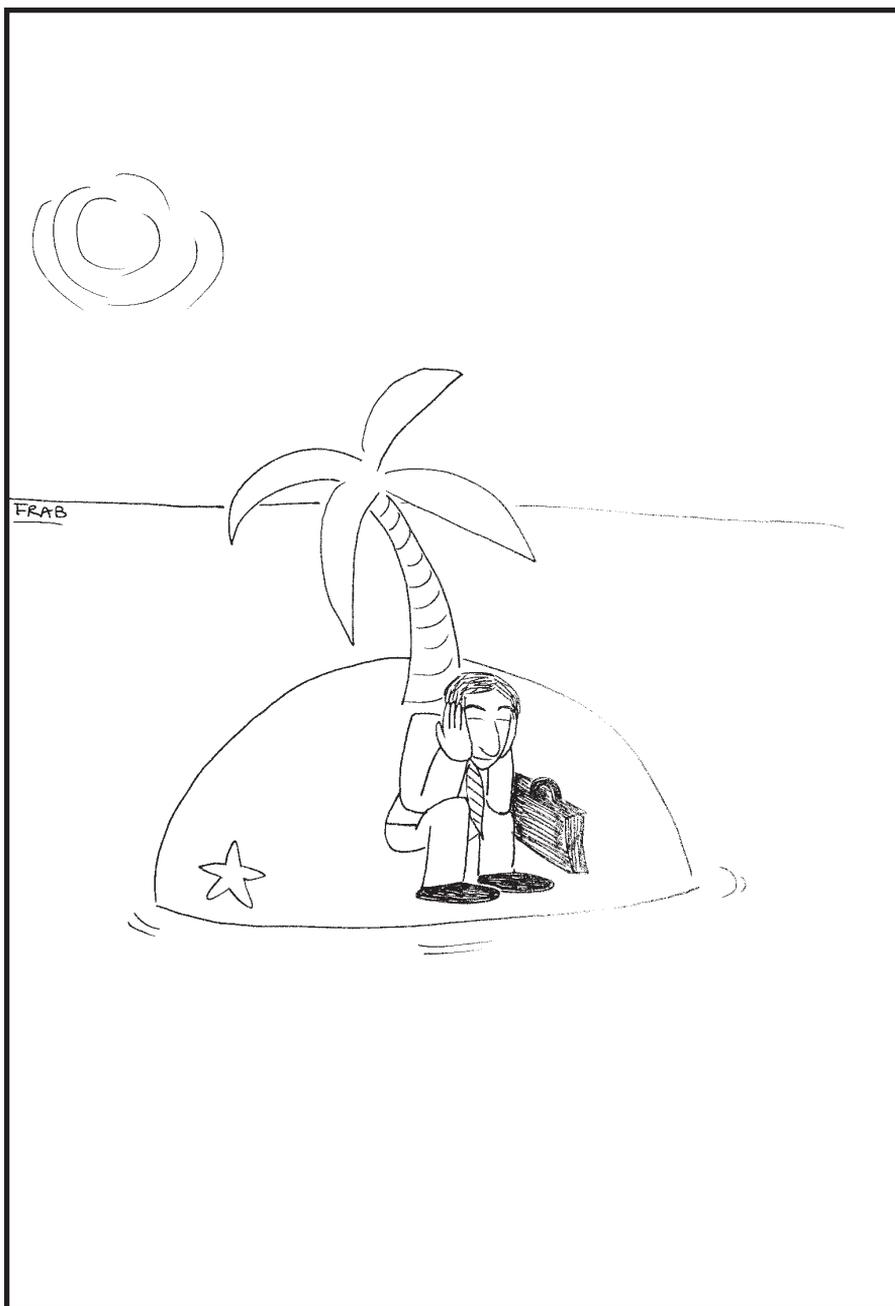
Cette analyse des besoins conduit à mettre l'accent dans ce stage sur une approche pédagogique très interactive, basée sur des exercices de simulation et des témoignages d'expérience, de façon à donner une large place à l'implication des stagiaires.

---

### **3.3 Application à votre situation**

---

Si vous souhaitez appliquer les techniques d'écoute des besoins lors d'une de vos prochaines prestations, vous pouvez vous inspirer de la grille située au chapitre 7.1, page 52, pour synthétiser vos résultats.



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



# 4

## L'évaluation de la satisfaction du client

### Résumé

L'évaluation de la satisfaction du client est conduite auprès de celui-ci après la réalisation d'une prestation ou, de façon périodique, auprès d'une partie de sa clientèle.

Elle vise à identifier les écarts perçus entre la prestation offerte et les attentes du client, c'est-à-dire ses insatisfactions.

L'identification des insatisfactions permettra ensuite de définir les actions d'amélioration à mettre en place pour mieux satisfaire les clients à l'avenir.

Les outils utiles pour évaluer la satisfaction sont : l'évaluation verbale, le comptage des réclamations et l'enquête de satisfaction.

## **Première partie : le mode d'emploi**

---

### **4.1 L'intérêt de l'évaluation de la satisfaction client**

---

#### **4.1.1 Identifier les insatisfactions sans se dévaloriser**

Les organisations ont plutôt tendance à se cacher les insatisfactions de leurs clients pour différentes raisons :

- par appréhension du jugement des clients,
- pour éviter d'éventuels conflits qui pourraient résulter de la révélation des insatisfactions,
- pour ne pas se sentir dévalorisées.

L'approche moderne de l'évaluation de la satisfaction des clients a permis des progrès importants dans la qualité des produits et des services ainsi que dans l'efficacité des organisations parce qu'elle propose des techniques objectives pour identifier les insatisfactions sans mettre en cause les personnes concernées.

Dans l'approche moderne de l'évaluation, on fait « la chasse au défaut, pas au coupable ».

Car on sait, par expérience, que la grande majorité des insatisfactions observées dans une activité est causée non par la « faute » du personnel ou de l'entrepreneur mais par une mauvaise organisation interne à laquelle il est généralement possible de remédier.

En conséquence, le but de l'évaluation de la satisfaction n'est pas de juger les personnes mais d'améliorer l'organisation.

L'évaluation de la satisfaction est ainsi devenue l'instrument indispensable d'une politique d'amélioration permanente de la satisfaction de la clientèle.

#### **4.1.2 Le client a raison « à sa façon »**

Un autre obstacle à l'évaluation de la satisfaction est le préjugé selon lequel le client « *de toute façon n'est jamais content* » ou bien « *n'est pas vraiment compétent pour juger de la prestation* » ou encore « *est le principal fautif* » ou enfin « *les clients qui réclament sont des cas aberrants* ».

Or, cette façon de voir conduit à une impasse : le professionnel qui a adopté cette vision se sentira incompris, mal aimé et mal reconnu.

En réalité, il est plus juste de dire que « chacun a ses raisons ».

Le client a ses raisons. Le professionnel a ses raisons. Il ne s'agit pas d'opposer les raisons de l'un aux raisons de l'autre mais d'essayer, dans la mesure du possible, de trouver la voie d'une meilleure conciliation des unes et des autres. Tel est le sens de l'évaluation de la satisfaction.

Elle ne met pas en cause le professionnel mais lui fait mesurer l'écart entre

ce qu'il pense bon de proposer et ce qu'on attend de lui.

Libre à lui ensuite d'en tenir compte ou pas !

### **4.1.3 La contestation est un cadeau**

Le client qui conteste est une chance pour l'entrepreneur. Il peut représenter des dizaines de clients mécontents qui, eux, ont tout simplement abandonné l'entreprise, sans piper mot. Par l'expression de son mécontentement, ce client fait un double cadeau à l'entreprise :

- il lui manifeste de l'attachement car il aurait pu ne rien dire et rompre avec elle en silence,
- il lui révèle une faiblesse qu'elle ignorait, le plus souvent, et lui permet ainsi de s'améliorer.

---

## **4.2 Le PQQOQC de l'évaluation de la satisfaction client**

---

### **4.2.1 Pourquoi ?**

Le but de l'évaluation de la satisfaction est donc :

- de recueillir l'avis des clients sur les prestations et les produits délivrés,
- de repérer les « poches d'insatisfaction »,
- de réduire les insatisfactions que l'on juge préjudiciables à la bonne marche de l'activité,
- d'améliorer ainsi l'image et la compétitivité de l'activité.

### **4.2.2 Qui ?**

L'entrepreneur conduit lui-même l'évaluation de la satisfaction. Dans le cas d'une PME, le chef d'entreprise peut déléguer la réalisation de l'évaluation à un collaborateur et se tenir informé des résultats.

S'il choisit d'utiliser l'outil « enquête de satisfaction », qui est le plus complexe des outils présentés ici, le professionnel pourra se faire superviser par un spécialiste. Cela dit, le guide pratique ci-dessous est conçu pour que le lecteur puisse mettre en place seul une enquête de satisfaction simple.

### **4.2.3 Quoi ?**

L'évaluation de la satisfaction est obtenue de deux façons : soit par l'expression spontanée de réclamations, soit par l'action directe de l'entreprise (enquête).

Trois outils sont proposés par la suite pour évaluer la satisfaction du client.

1. L'évaluation du nombre de réclamations : c'est un moyen simple.
2. L'appréciation verbale recueillie auprès du client après la prestation : c'est également un moyen assez simple.
3. La réalisation d'une enquête de satisfaction : c'est un moyen plus sophistiqué mais aussi plus objectif et précis que les deux précédents.

Le professionnel peut appliquer un des trois outils ou les trois à la fois, en réservant l'évaluation verbale aux clients auxquels il lui paraît difficile de faire passer un questionnaire.

### **4.2.4 Où ?**

1. **Le comptage des réclamations** : il est réalisé sur la base des courriers, mails, correspondances ou réclamations verbales reçus. Les réclamations sont synthétisées dans un tableau et comptabilisées périodiquement. Le tableau 4.1, page 29, présente un exemple de tableau de suivi des réclamations.
2. **L'évaluation verbale** : l'évaluation verbale est réalisée lors d'un contact avec le client au terme de la prestation. Les résultats de l'évaluation verbale sont également reportés dans un tableau. Le tableau 4.2, page 31, donne un exemple de tableau de ce type.
3. **Le questionnaire** peut être :
  - soit adressé au client par voie postale ou par mail,
  - soit remis au client en main propre,
  - soit rempli avec le client, au téléphone ou lors d'une visite.

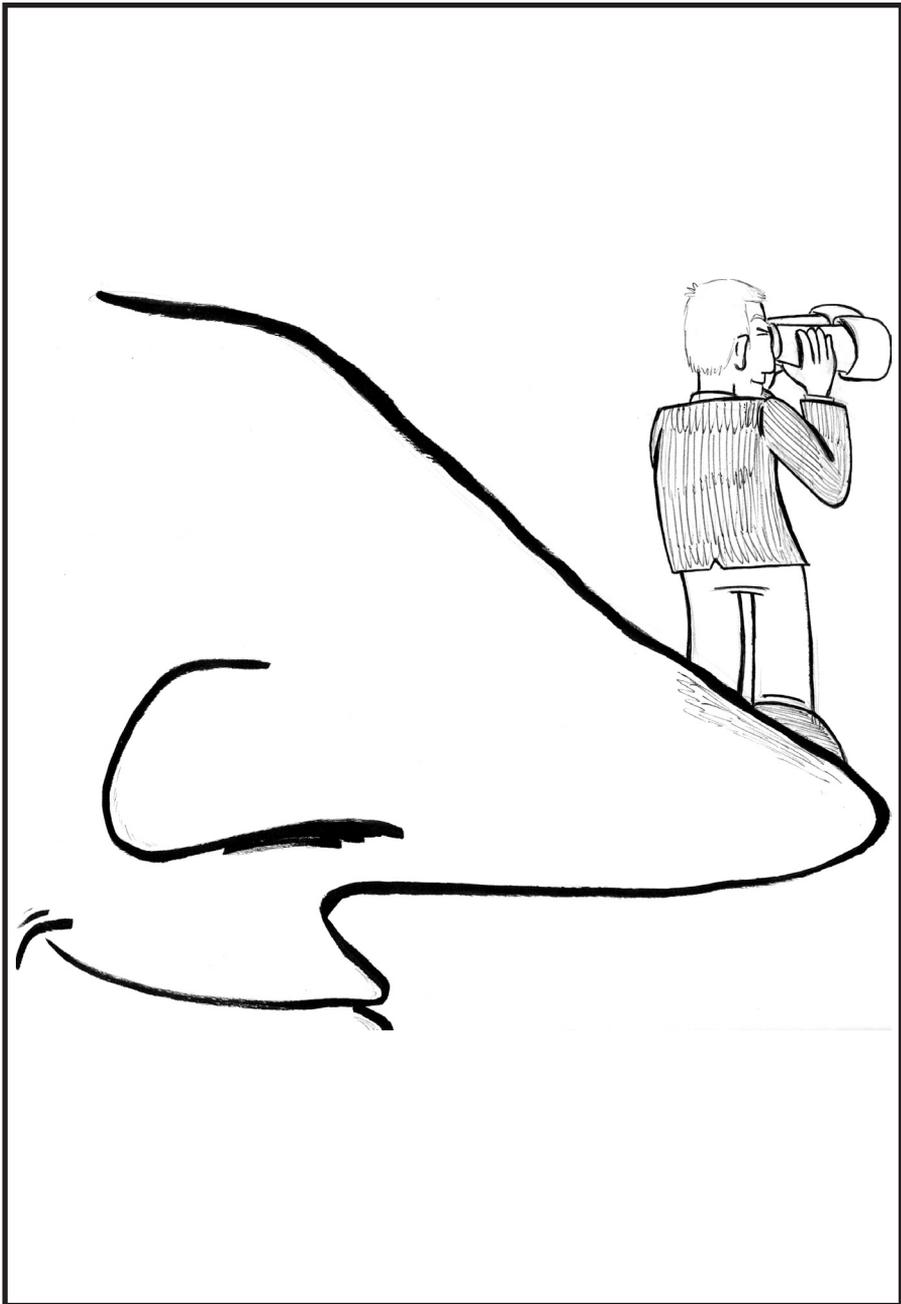
Les résultats sont ensuite synthétisés dans un tableau de suivi de la satisfaction des clients, selon le modèle proposé ci-après (tableau 4.3, page 31).

### **4.2.5 Quand ?**

1. **Le recueil des réclamations** est réalisé au fur et à mesure et leur traitement est entrepris immédiatement.
2. **L'évaluation verbale** de la satisfaction intervient à la fin de chaque prestation.
3. **L'enquête de satisfaction** peut être réalisée soit à la fin de la prestation, soit une fois par an auprès d'un échantillon de la clientèle.

### **4.2.6 Comment ?**

La deuxième partie de ce chapitre détaille les modalités pratiques de mise en place de ces trois outils d'évaluation de la satisfaction.



**Des outils d'écoute pour prendre la bonne distance**

## **Deuxième partie : la mise en œuvre**

---

### **4.3 Les réclamations**

---

#### **Les étapes de mise en œuvre**

**1<sup>ère</sup> étape :** définir précisément ce que l'on entend par réclamation.

On entend généralement par réclamation : « *Tout contact oral, écrit, téléphonique, télématique, spontané ou provoqué, direct ou par l'intermédiaire de tiers, par lequel le client exprime une insatisfaction*<sup>1</sup>. »

On peut cependant se limiter dans un premier temps aux plaintes écrites ou orales exprimées spontanément par les clients.

**2<sup>ème</sup> étape :** reporter les réclamations reçues dans un tableau des réclamations. Celui-ci est construit en s'inspirant de l'exemple ci-dessous (tableau 4.1).

Les réclamations sont ensuite numérotées et analysées.

On compte le nombre de réclamations trimestrielles qui pourra constituer un des indicateurs de la satisfaction des clients.

**3<sup>ème</sup> étape :** apporter des suites rapides aux réclamations : il s'agit de donner au client une réponse adaptée à sa réclamation, soit sous forme écrite, soit sous forme orale.

Cette réponse est faite après avoir vérifié le bien-fondé de la réclamation et après avoir éventuellement tenu compte de considérations juridiques et commerciales.

---

#### **Exemple**

L'exemple suivant illustre une démarche d'identification et de traitement des réclamations.

---

<sup>1</sup> Laurent Hermel, *La gestion des réclamations clients*, AFNOR, 2002.

**Tableau 4.1** Tableau de suivi des réclamations

(1) Numéro Date Client	(2) Détail de la réclamation	(3) Suite donnée à la réclamation
N° 1 15/01 Client A	Appel téléphonique : le client se plaint de ne pas avoir encore reçu le produit commandé	Vérification et rappel du client pour lui annoncer que le produit lui sera livré sous 72 heures
N° 2 15/02 Client B	Appel téléphonique : le produit livré n'est pas conforme à la commande	Vérification et rappel du client. Envoi d'un produit conforme sous 48 heures

### Commentaire du tableau

**Colonne (1) :** on fait figurer le numéro, la date et le client qui a émis la réclamation. En fin de trimestre, on obtient le nombre de réclamations apparues.

**Colonne (2) :** dans cette colonne apparaît le motif de la réclamation, décrit de façon aussi précise que possible.

**Colonne (3) :** une réponse est apportée à la réclamation du client. Si la réclamation est non fondée, il s'agit de faire comprendre au client les raisons du malentendu.

---

## 4.4 L'évaluation verbale

---

### 4.4.1 Procédure de recueil de l'avis du client

L'évaluation verbale consiste à demander au client, à la fin de la prestation, s'il est satisfait.

Par exemple :

*Est-ce que notre prestation a bien répondu à vos attentes ?*

On notera la réponse puis on traduira l'appréciation qualitative donnée par le client sur une échelle de 1 à 4 : Pas satisfait : 1 ; Peu satisfait : 2 ; Plutôt satisfait : 3 ; Très satisfait : 4.

Si le client laisse entendre qu'il est très satisfait, on donnera une valeur de 4 à la prestation.

Si le client se dit satisfait mais émet quelques réserves sur des points mineurs, on se donnera la note 3.

Si le client n'est pas satisfait, il l'aura peut-être fait savoir plus tôt, sans qu'on lui pose la question. Selon son degré d'insatisfaction, on note cette prestation 2 ou 1.

On répond immédiatement aux critiques formulées par le client. On note ensuite ces critiques pour les analyser ultérieurement en vue de réduire ces insatisfactions à l'avenir.

A la fin de l'année, on fait la moyenne des notes de satisfaction obtenues sur l'ensemble des prestations.

#### **4.4.2 Observations**

1. **La précision des notes** : il se peut que l'on hésite entre deux notes. Dans ce cas, on prendra plutôt la plus basse. Par ailleurs, la précision ici n'est pas le plus important. Ce qui compte, c'est de pouvoir au final disposer d'une mesure, même imparfaite, de la satisfaction du client et de progresser d'une année sur l'autre.
2. **L'écart entre le sentiment personnel du professionnel et l'évaluation du client** : même si on pense avoir réalisé une bonne prestation, c'est la perception du client qui importe car, comme on l'a vu, la valeur de la prestation, c'est la mesure de la satisfaction qu'elle apporte au client.

Si l'appréciation du client contredit la perception du prestataire, c'est le préjugé de bonne foi du client qui doit l'emporter. Cela ne signifie pas que l'entrepreneur doit se sentir mis en cause personnellement mais qu'il y a eu un problème qui peut s'expliquer de différentes façons :

- L'analyse des besoins a été imprécise ou incomplète.
- Le niveau de la qualité de la prestation est jugé insuffisant, en lui-même ou au regard de son coût.
- Le problème s'est situé au niveau des actions d'accompagnement (accueil, délais, disponibilité, etc.).
- Enfin, le problème résulte peut-être d'un malentendu : la prestation a été mal comprise.

---

#### **Exemple : Entrepreneur en peinture**

Un entrepreneur en peinture a eu quarante clients dans l'année.

Les évaluations données verbalement par ses clients lui ont permis de procéder au classement suivant : huit clients s'estiment dans l'ensemble peu satisfaits (note 2), vingt-quatre s'estiment plutôt satisfaits (note 3) et huit très satisfaits (note 4). Il a reporté ces notes dans le tableau suivant.

**Tableau 4.2 Synthèse de l'évaluation verbale**  
**Cas d'une entreprise de peinture**

Note donnée par le client	4	3	2	1	Total
Nombre de clients ayant donné cette note	8	24	8	0	<b>40</b>
Nombre de clients x Note	32	72	16	0	<b>120</b>

La note moyenne annuelle obtenue par cet entrepreneur est de 3.

Le calcul de la note moyenne de satisfaction annuelle est réalisé de la façon suivante : après avoir classé les notes données par les clients dans le tableau, on multiplie chaque note par le nombre de clients ayant donné la note :  $8 \times 2$  ;  $24 \times 3$  ;  $8 \times 4$ . Puis on divise la note totale obtenue ( $16 + 72 + 32 = 120$ ) par le nombre de clients, soit :  $120/40 = 3$ .

Le résultat de cet entrepreneur est satisfaisant dans l'ensemble mais il lui faut essayer de comprendre pourquoi 20% des clients interrogés jugent sa prestation insuffisante.

---

## 4.5 L'enquête de satisfaction

---

Pour réaliser une enquête simplifiée, on procèdera selon les étapes définies dans le tableau suivant.

**Tableau 4.3 Étapes de réalisation d'une enquête de satisfaction**

Étape	Action à réaliser	Points clés
Étape 1	Définir la liste des clients à interroger	Interroger tous les clients ou bien un échantillon de la clientèle
Étape 2	Définir le contenu du questionnaire	Établir un questionnaire simplifié ou questionnaire développé
Étape 3	Faire passer le questionnaire	Respecter la déontologie. Créer la motivation à répondre
Étape 4	Réaliser la synthèse des résultats	Calculer la moyenne des notes obtenues
Étape 5	Définir les actions d'amélioration	Analyser et compenser les points faibles

### 4.5.1 Étape 1 : Définir la liste des clients à interroger

Deux types de situations sont envisageables :

- **L'enquête systématique** : le questionnaire est proposé à tous les clients du professionnel ou, du moins, à tous ceux qui se présentent pendant la période de l'enquête. C'est, par exemple, le cas des formateurs qui remettent systématiquement un questionnaire d'évaluation aux stagiaires à la fin de chacune de leurs prestations. C'est aussi le cas des cliniques qui remettent un questionnaire d'appréciation aux malades sortants.
- **L'enquête par échantillonnage** : le questionnaire est proposé à un pourcentage de la clientèle, soit tiré au hasard dans la liste des clients, soit défini sur la base de quelques critères caractéristiques de la clientèle (par exemple : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, le sexe...). Dans le cas d'une enquête par échantillonnage, il est préférable de prendre l'avis d'un spécialiste. Il faut en effet s'assurer de la fiabilité des résultats obtenus.

Le but d'une première enquête est de repérer les principales poches d'insatisfaction.

Le but des enquêtes suivantes sera aussi de vérifier l'évolution de la satisfaction d'une période à l'autre et les progrès réalisés. Dans ce cas, la fiabilité des résultats devient un élément déterminant.

### 4.5.2 Étape 2 : Définir le contenu du questionnaire

Pour les besoins de l'évaluation, la prestation du professionnel est décomposée en éléments que l'on appellera dimensions, caractéristiques ou volets de la prestation.

Par exemple, le prix, les délais, la qualité sont des « dimensions » de la prestation.

Le questionnaire de satisfaction se présente sous la forme d'un tableau à deux colonnes :

1. Dans la **première colonne**, on liste les caractéristiques du produit ou du service que l'on veut évaluer. Dans le cadre d'un questionnaire simplifié, on se limitera aux trois dimensions essentielles de la prestation :
  - la qualité de la prestation (c'est-à-dire son adéquation au besoin du client),
  - le coût de la prestation,
  - les délais (d'attente, de livraison ou de réalisation, selon les métiers).
 D'autres caractéristiques de la prestation sont intéressantes à évaluer dans le cadre d'un questionnaire développé :
  - les services d'accompagnement de la prestation (accessibilité du service, accueil, information, orientation, conseil, maintenance...),
  - la qualité relationnelle au cours de la prestation (écoute, courtoisie, disponibilité, adaptabilité...).

2. Dans la **deuxième colonne**, on recueille les notes d'évaluation que le client accorde à chaque élément de la prestation, par exemple sur une échelle de 1 à 10.

Pour commencer, on utilisera de préférence un questionnaire simplifié. Une fois que l'on se sera familiarisé avec cette technique, on pourra étendre le champ des questions et utiliser le questionnaire développé.

Un exemple de questionnaire simplifié est présenté ci-après (tableau 4.4).

Un modèle de questionnaire développé est présenté au chapitre 7, page 56.

---

**Exemple de questionnaire simplifié**  
**Cas d'un graphiste**

Un graphiste qui, au terme de sa prestation, a remis un questionnaire simplifié à son client (portant sur la qualité, les délais et le prix de sa prestation) a obtenu les résultats résumés dans le tableau suivant.

**Tableau 4.4** **Modèle de questionnaire de satisfaction**  
*Questionnaire simplifié*  
**Exemple d'un graphiste**

<b>Caractéristiques de notre prestation</b>	<b>Notez votre satisfaction de 1 à 10 (1 très insatisfait ; 10 : très satisfait)</b>
La qualité de notre prestation	<b>8</b>
Le coût de notre prestation	<b>7</b>
Les délais de réalisation	<b>6</b>
En résumé, votre note d'ensemble pour notre prestation	<b>7</b>

### **Commentaires**

Ce graphiste a réalisé une bonne prestation technique qui a bien répondu aux besoins de son client : la qualité de sa prestation est notée 8 et la note d'ensemble est de 7.

En revanche, ses délais de réalisation demandent à être améliorés. D'une façon générale, les notes en dessous de 7 demandent un examen attentif.

---

### **4.5.3 Étape 3 : Faire passer les questionnaires**

L'objectif à ce niveau est d'obtenir un bon taux de réponse ainsi que des réponses fiables.

Trois aspects sont importants à cet égard.

- **Le mode de passation**

Le questionnaire peut être envoyé par la poste (solution coûteuse et réponse aléatoire) ou remis au client à la fin d'une prestation (solution préférable, mais il faut alors éviter d'influencer sa réponse). Dans tous les cas, il est souhaitable de garantir la confidentialité de la réponse.

- **Le préambule du questionnaire**

Le préambule cherche à encourager le client à répondre. Il vise aussi à créer les conditions pour que cette réponse soit libre.

Il consiste donc à expliquer le but de l'enquête.

Il précise également la règle de confidentialité de l'enquête, sur laquelle le professionnel s'engage, ainsi que l'usage qui sera fait des résultats.

Un modèle de préambule est proposé au chapitre 7, page 54.

Le préambule est exprimé de vive voix lorsque le questionnaire est remis en main propre.

- **La confidentialité**

Le questionnaire retourné par le client doit en principe être anonyme (c'est-à-dire ne doit pas comporter son nom) et le mode de recueil du questionnaire ne doit pas permettre d'identifier la personne qui l'a rempli. Par exemple, les questionnaires remplis sur place peuvent être placés dans une enveloppe, puis déposés dans une urne. Celle-ci est vidée au terme de la période d'enquête, ce qui garantit l'anonymat des réponses.

La confidentialité est préférable car elle permet de garantir des réponses plus libres.

### **4.5.4 Étape 4 : Réaliser la synthèse des résultats**

L'enquête vise à obtenir une évaluation chiffrée de la prestation qui permette :

- d'identifier les poches d'insatisfaction,
- de disposer d'un indicateur chiffré permettant de suivre le niveau de satisfaction du client,
- de constater ainsi les progrès réalisés.

Le calcul de la satisfaction moyenne est réalisé comme pour l'évaluation verbale, sauf que les notes obtenues varient de 1 à 10 et non de 1 à 4.

On obtient ainsi une note moyenne de satisfaction pour chaque volet évalué, ainsi que pour la prestation d'ensemble.

---

**Exemple de synthèse des résultats : enquête de satisfaction annuelle d'un commerçant en meuble**

Un commerçant en meuble réalise annuellement une enquête pendant le mois de juin. Un vendeur propose le questionnaire aux clients, avec les explications nécessaires quand ils quittent le magasin. Une enveloppe leur est remise avec le questionnaire et une urne est à leur disposition pour déposer leur réponse de façon anonyme.

Sur la dimension « Prix », ce commerçant a obtenu 50 réponses qui se répartissent comme dans le tableau 4.5 ci-après :

**Tableau 4.5 Commerçant en meubles**  
*Notes de satisfaction obtenues sur la dimension « Prix »*

Note donnée par le client	10	9	8	7	6	5 à 1	Total
Nombre de clients ayant donné cette note	3	6	32	5	4	0	50
Nombre de clients x Note	30	54	256	35	24	0	399

La note de satisfaction moyenne obtenue concernant le « Prix » est donc :  $399/50$  soit environ 8 sur 10.

Les prix proposés par ce commerçant sont donc, dans l'ensemble, jugés satisfaisants.

On procédera de la même façon pour mesurer la satisfaction moyenne correspondant à chaque volet de la prestation et à la prestation d'ensemble.

---

#### 4.5.5 Étape 5 : Définir les actions d'amélioration

Il faut ensuite s'attacher à réduire les points noirs signalés par les clients pour améliorer leur satisfaction.

Les points noirs à traiter en priorité sont ceux qui ont obtenu une note de satisfaction faible (inférieure à 7). Le professionnel ne considère comme point noir que les insatisfactions qui entrent dans sa mission, sa déontologie ou ses objectifs de traiter.

Pour l'utilisation d'outils avancés de choix des actions d'amélioration, le lecteur pourra se reporter au chapitre suivant.

---

## **4.6 Application à votre situation**

---

Si vous souhaitez évaluer la satisfaction de vos clients, reportez-vous aux formulaires et aux grilles pratiques situés au chapitre 7.

Utilisez, par exemple, le tableau de suivi des réclamations de la page 53 ou l'un des formulaires d'enquête proposés pages 55 ou 56.

# 5

## Le choix des priorités d'amélioration

### Résumé

Le recueil de la satisfaction des clients conduit à définir des actions d'amélioration prioritaires pour réduire les poches d'insatisfaction constatées. Dans la plupart des cas, les actions d'amélioration sont évidentes. Elles sont dictées par la nature des insatisfactions relevées.

Des outils avancés peuvent aussi être utiles pour une réduction en profondeur des insatisfactions. Trois outils de ce type sont proposés :

- Une procédure de traitement des réclamations afin de s'assurer que les réponses apportées sont systématiques et adéquates.
- La grille des choix pour déterminer les priorités d'amélioration à partir des résultats de l'évaluation de la satisfaction.
- L'analyse des causes permet de traiter la racine du problème et d'éviter que l'insatisfaction ne se reproduise.

---

### 5.1 La procédure de traitement des réclamations

---

#### 5.1.1 Une réclamation est un avertissement à prendre au sérieux

C'est pourquoi les organismes « orientés clients » définissent une procédure de traitement des réclamations pour s'assurer que celles-ci sont prises en compte avec le sérieux nécessaire.

Cette procédure qui précise les conditions de suivi des réclamations est résumée généralement sous forme d'un schéma qui précise :

- la succession des tâches à réaliser (Quoi ?),
- la qualité des personnes qui doivent les réaliser (Qui ?),
- la manière dont la tâche doit être réalisée (Comment ?).

### **5.1.2 Les étapes du traitement des réclamations**

Le tableau 5.1 résume les étapes de traitement des réclamations.

**Tableau 5.1 Les étapes de traitement d'une réclamation**

<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>	<b>Comment?</b>
Expression d'une réclamation	Le client	Par mail, lettre ou verbalement
Enregistrement de la réclamation	Le professionnel ou son assistant(e)	Dans le tableau de suivi des réclamations
Envoi d'un accusé de réception Éventuellement, demande d'informations complémentaires au plaignant	Le professionnel ou son assistant(e)	Précision du délai de traitement de la réclamation
Vérification du bien-fondé	Le professionnel ou le service concerné	Recherche des faits
Réception d'un avis juridique	Le conseil juridique	Si la réclamation a un caractère contentieux <sup>2</sup>
Transmission de la réponse	Le professionnel ou le service concerné	Validation de la réponse par le professionnel
Report de la réponse dans le tableau de suivi des réclamations	Le professionnel ou son assistant(e)	Dans le tableau de suivi des réclamations
Définition des actions d'amélioration	Le professionnel ou le service concerné	Analyse des causes de la réclamation et suppression de celles sur lesquelles on peut agir

<sup>2</sup> Par exemple, les réclamations qui sont notifiées par lettre recommandée ou qui se traduisent par un refus de paiement.

---

## 5.2 La « grille des choix »

---

### 5.2.1 Présentation de la grille des choix

Les résultats obtenus grâce aux questionnaires de satisfaction peuvent être représentés dans un graphe comportant quatre cases appelé « grille des choix » (cf. tableau 5.2 présenté ci-après) :

- *Horizontalement*, figure le degré de satisfaction exprimé par le client par rapport aux différents volets de la prestation.
- *Verticalement*, figure le degré d'importance accordé par le professionnel à cette dimension, par exemple sur une échelle de 1 à 4. Les dimensions les plus importantes pour lui sont celles sur lesquelles il souhaite être irréprochable et qui constituent ses « engagements de service ». Les autres dimensions sont moins importantes à ses yeux.

La grille des choix peut aussi être construite en croisant la satisfaction du client avec l'importance que le client accorde à chaque volet de la prestation.

Pour évaluer cette importance, une colonne «importance» est ajoutée dans le questionnaire de satisfaction. Les réponses sont graduées de 1 à 4 (4 signifiant très important).

---

#### Exemple

Une entreprise de travaux de peinture a construit sa réputation sur sa qualité technique, ses prix bas et la transparence de ses devis. Suite à une enquête de satisfaction, les notes obtenues pour chacune des caractéristiques de sa prestation ont été réparties en quatre cases.

**Tableau 5.2 La grille des choix**  
*Cas d'une entreprise de peinture*

↑ Importance du thème pour le professionnel	(2) Clarté des devis Informations sur la prestation  <b>Pas bien</b>  1 <sup>ère</sup> priorité d'amélioration	(1) Qualité technique de la prestation Coût  <b>Très bien</b>
	(3) Délais de réalisation  <b>Pas tellement bien</b>  2 <sup>ème</sup> priorité d'amélioration	(4) Accueil  <b>Trop bien ?</b>
	7 → Satisfaction du client	

### Commentaire du tableau

La grille de choix permet d'identifier quatre cases.

- **La case (1) :**

Elle correspond aux situations où :

- le client est satisfait de ces dimensions de la prestation : note de satisfaction au-delà de 7,
- ces dimensions sont prioritaires pour l'entrepreneur : note d'importance supérieure à 3.

*Dans l'exemple ci-dessus, le client est satisfait de la qualité technique du service rendu (c'est-à-dire de la peinture de son local) et du coût de la prestation qui sont pour le prestataire des dimensions essentielles de son image.*

Les dimensions du service qui se trouvent dans cette case satisfont le client et sont importantes pour le professionnel. Il faut les maintenir.

- **La case (2) :**

C'est la case de tous les risques.

Y figurent les dimensions dont le client n'est pas totalement satisfait alors qu'elles sont importantes pour l'entrepreneur (note de satisfaction inférieure à 7 et note d'importance supérieure à 3).

*Dans l'exemple ci-dessus, le client est mécontent de la clarté des informations et des devis. Or, cette dimension est prioritaire pour le professionnel.*

Les dimensions figurant dans cette case doivent être améliorées en priorité.

- **La case (3) :**

Il s'agit de dimensions dont le client n'est pas totalement satisfait mais qui ne sont pas prioritaires aux yeux du professionnel. Les notes de satisfaction sont inférieures à 7 et les notes d'importance inférieures à 3.

*Dans l'exemple donné ci-dessus, le client est mécontent des délais mais cette caractéristique n'est pas déterminante pour le prestataire.*

Les dimensions figurant dans cette case ne doivent pas être négligées pour autant. Elles doivent être améliorées, mais après celles de la case (2) qui est prioritaire.

- **La case (4) :**

Il s'agit de dimensions dont le client est satisfait mais qui ne sont pas importantes pour l'entreprise. Les notes de satisfaction sont supérieures à 7 et les notes d'importance inférieures à 3.

*Dans le cas précédent, le client paraît satisfait d'un accueil que l'entrepreneur ne juge pas prioritaire.*

Dans cette case figurent les dimensions que l'on peut maintenir ou réduire.

---

---

## **5.3 L'analyse des causes**

---

### **5.3.1 Une écoute détaillée facilite le choix des actions d'amélioration**

Plus les réponses du client aux enquêtes sont détaillées, plus il sera simple de cerner l'origine du problème et de définir les actions d'amélioration à mettre en place.

---

#### **Exemple**

Dans l'enquête réalisée par un organisme de formation, les clients enquêtés se disent plutôt mécontents de la prestation. Si l'on entre dans le détail de leur appréciation, on observe qu'ils sont surtout insatisfaits du coût de la prestation. On cherchera donc à améliorer prioritairement cette dimension.

Plus l'écoute est détaillée, plus le professionnel est en mesure d'identifier précisément ce qui mécontente le client. D'où l'intérêt d'utiliser le questionnaire développé, dès que l'on a bien maîtrisé les principes et les modalités de l'enquête simplifiée.

---

### **5.3.2 Pour choisir les actions d'amélioration, analyser les causes d'insatisfaction**

Le plus souvent, les solutions d'amélioration sont évidentes et immédiates. Mais il arrive parfois qu'elles demandent plus de réflexion, par exemple lorsqu'elles entrent en contradiction avec les intérêts du professionnel. Il faut alors questionner les causes de l'insatisfaction.

---

#### **Exemple**

En analysant les raisons de l'insatisfaction de la clientèle relative au coût de ses formations, le professionnel conclut que sa clientèle n'est pas nécessairement consciente de la spécificité de cette formation par rapport à d'autres formations similaires. C'est donc surtout sur la communication de l'offre qu'il faudra agir en premier, avant de baisser les prix.

---

## **5.4 Application à votre situation**

---

Si vous souhaitez concevoir votre propre procédure de traitement des réclamations, reportez-vous au tableau 7.6, page 57.

Pour appliquer la grille des choix à votre situation, vous pouvez utiliser le tableau 7.7 page 58.

# 6

## La mesure des résultats clients

« *Il n'y a pas de progrès sans mesure* »

Expression usuelle chez les qualitatifs

### Résumé

Trois types d'indicateurs permettent de suivre les progrès réalisés dans le domaine de la relation client : les indicateurs de satisfaction, de fidélisation et de développement.

Ces indicateurs sont assortis d'objectifs d'amélioration. Les résultats obtenus sont mesurés périodiquement (en général trimestriellement) et des actions d'amélioration sont mises en place lorsque ceux-ci sont inférieurs aux objectifs fixés.

---

### 6.1 Les trois types d'indicateurs

---

On attend du développement de l'écoute des clients qu'il produise trois types de résultats concrets :

- d'une part, une meilleure satisfaction du client par rapport aux prestations offertes grâce aux actions mises en place pour supprimer les poches d'insatisfaction,
- d'autre part, une fidélisation accrue des clients par une meilleure prise en compte de leurs besoins,
- enfin, un développement du nombre des clients grâce à une meilleure identification de leurs besoins et à l'amélioration de leur satisfaction.

C'est donc la réalisation de ces objectifs que l'on va chercher à mesurer au travers de trois types d'indicateurs :

1. Les indicateurs de satisfaction
2. Les indicateurs de fidélisation
3. Les indicateurs de pénétration en direction d'une cible privilégiée de clientèle

---

## **6.2 Les indicateurs de satisfaction**

---

Plusieurs types d'indicateurs peuvent être utilisés dans le cadre de la mesure de la satisfaction de sa clientèle :

- **Un indice de satisfaction** qui résulte de l'évaluation verbale du client : on choisira, par exemple, la note moyenne obtenue, entre 1 à 4, sur la période considérée.
- **Le nombre des réclamations.**
- **Le nombre de contentieux**, c'est-à-dire, comme on l'a vu, les réclamations les plus sérieuses, par exemple celles présentées par lettre recommandée ou correspondant à des refus de paiement.
- **L'indice de satisfaction** résultant d'une enquête de satisfaction, par exemple la note moyenne de satisfaction (entre 1 à 10) obtenue pour ses prestations.

On mesurera la satisfaction des clients par l'un ou plusieurs de ces indicateurs, puis on en suivra l'évolution dans le temps.

Si l'on veut être dans la catégorie des « meilleurs », il faut obtenir régulièrement un indice de satisfaction supérieur à 3 (évaluation verbale) ou à 7 (questionnaire). Si l'on veut devenir leader dans sa profession, il faut *enchanter* tout simplement son client et arriver au-delà de 3,2 ou de 8.

Ces résultats sont atteignables par un travail constant d'identification des besoins, par le respect des attentes du client qui est placé au centre de l'activité et par l'acceptation de l'idée que ses modes de travail peuvent être améliorés.

Les éléments de nature à « enchanter » le client sont par exemple les contacts réguliers, la rapidité de réaction par rapport à ses sollicitations, l'apport d'informations et de documentations nouvelles sur les sujets qui l'intéresse, l'offre d'une prestation supplémentaire gratuite, etc.

Concernant les réclamations, le but est de réduire le nombre total de réclamations d'une période à l'autre et d'obtenir finalement « zéro contentieux ».

---

## 6.3 Les indicateurs de fidélisation

---

La réclamation est un moyen pour le client de critiquer l'entreprise tout en restant (provisoirement du moins) lié à elle.

La défection est une expression beaucoup plus radicale du mécontentement du client puisqu'elle se traduit par une rupture silencieuse et, le plus souvent, définitive.

En ce sens, le client qui critique est un moindre mal pour le professionnel car comme on l'a vu, il est généralement moins coûteux de conserver un client que d'en trouver un nouveau.

Au bout du compte, un indicateur témoignera de la capacité du professionnel à conserver ses clients et à limiter les défections. C'est celui qui mesure la fidélité des clients. Un indicateur possible de fidélisation est le pourcentage de clients qui reviennent chez le professionnel d'une période sur l'autre.

Bien entendu, la périodicité de la mesure différera selon les métiers.

Dans un cabinet d'avocat, un client fidèle se manifeste parfois plusieurs années après une première mission. On choisira alors une mesure pluriannuelle.

Pour un cabinet comptable, la périodicité naturelle de renouvellement du contrat est l'année.

Une fois la période de mesure définie, on calcule donc le pourcentage de clients qui ont renouvelé leur contrat (ou l'achat d'un produit) dans cette période.

Le taux obtenu en matière de fidélisation est important à connaître mais c'est l'évolution d'une période sur l'autre qui est déterminante.

Des progrès dans la fidélisation des clients signifie, en général, que la qualité du service progresse. L'amélioration de cet indicateur est une garantie de sécurité pour le professionnel : elle contribue à la stabilisation de ses revenus.

---

### Exemple d'application

Par exemple, un formateur a calculé que 50% de ses clients l'ont contacté dans les six mois qui ont suivi la fin de sa prestation, et 70% dans l'année qui a suivi.

Il se donne comme objectif de parvenir, en deux ans, à des taux de fidélisation de 60% et de 80%.

---

---

## 6.4 Les indicateurs de pénétration d'une cible donnée

---

Conservé ses clients est une bonne chose. Gagner de bons clients, c'est encore mieux.

Les « bons clients » peuvent être des clients qui, selon les buts que l'on poursuit :

- offrent des prestations intéressantes à réaliser,
- payent correctement,
- établissent des relations au long cours,
- sont dans le cœur des métiers que l'on veut occuper à l'avenir,
- ou avec qui le travail est agréable.

Or, dans le portefeuille de clients fidèles, il y a souvent une part de clientèle que l'on conserve par sécurité ou par habitude mais qui ne coïncide pas avec la vision que l'on se fait de son métier.

Cette constatation a conduit d'ailleurs certains professionnels à se spécialiser au fil du temps sur une cible préférentielle, soit plus rémunératrice, soit correspondant mieux à leurs aspirations, et à déléguer à des confrères les autres types de clients qui s'adressent à eux.

Le *bon client* est donc à rechercher en priorité.

Un indicateur qui traduit le mieux la pénétration dans une cible de bons clients (dont on aura déterminé les caractéristiques au préalable) est par exemple le chiffre d'affaires produit dans l'année par cette cible de clientèle rapporté au chiffre d'affaires total ou la progression de ce chiffre d'affaires d'une année sur l'autre.

---

### Exemple

Un cabinet de dépôt de marque souhaite se développer dans le secteur des grandes entreprises. Il se donne donc comme indicateur la progression de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre dans ce secteur.

---

---

## **6.5 Le mode d'emploi de la mesure des résultats clients**

---

### **6.5.1 Pourquoi ?**

Le client fait vivre le professionnel et justifie son activité. La qualité de la relation client a un effet direct sur ses résultats économiques. Les indicateurs de suivi de la clientèle permettent d'évaluer de façon objective dans quelle mesure le professionnel satisfait les besoins de sa clientèle. La progression de ces indicateurs donne donc une base solide à l'activité.

### **6.5.2 Qui ?**

L'entrepreneur ou son assistant(e) tient le registre des résultats des indicateurs.

### **6.5.3 Quoi ?**

On choisit un ou plusieurs indicateurs de suivi parmi les suivants :

- **Un indicateur de satisfaction** : on prendra, de préférence, soit le résultat de l'évaluation verbale de la prestation par le client (de 1 à 4), soit le nombre de réclamations, soit les résultats de l'enquête de satisfaction (de 1 à 10).
- **Un indicateur de fidélisation** : c'est le pourcentage de clients fidèles d'une période à l'autre.
- **Un indicateur de pénétration** : par exemple, le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé annuellement auprès d'une cible privilégiée de clients.

### **6.5.4 Où ?**

Les résultats des indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau ou dans un graphique du type de ceux présentés ci-dessous (cf. tableau 6.1 et graphique 6.2, ci-après).

### **6.5.5 Quand ?**

Les indicateurs sont mesurés de façon périodique.

La période choisie peut être le mois, le trimestre, le semestre, l'année ou davantage selon les métiers.

### **6.5.6 Comment ?**

On indique les résultats obtenus dans un tableau ou sur un graphe, période par période.

---

**Exemple : Le cabinet comptable**

- **Tableau des résultats**

Dans le tableau suivant sont rassemblés les résultats recueillis par un cabinet de comptabilité.

---

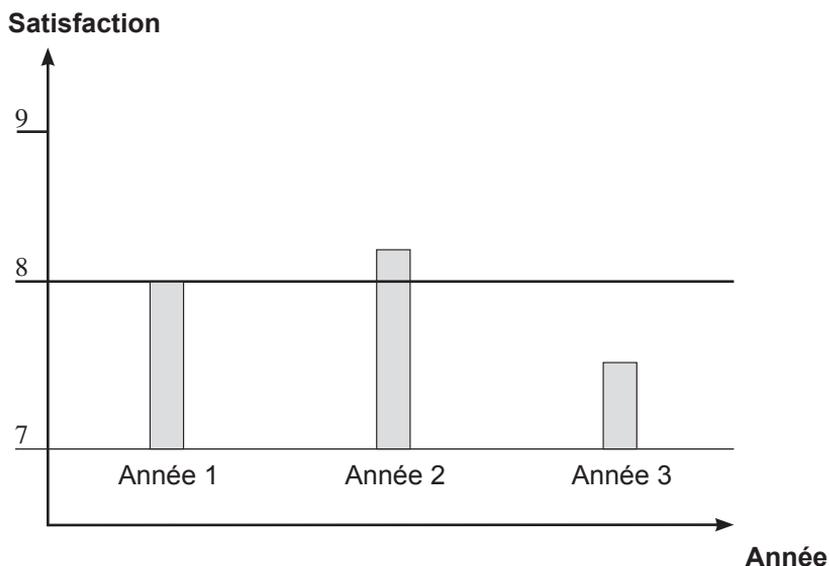
**Tableau 6.1 Suivi des indicateurs de relation client**  
*Cabinet de comptabilité*

(1) Type d'indicateur	(2) Indicateurs	(3) Objectifs	(4) Résultat Année 1	(5) Résultat Année 2	(6) Résultat Année 3
Satisfaction	Moyenne des notes de satisfaction recueillies auprès des clients (de 1 à 10)	8	8	8,2	7,6
Fidélisation	Pourcentage de clients renouvelant leur contrat d'une année à l'autre	80%	75%	80%	78%
Pénétration	Chiffre d'affaires réalisé dans l'année sur la cible choisie	20 K €	20 K €	22 K €	25 K €

- **Présentation des résultats sous forme de graphique**

Un autre mode de présentation possible des résultats est celui du graphique. Par exemple, les notes de satisfaction ci-dessus sont reportées sur le graphique 6.1 ci-après.

**Figure 6.1 Présentation graphique des notes de satisfaction de la clientèle  
Cabinet comptable**



Sur l'ordonnée du graphique (en vertical), le résultat de la satisfaction client est mesuré sur 10.

L'objectif de 8 figure sur le graphique, comme une droite horizontale, de façon à bien faire apparaître les écarts par rapport à l'objectif.

Horizontalement figure la périodicité de la mesure, dans le cas précis, l'année.

### **Commentaires du tableau et du graphique**

1. L'objectif [figurant dans la colonne (3) du tableau] permet de se fixer un seuil raisonnable de progression. Il ne doit pas être trop ambitieux, pour ne pas démotiver. Il doit être suffisamment élevé pour représenter un défi.
2. Ce qui compte, comme on l'a vu, ce n'est pas le chiffre obtenu à un instant donné mais la tendance d'évolution. Une tendance en augmentation indique une progression. Une tendance constante ou vers le bas est un signal d'alerte. Il n'est donc pas grave de démarrer avec un résultat tout juste acceptable. Il serait beaucoup plus ennuyeux de ne pas obtenir de progrès sur le long cours ou de régresser.

Les progrès ne peuvent être obtenus que par un travail constant de récolte d'information sur les insatisfactions et d'amélioration des défauts constatés.

3. Lorsque l'évolution d'une période sur l'autre est négative, on définit les actions à mettre en place pour corriger cette tendance sur la base de l'interprétation que l'on fait de la baisse observée.

Dans l'exemple du cabinet comptable, la troisième année [colonne (6)] affiche une baisse des indicateurs qui concernent la clientèle habituelle (satisfaction et fidélité). Sur ces deux dimensions, les résultats se situent en dessous de l'objectif. Est-ce conjoncturel ? Ou bien y a-t-il eu des défauts qui expliquent ce résultat et qu'il faudrait prévenir à l'avenir ? Le professionnel, sur la base de son analyse, prend les mesures d'amélioration qui s'imposent.

Grâce aux indicateurs de suivi de la relation client, le professionnel n'attendra pas de voir son chiffre d'affaires se dégrader pour intervenir.

---

## **6.6 Application à votre situation**

---

Si vous souhaitez à présent définir et suivre vos indicateurs de résultats clients vous pouvez vous inspirer du tableau 7.8, page 59.

# 7

## **Grilles d'auto-diagnostic et formulaires d'enquête**

---

## **7.1 La grille d'analyse et de hiérarchisation des besoins**

---

Vous pouvez utiliser le tableau suivant pour lister les principaux besoins de votre client pour une prestation donnée. Puis, hiérarchisez-les, le cas échéant, et définissez les actions à réaliser pour mieux satisfaire ces besoins.

Pour des conseils d'utilisation de cette grille, reportez-vous pages 15 et suivantes.

**Tableau 7.1 Grille d'identification et de hiérarchisation des besoins d'un client**

Nom de la prestation :

<b>(1) Besoins du client</b>	<b>(2) PRIORITÉS DU CLIENT (de 1 à 3, 3 étant le plus important)</b>	<b>(3) Actions prioritaires</b>

## 7.2 Le suivi des réclamations

Définissez tout d'abord ce que vous entendez par « réclamation ». Notez dans le tableau suivant les réclamations reçues de vos clients ces derniers mois, en vous reportant, si nécessaire, au mode d'emploi, pages 28 et suivantes. Dupliquez ce tableau et poursuivez son remplissage à partir des réclamations qui vous parviennent.

**Tableau 7.2 Le tableau de suivi des réclamations**

Numéro Date Client	Détail de la réclamation	Suite donnée à la réclamation
		Openmirrors.com

---

## 7.3 Préambule à une enquête de satisfaction

---

Les motifs et les conditions de l'enquête de satisfaction doivent être expliqués au client pour qu'il y réponde volontiers et librement.

Un préambule à l'enquête doit donc être préparé. Pour cela, vous pouvez vous inspirer du préambule ci-dessous. Pour plus de détails sur la conception du préambule, voir page 34.

### **Formulaire 7.1 : Modèle de préambule pour une enquête de satisfaction**

Intitulé de la prestation : .....

(Par exemple : l'établissement de votre comptabilité et de vos comptes annuels.)

*Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire de satisfaction qui nous aidera à mieux connaître vos besoins et à améliorer nos prestations.*

*Les réponses que vous apporterez à ce questionnaire seront traitées de façon à préserver l'anonymat de votre réponse.*

*En vous remerciant de votre participation.*

Nom et signature du professionnel

---

## 7.4 Questionnaire simplifié

---

Si vous souhaitez élaborer un questionnaire de satisfaction simplifié, vous pouvez vous inspirer du modèle ci-après.

Pour plus de détails sur l'organisation d'une enquête de satisfaction, reportez-vous § 4.5 page 31.

### **Formulaire 7.2 : Modèle de questionnaire de satisfaction** *Questionnaire simplifié*

Éléments de notre prestation	Votre note (de 1 à 10) 10 : très satisfait 1 : très insatisfait
La qualité de notre prestation	
Le coût de notre prestation	
Les délais (de réalisation, de livraison ou d'attente, selon les cas)	
En résumé, votre note pour l'ensemble de notre prestation	

*Vos suggestions :* .....

.....

.....

.....

Merci de votre participation

## 7.5 Questionnaire développé

Si vous souhaitez élaborer un questionnaire de satisfaction développé, vous pouvez vous inspirer du modèle ci-après en l'adaptant à votre situation propre. Pour plus de détails sur les modalités d'organisation d'une enquête de satisfaction, reportez-vous au § 4.5 page 31 .

### Formulaire 7.3 : Modèle de questionnaire de satisfaction Questionnaire développé

Évaluez votre satisfaction de 1 à 10 (10 : très satisfait; 1 : très insatisfait) par rapport aux éléments suivants de notre prestation.

1/ La préparation de notre prestation	Votre note
L'écoute de vos besoins	
La clarté de notre devis	

2/ La réalisation de notre prestation	Votre note
<b>Le prestataire</b> Sa capacité d'écoute	
Sa réactivité par rapport à vos demandes	
<b>La prestation</b> Son adéquation à vos besoins/au cahier des charges	
Son coût	

3/ L'accompagnement de notre prestation	Votre note
Les délais de réalisation	
L'accueil (physique, téléphonique ou écrit)	
Le suivi de la prestation	

4/ En résumé, votre évaluation de notre prestation	
--	--

Vos suggestions .....

.....

Merci de votre participation

---

## 7.6 La procédure de traitement des réclamations

---

Commencez par établir votre définition d'une réclamation.

Si vous souhaitez élaborer une procédure simplifiée de traitement des réclamations de vos clients, complétez le tableau suivant.

Pour plus de détails sur le contenu et les modalités d'utilisation d'une procédure de traitement des réclamations, reportez-vous au § 5.1 page 37.

**Tableau 7.3 Procédure simplifiée de traitement des réclamations**

Quoi ?	Qui ?	Comment ?
Expression d'une réclamation		
Enregistrement de la réclamation		
Envoi d'un accusé de réception Éventuellement, demande d'informations complémentaires au plaignant		
Vérification du bien-fondé de la réclamation		
Réception éventuelle d'un avis juridique		
Transmission de la réponse		
Report de la réponse dans le tableau de suivi des réclamations		
Définition des actions d'amélioration		



## 7.8 Les indicateurs de suivi de la relation client

Définissez au préalable la périodicité de recueil des données relatives à vos clients. La période retenue peut être le mois, le trimestre, le semestre, l'année... Notez la valeur de vos principaux indicateurs clients sur la période écoulée, en remplissant la colonne (2).

Ajoutez éventuellement des indicateurs spécifiques à votre activité non évoqués dans le cadre du présent ouvrage.

Puis, définissez les objectifs correspondants à chaque indicateur en remplissant la colonne (3).

Dans les mois qui viennent, complétez la valeur de vos indicateurs en remplissant les colonnes (4) « période 1 » et (5) « période 2 », etc., puis reproduisez ce tableau autant que nécessaire.

Pour des recommandations complémentaires sur la démarche d'élaboration et de suivi des indicateurs, reportez-vous au mode d'emploi, au § 6.5 page 47.

**Tableau 7.5 Les indicateurs de suivi de la relation client**

(1) Indicateurs	(2) Résultats <i>Période 0</i>	(3) Objectifs	(4) Résultats <i>Période 1</i>	(5) Résultats <i>Période 2</i>	(6) Résultats <i>Période 3</i>
<b>Satisfaction</b> Évaluation verbale					
Nombre de réclamations					
Note de satisfaction moyenne (questionnaire)					
<b>Fidélisation</b> Taux de fidélisation					
<b>Pénétration</b> Chiffre d'affaires en direction de la cible					
<b>Autres indicateurs</b>					



# Conclusion générale

*« Les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes ».*

C'est en ces termes que la norme de management de la qualité universelle ISO 9000 caractérise « l'orientation client » qui est le principe de base du management moderne.

Ce principe marque une rupture par rapport à ce qui se pratiquait habituellement.

Il y a quelques décennies, les entreprises étaient dans une situation favorable. Leurs clients acceptaient passivement ce qu'on leur proposait. Les fournisseurs étaient « roi » dans un marché où la demande était souvent supérieure à l'offre.

Les conditions du marché ont radicalement changé ces dernières années : l'ouverture des frontières et Internet, entre autres, font que les offres de produits et de services abondent. Dans le même temps, la demande se fait plus rare et les clients plus exigeants. Ce sont donc les clients qui sont en position de force. Nous sommes dans l'époque du client « roi ».

Dans ce marché désormais de plus en plus concurrentiel, la bonne connaissance des besoins de ses clients et leur satisfaction devient un atout décisif voire une condition de la survie de l'entreprise.

Ce qui va faire la différence en effet, outre l'aptitude commerciale qui sera toujours nécessaire, c'est la satisfaction durable des besoins du client et sa fidélisation.

La petite entreprise a donc besoin de disposer d'outils lui permettant :

- de mieux prendre en compte de façon objective les besoins de ses clients avant la délivrance d'une prestation,
- puis de vérifier leur satisfaction après la prestation.

Enfin l'entrepreneur a besoin d'un tableau de bord lui permettant de suivre la relation client et de l'améliorer en cas d'insuffisance.

Le présent ouvrage a donc présenté quelques outils pratiques et relativement simples à mettre en œuvre pour aider les petites entreprises à améliorer de

façon durable leurs relation à leurs clients, à développer leur fidélité et donc, dans le même temps, leurs performances financières.

1. Pour commencer, l'entrepreneur s'efforce de bien identifier les besoins du client au départ d'une prestation : les besoins explicites mais aussi les besoins implicites doivent être formalisés et, dans l'idéal, pondérés afin de prévenir les incompréhensions et réduire les pertes de temps et d'argent induits par les malentendus (par exemple les tâches à refaire deux fois, les réclamations, les contentieux).
2. Par sa vigilance au départ, il crée ainsi les conditions pour que son offre soit bien adaptée aux besoins du client. Car, en faisant cette étude préalable, il constatera que ce n'est pas seulement le prix ou le produit / service qui intéressent le client. L'accompagnement du service (les délais, l'accessibilité, la disponibilité) ou la relation de service (la courtoisie, le respect, l'éthique...) sont aussi des dimensions susceptibles d'influencer sa satisfaction et donc sa décision de ré-achat.
3. L'entrepreneur gère avec soin les réclamations clients.  
Les réclamations sont certes un embarras pour l'entreprise. Mais il faut aussi les voir comme un gisement de progrès important. Un client qui réclame représente la plupart du temps plusieurs clients mécontents qui n'ont pas osé se plaindre. L'entreprise « orientée client » organise donc la gestion des réclamations de façon à ce que celles-ci soient traitées rapidement et, dans la mesure où elles sont justifiées, à ce que l'on donne entière satisfaction au client. Même dans le cas où la réclamation ne paraît pas justifiée, on s'efforce de comprendre l'objet du mécontentement et de donner les explications nécessaires dans le respect du client.
4. Enfin, l'entrepreneur évalue la satisfaction de ses clients de façon périodique et suit le tableau de bord de la relation client.  
Ce tableau de bord inclut des indices de satisfaction fournis par les enquêtes ainsi que d'autres indicateurs comme le taux de fidélisation, le nombre de réclamations ou bien le taux de pénétration dans un nouveau marché, par exemple. Lorsque le tableau de bord montre des insuffisances dans un des domaines de la relation client, des mesures sont prises pour améliorer la situation. La grille des choix peut orienter la sélection des priorités d'amélioration : elle croise sur les différentes dimensions d'une prestation la satisfaction du client avec l'importance que le client ou l'entrepreneur accordent à cette dimension.

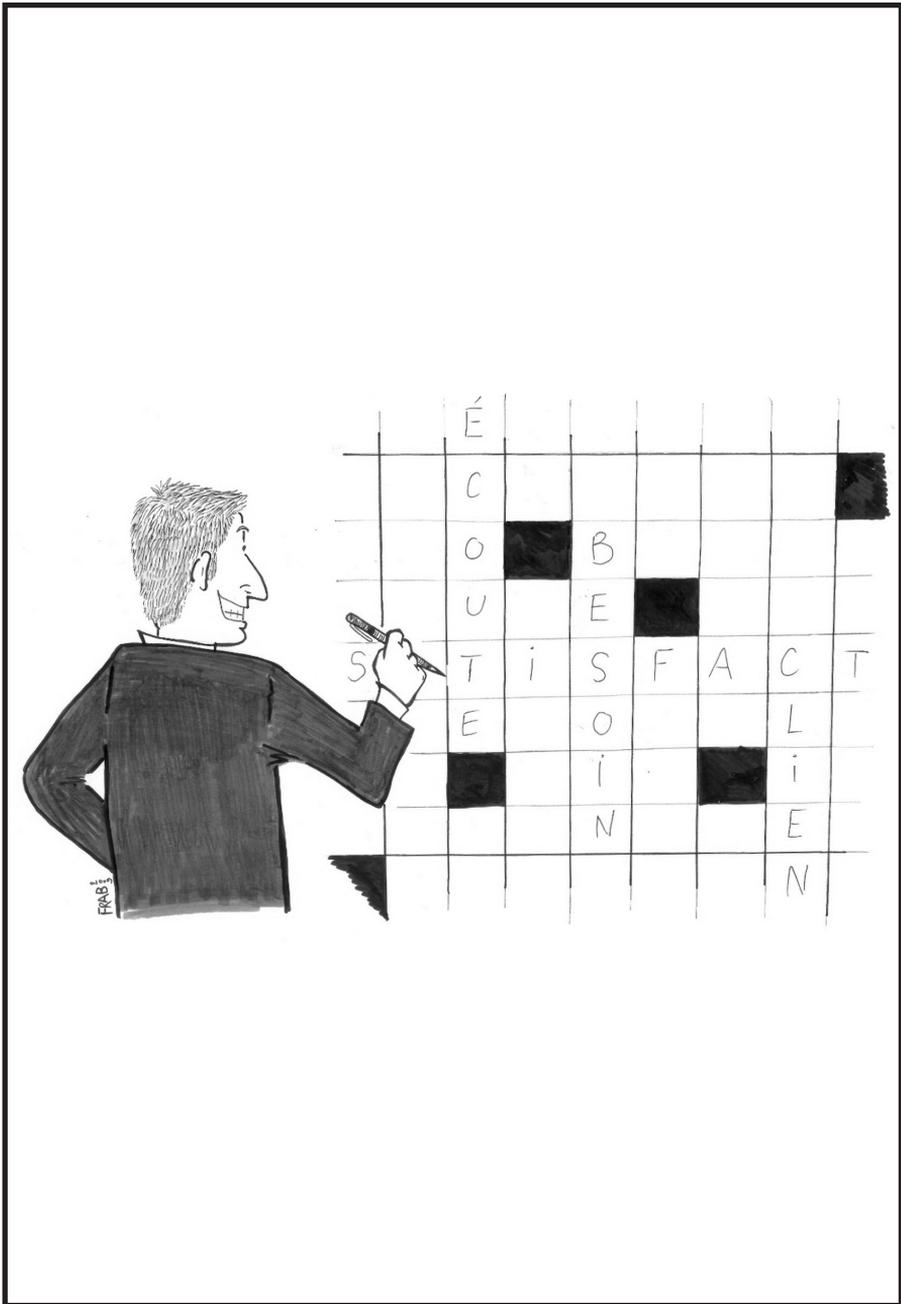
Les outils proposés permettent de fonder le pilotage de la relation client sur une base plus objective.

Ils sont nécessaires à l'amélioration continue de la performance client de l'entreprise.

### *Conclusion générale*

Ils sont tous fondés sur l'écoute des besoins qui est la base de ce nouveau management.

Par l'usage assidu des ces outils, une petite entreprise se donne les meilleures chances de fidéliser ses clients, d'en gagner de nouveaux, par la bonne image qu'elle aura créée, et de satisfaire ainsi ses propres objectifs de rentabilité ou de développement.



**Pour améliorer vos performances client, à vos grilles !**

# Glossaire

## **Attente**

Degré de qualité minimal dont un client souhaite bénéficier à la livraison d'un produit ou d'un service.

## **Benchmarking**

Démarche de comparaison ou d'évaluation des produits, services ou méthodes d'un organisme par rapport à ceux des entreprises les plus performantes de son secteur pour s'inspirer des bonnes pratiques ou pour tirer des enseignements permettant de progresser.

## **Besoin**

État qui provoque une demande ; on définit généralement comme utile un élément qui peut combler un besoin.

## **Cahier des charges**

Ensemble de spécifications établies par le client pour définir le produit ou le service et ses aptitudes à accomplir une ou des fonctions requises, précisées, elles aussi, dans le cahier des charges.

## **Client**

*Organisme ou personne qui reçoit un produit (selon ISO 9000:2005)<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> ISO est le sigle de l'organisation internationale des normes qui siège à Genève. ISO 9000 est la série des normes qui définit le management de la qualité. ISO 9000 version 2005, intitulée *Principes essentiels et vocabulaire*, précise les concepts du management de la qualité.

## **Client mystère**

Méthode permettant d'observer les opérations de service avec les yeux du client et d'en repérer les dysfonctionnements éventuels afin de mieux répondre à ses besoins. Des personnes se présentant comme des clients et utilisant une grille d'évaluation prédéfinie évaluent les dimensions essentielles de la qualité du service rendu à la clientèle.

Le client mystère se justifie particulièrement dans les services d'accueil ou dans les prestations similaires où le service est consommé en même temps qu'il est produit (service pur).

Dans ces services, la non-qualité est subie par le client aussitôt qu'elle est produite.

Pour la contrôler, on a donc recours principalement aux clients mystère ou aux fiches d'autoévaluation qui sont des check-list à l'attention des personnels. La méthode du client mystère permet en particulier de vérifier si les personnels se sont bien appropriés les fiches de poste, les consignes ou les bonnes pratiques permettant de prévenir les erreurs.

Elle permet d'identifier les non-conformités et de cibler les actions d'amélioration mais ne vise pas à juger des personnes concernées (chasse au défaut, pas au coupable).

## **Déploiement de la fonction qualité (DFQ)**

Méthode permettant d'intégrer les besoins des clients dans les caractéristiques des produits ou des services à concevoir.

Les besoins et les attentes des clients sont identifiés, hiérarchisés puis traduits en fonctionnalités mesurables à l'aide d'une matrice d'analyse appelée « Maison de la qualité ».

Cet outil permet d'orienter les efforts de développement au plus près des attentes du client.

## **Exigence**

*Besoin ou attente formulés, habituellement implicites ou imposés* (selon ISO 9000:2005).

## **Fidélisation**

Ensemble des actions visant à faire naître chez le client un sentiment de fidélité envers l'entreprise.

## **Gestion des plaintes**

Processus visant à assurer la rapidité et la pertinence du traitement des plaintes tout en transformant celles-ci en occasions d'amélioration.

La plainte ne doit pas être vue comme un embarras mais comme une opportunité. Le client qui se plaint est probablement le porte-parole d'un grand nombre d'autres clients qui ne disent rien.

## **Réclamation**

*Tout contact oral, écrit, téléphonique, télématique, spontané ou provoqué, direct ou par l'intermédiaire de tiers par lequel le client exprime une insatisfaction (définition proposée par Laurent Hermel).*

## **Revue de contrat**

Examen effectué par le fournisseur avant la signature du contrat pour s'assurer que les exigences de la qualité sont définies de façon adéquates, sans ambiguïté, traduites par des documents et réalisables par lui.

## **Revue de conception**

Examen d'une conception, mené d'une façon complète et systématique à l'aide de documents, en vue d'évaluer sa capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.

Il consiste notamment à évaluer la faisabilité du projet puis à s'assurer que la conception respecte les spécifications du client ainsi que les contraintes de coûts, à chacun des stades de développement.

Cet examen vise à identifier les problèmes le plus tôt possible et, s'il y en a, à proposer le développement de solutions.

## **Spécification**

*Document formulant des exigences (ISO 9000:2005).*

## **Satisfaction du client**

*Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.*

*Note 1 : les réclamations des clients sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client mais leur absence n'implique pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.*

*Note 2 : même lorsque les exigences du client ont été convenues avec lui et satisfaites, cela n'entraîne pas nécessairement une forte satisfaction du client. (selon ISO 9000:2005).*

## **Sondage de satisfaction de la clientèle**

Il permet de connaître et de suivre le niveau de satisfaction de la clientèle tout en identifiant les opportunités d'amélioration.

Pour qu'un sondage de satisfaction soit fiable et utile, il convient de respecter les précautions suivantes :

- Les questions sont choisies de façon à évaluer les dimensions stratégiques pour l'organisme et les besoins essentiels du client (parfois sur la base d'une enquête qualitative préalable).
- Les questions sont posées de façon neutre pour éviter d'induire la réponse.
- La représentativité de l'échantillon interrogé au regard de clientèle de l'organisme est établie.
- La qualité de l'analyse des résultats est satisfaisante.

## **Visite de client**

L'objectif est de développer une relation de partenariat avec l'organisme client et d'identifier les possibilités d'amélioration à partir de l'écoute de ses besoins.

La méthode consiste donc à rencontrer l'acheteur et les clients utilisateurs afin de développer une compréhension commune de leurs besoins ainsi que de leurs contraintes.

Ce partage permet de faciliter l'identification des pistes d'amélioration, d'augmenter le niveau de qualité de la prestation et d'établir une relation de confiance entre les deux parties.

# Bibliographie

Si vous souhaitez approfondir les notions présentées dans ce fascicule, les lectures suivantes peuvent être utiles.

- **L'orientation client**

Hélène Lacroix-Sablayrolles, *Êtes vous vraiment orienté client – Le positionnement stratégique orienté client*, Dunod, 2002.

- **L'enquête de satisfaction client**

Jean-Philippe Faivre, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*, AFNOR, 2007.

Laurent Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, mémentos « À savoir », AFNOR, 2001.

- **Les indicateurs de suivi**

Didier Noyé, *Manager les performances*, Collection BASIC, Insep Consulting Editions, 2002.

- **La gestion des réclamations**

Laurent Hermel, *La gestion des réclamations clients*, mémentos « À savoir », AFNOR, 2002.

- **La fidélisation des clients**

Didier Noyé, *Pour fidéliser les clients*, Insep Consulting Editions, 2004.

Didier Noyé, *Pour satisfaire nos clients – Douze leçons sur la qualité de service*, Insep Consulting Editions, 1999.

