

pe

Gestion de la petite entreprise **Gestion de la clientèle**

La satisfaction des clients, un critère de réussite

Planification et créativité dans la gestion de la clientèle

Conseils de traitement des feed-back et des réclamations

Collecte et exploitation ciblées des données clients

| Numéro 09 | Novembre 2012 |
Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance 

Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (*1968)
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l’Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises ainsi que du Center for Family Business HSG de l’Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. Il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d’échange d’expériences.



Christoph Portmann (*1961)
Conseiller et conférencier

Christoph Portmann est propriétaire de ScoreMarketing.ch à Stäfa et partenaire de l’agence de marketing et communication amakom à Wetzikon. Il bénéficie d’une expérience de plus de 15 ans en tant que dirigeant et membre de la direction d’entreprises internationales. Après une formation initiale technique et un perfectionnement dans l’économie d’entreprise, le marketing, la communication et la vente, il est aujourd’hui conseiller sur des petites et moyennes entreprises. Il enseigne par ailleurs dans des écoles techniques et de management, fait partie de comités d’examen et est aussi l’auteur de divers ouvrages.



Barbara Haas-Schöttli (*1954)
Formatrice en communication

Barbara Haas-Schöttli, conseillère en RP et formatrice en communication, est propriétaire de l’entreprise individuelle bhs-training.ch depuis 1985. B. Haas-Schöttli forme, dans le cadre de mandats d’entreprises, des collaborateurs en contact avec la clientèle sur des thèmes tels que «Comportement orienté clients» ou «La réclamation, une opportunité». Avant cela, elle était responsable d’un service clientèle et assurait des formations sur les produits et la vente. Dans ses cours, elle met l’accent sur des conseils de vente et de communication qui simplifient le contact avec la clientèle.



Teresa V. Mandl (*1979)
Maître de conférence

Teresa V. Mandl est maître de conférence au Centre de Marketing Management de la ZHAW School of Management and Law et co-auteure de l’étude «Swiss CRM 2012 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen». Elle est en outre propriétaire et directrice de T.V.T. Swiss-consult GmbH, une entreprise de conseil suisse pour l’innovation, le développement stratégique de produits et le design orienté matériaux. En janvier 2012, le magazine «Women in Business» lui a décerné le titre de «Business Newcomer de l’année».



Gestion de la clientèle: la satisfaction des clients, un critère de réussite Urs Frey	04
Comment séduire vos clients Christoph Portmann	13
Traitement approprié des feed-back et réclamations Barbara Haas-Schöttli	20
Collecte et exploitation ciblées des données clients Teresa V. Mandl	26
Exemples pratiques: Artho Bodenideen AG, Saint-Gall	11
Alder’s-Food AG, Saint-Gall	18
«bücherladen Appenzell», Appenzell	24
Glossaire: explication des termes techniques	29
Prévisions	30
Le modèle de gestion de la petite entreprise	31

IMAGE DE COUVERTURE. Connaissance des tendances et des besoins du client: Peter Artho, propriétaire de l’entreprise spécialisée Artho Bodenideen, avec un revêtement de sol de la collection actuelle.



pe – Gestion de la petite entreprise / Gestion de la clientèle

Chère lectrice, cher lecteur,



Hansruedi Köng responsable PostFinance

C’est le détail qui fait la différence. Vous souvenez-vous de la tranche de saucisse que le boucher vous tendait par-dessus le comptoir lorsque vous étiez enfant? Vous avez sans doute déjà apprécié aussi, en tant que client, de recevoir un peu plus que ce que vous attendiez? Ce sont souvent les petites attentions qui transforment un «client normal» en un client enthousiaste. Et c’est précisément à ce niveau que les petites entreprises ont un grand avantage: elles sont proches de leurs clients, connaissent leurs besoins et peuvent leur offrir le petit plus qui fera toute la différence.

Une bonne gestion de la clientèle signifie davantage de succès. Il existe de nombreux outils qui peuvent vous aider dans la gestion de la clientèle. Il ne suffit pas d’un bon service pour se démarquer de la concurrence. Il faut aussi de la créativité et de l’engagement. Il est évident que des clients satisfaits ne manqueront pas de revenir et ils ne recommanderont une entreprise que s’ils sont agréablement surpris par le service proposé – c’est la meilleure des publicités.

Un petit investissement pour de grands résultats. Dans cette édition, nous mettons en avant l’importance de la gestion de la clientèle, du premier contact jusqu’à la fidélisation de la clientèle. Les exemples pratiques montrent comment vous pouvez obtenir de bons résultats en vous investissant de façon ciblée. J’espère que vous trouverez ici quelques idées utiles, tant pour la satisfaction de vos clients que, bien entendu, aussi pour la vôtre, en votre qualité d’entrepreneur.

Bonne lecture!

Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en allemand, français et italien. Tirage: 30 000 exemplaires. Edition: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (direction), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Collaboration: Heiko Stegmaier. Photos: Markus Bertschi, Zurich; Filipa Peixeiro, Zürich. Présentation: Fabrizio Milano, Denon. Bon à tirer: Jean-Paul Käser. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou sur www.postfinance.ch/pe. © 2012, PostFinance, Communication, 3030 Berne. La publication, l’impression et la duplication, même partielle, des articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu’avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?
Ecrivez à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

Gestion de la clientèle: la satisfaction des clients, un critère de réussite

Urs Frey
Ce n'est pas une tâche facile que de séduire les clients pour qu'ils s'intéressent à votre entreprise. Mais il s'agit là d'un facteur qui a un effet immédiat sur votre succès. Nous vous expliquons comment aborder le thème de la gestion de la clientèle et gagner ainsi une longueur d'avance sur la concurrence.

Il est plus facile de faire du chiffre d'affaires avec des clients satisfaits, et ce pour plusieurs raisons: chez eux, la probabilité qu'ils reviennent acheter des produits et prestations achetés auparavant est plus élevée. Ils sont davantage disposés à acheter d'autres produits complémentaires (cross-buying), des prestations supérieures (up-buying) ainsi que des prestations supplémentaires. Ils recommandent en outre vos offres et sont moins sensibles aux augmentations de prix.

La proximité avec le client, un avantage concurrentiel. L'**orientation client** est l'un des principaux facteurs de succès qui permet de s'affirmer dans un monde concurrentiel très rude. L'expérience montre que la gestion d'une clientèle existante est bien plus avantageuse que l'acquisition de nouveaux clients. Dans ce domaine, les petites entreprises bénéficient d'avantages particuliers: du fait de leur faible nombre de collaborateurs, de leur organisation épurée et de leur proximité avec les clients, elles ont la possibilité de communiquer personnellement avec les clients et de sonder facilement les besoins de leur groupe cible. Elles réunissent toutes les conditions pour fournir des prestations adaptées aux souhaits de leurs clients et, si nécessaire, de développer des produits en collaboration avec le donneur d'ordre. Le contact

intensif avec la clientèle leur permet d'éviter les onéreuses analyses de marché. Il est toutefois déterminant que non seulement le propriétaire, mais aussi les collaborateurs soient convaincus de l'importance de l'orientation client et qu'ils la vivent au quotidien. Que ce soit lorsqu'un client appelle en dehors des heures d'ouverture, souhaite modifier le délai de livraison à brève échéance ou émet une réclamation. Seule la maîtrise de telles situations prouve qu'une entreprise sait donner la priorité aux clients et à leurs besoins. Les entreprises qui profitent de chaque contact avec le client pour agir dans l'intérêt de ce dernier disposent d'un avantage particulièrement précieux en termes de différenciation par rapport à la concurrence.

Point de départ: les besoins du client
L'orientation client – une mentalité. Les clients n'évaluent pas seulement la principale prestation d'une entreprise, mais aussi les prestations complémentaires telles que le conseil ou la livraison qui sont fournis comme une entité par des collaborateurs prévenants. Mais pour cela, il faut que l'ensemble de l'entreprise soit rigoureusement orientée clients.

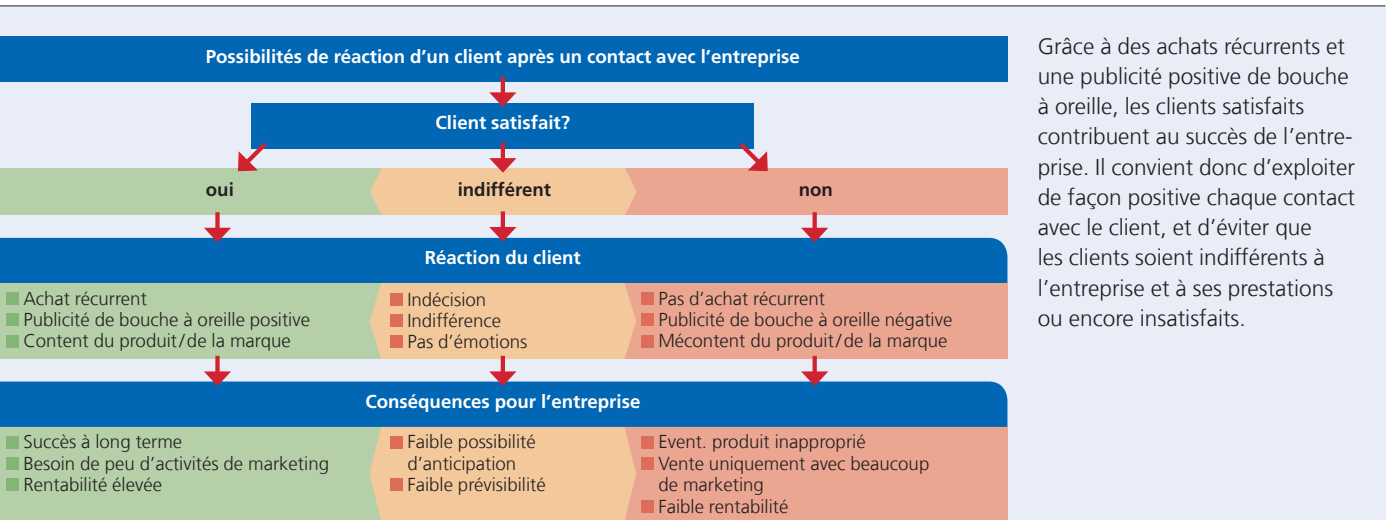
Une telle mentalité se crée si l'entreprise est systématiquement attentive aux besoins de ses clients et qu'elle aborde le travail quotidien en se mettant à la place du client. Pour ce faire, l'entreprise doit connaître les différents besoins des clients pour pouvoir offrir à ces derniers les avantages attendus. Il faut pour cela demander des feedback aux clients, les observer et les écouter. Les **besoins des clients** constituent le point de départ de tous les efforts réalisés dans l'intérêt de

info

Ce qui compte pour le client
↓
Quelle est l'utilité des mesures de gestion de la clientèle? Les chiffres impressionnants ci-après répondent à cette question: différentes enquêtes représentatives révèlent que seuls 10 à 20% des clients changent de prestataire pour des raisons de prix, alors qu'environ 60 à 70% en changent parce qu'ils ne se sentent pas bien traités.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Schéma 01 Comment le client réagit après un contact avec l'entreprise



Gestion de la clientèle: la satisfaction des clients, un critère de réussite

la clientèle. Ils sont aussi à la base de l'orientation client (mentalité au sein de l'entreprise) et de la **gestion de la clientèle** (instruments).

- En nous rendant chez le coiffeur, nous n'achetons pas seulement une coupe de cheveux, mais aussi une nouvelle conscience de notre propre valeur. Les clients cherchent avant tout à couvrir leurs besoins. Mais il est aussi question d'autres facteurs comme
- **la sécurité:** le coiffeur utilise-t-il des produits de coloration professionnels?
 - **la qualité:** le coiffeur donne-t-il des conseils utiles pour l'entretien des cheveux à la maison?
 - **la compétence professionnelle:** le coiffeur et ses collaborateurs suivent-ils régulièrement des formations?
 - **le service:** mon coiffeur me propose-t-il un café?
 - **la fiabilité:** le coiffeur respecte-t-il les horaires de rendez-vous, afin que je ne perde pas de temps?
 - **le rapport qualité / prix:** le coiffeur propose-t-il une prestation appropriée par rapport au prix demandé?

Le client veut en outre être perçu comme individu. Des aspects comme la reconnaissance, l'exclusivité ou le prestige sont souvent essentiels. S'adresser personnellement au client, lui accorder beaucoup d'attention et créer une atmosphère appropriée sont autant d'atouts d'une bonne gestion de la clientèle.

La gestion de la clientèle – les outils appropriés. Pour assurer la gestion de sa clientèle, l'entreprise dispose de divers outils qui doivent être adaptés

aux besoins et aux intérêts des clients. Pour que ces outils soient utilisés avec succès, il est essentiel que l'entreprise se voue par conviction à l'orientation client.

Former les comportements. Les collaborateurs qui sont en contact direct avec la clientèle marquent l'image d'une entreprise et doivent donc être formés en conséquence. L'analyse d'exemples pratiques peut être particulièrement utile dans ce domaine: elle permet de définir le comportement idéal des collaborateurs et de s'y entraîner. Une attention particulière doit notamment être accordée au comportement en cas de réclamations (voir article page 20).

L'orientation client requise peut difficilement ne reposer que sur des processus standardisés, des directives et des logiciels (coûteux). Néanmoins, la collecte et la gestion de données clients avec des moyens simples – p. ex. un fichier Excel ou un logiciel sectoriel – peuvent contribuer à professionnaliser les relations clients (voir article page 26).

Comment naît la satisfaction du client?
Pour pouvoir agir dans l'intérêt du client, il est important de comprendre comment naît la satisfaction de ce dernier. La **satisfaction de la clientèle** comprend une composante cognitive, c'est-à-dire la formation d'un avis sur un produit ou une prestation sur la base de faits, ainsi qu'une composante émotionnelle, autrement dit les sentiments découlant de l'évaluation d'un produit ou d'une prestation.

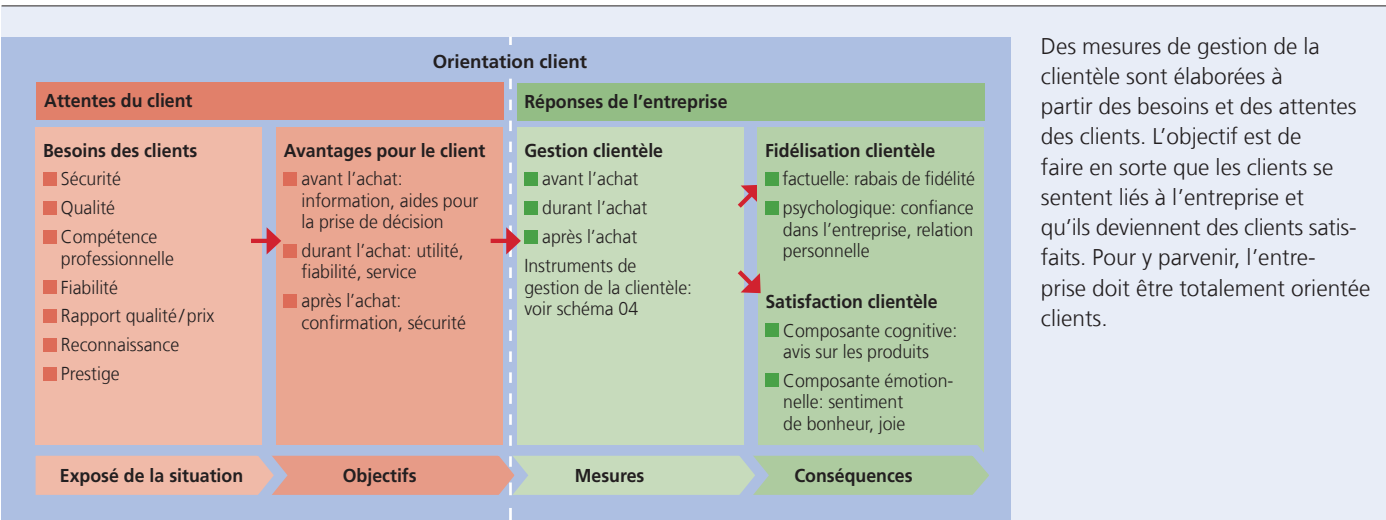
Composante cognitive. La satisfaction du client naît lorsque celui-ci compare l'expérience qu'il

astuce

Le rôle central du collaborateur
↓
Le fait qu'un client soit satisfait d'une entreprise dépend fortement des collaborateurs. Les comportements de collaborateurs ci-après permettent de dépasser les attentes de la clientèle:

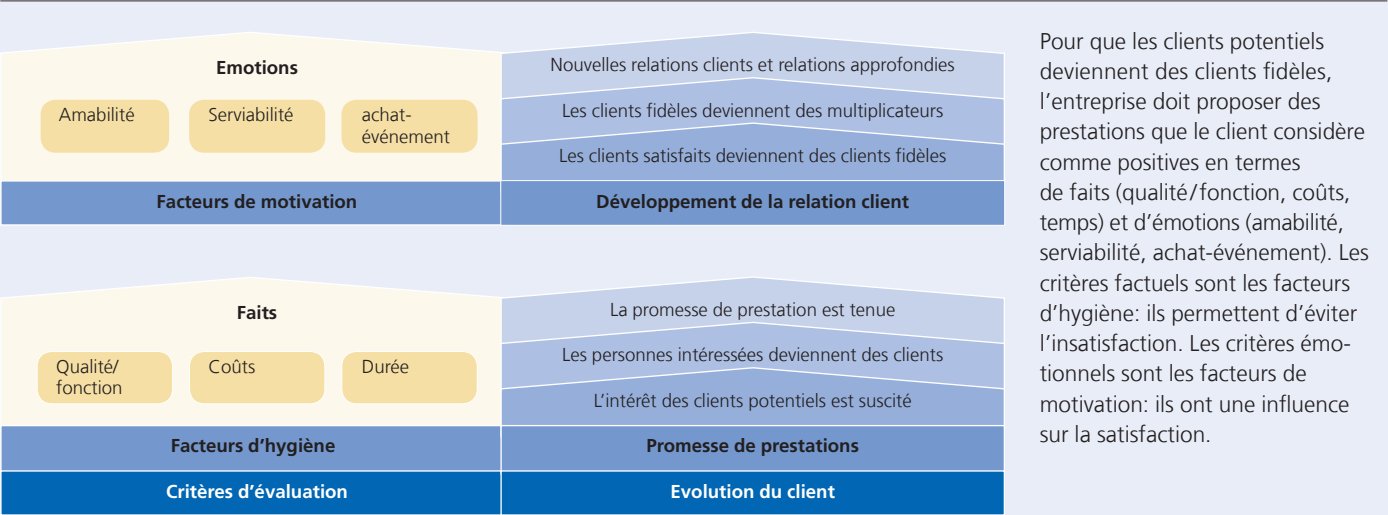
- Empathie: un employé du service s'excuse pour l'attente en offrant un café gratuit.
- Initiative: un vendeur de fromage fait goûter au client un fromage qui pourrait compléter son choix.
- Fiabilité: un conseiller à la clientèle envoie un rappel au client avant le rendez-vous, avec les points à discuter.
- Compétence professionnelle: un électricien explique à sa cliente comment elle peut économiser de l'électricité.

Schéma 02 Le chemin vers la satisfaction du client



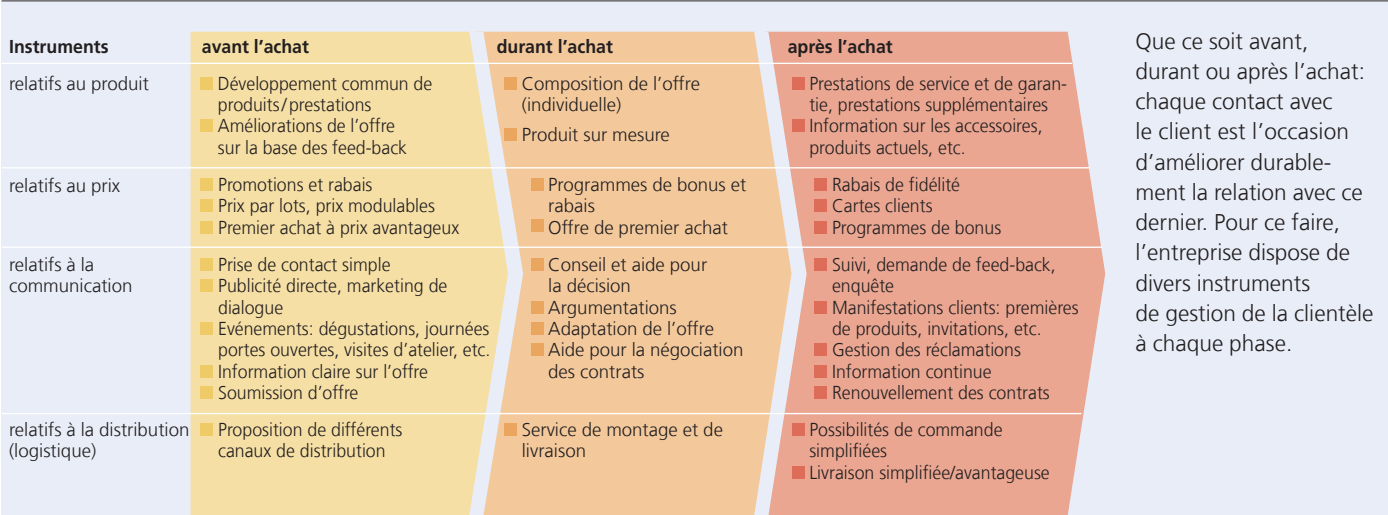
fait en utilisant le produit avec ses attentes initiales par rapport à ce même produit. Si la prestation correspond à ses attentes, le client est satisfait. Si la prestation dépasse ses attentes, le client est très satisfait. Par contre, si la prestation ne répond de toute évidence pas à ses attentes, le client est insatisfait. L'exemple suivant d'une réparation dans un garage le montre bien. Lorsque je mets ma voiture dans un garage pour la révision annuelle, mes attentes sont satisfaites si, en cas de réparation imprévue, on m'informe préalablement par téléphone des travaux nécessaires et des alternatives possibles (p. ex. réparation ou remplacement de la pièce). Si on me remet la voiture réparée en parfait état de fonctionnement et qu'on me donne en plus des conseils pour éviter d'autres réparations, mes attentes sont dépassées. Composante émotionnelle. Les recherches sur la satisfaction du client ont révélé l'importance des émotions, en plus de la composante cognitive. La satisfaction du client peut donc aussi être considérée comme un sentiment. Si l'on arrive à toucher le client sur le plan émotionnel, les prestations fournies sont souvent mieux évaluées que si on n'y arrive pas. Par exemple: différents sondages de satisfaction prouvent que si un organisateur de formations propose un bon repas et une ambiance appropriée durant la formation, les intervenants sont généralement mieux évalués qu'en l'absence de ces prestations. De l'indifférence à l'enthousiasme. La frontière entre la satisfaction et l'insatisfaction n'est pas exclusivement basée sur une seule valeur. Il s'agit	bien plus d'une zone de tolérance. Si la valeur de comparaison entre les attentes et la prestation fournie se situe au sein de cette zone, les clients sont satisfaits. Si les attentes sont dépassées, les clients sont enthousiastes. Mais si les attentes ne sont que confirmées, on est en situation d'indifférence (zone d'indifférence). Le niveau d'attentes par rapport à une prestation est différent pour chaque client. Parmi les principales sources d'attentes, on peut citer les besoins personnels, les expériences passées, les recommandations orales par des connaissances ainsi que les promesses (publicitaires) de l'entreprise. L'objectif «Fidélisation de la clientèle» L'objectif de toutes les mesures de gestion de la clientèle est de fidéliser cette dernière. Et de parvenir à ce que les clients souhaitent faire d'autres affaires avec le prestataire concerné ou à ce qu'ils le recommandent. Il faut à ce niveau faire la distinction entre la fidélisation factuelle et psychologique de la clientèle. Fidélisation factuelle de la clientèle. Dans le cas de la fidélisation factuelle, l'entreprise essaie d'empêcher le client de changer de prestataire en prévoyant des «obstacles». Parmi ceux-ci: ■ des facteurs économiques tels qu'un achat en contrepartie ou des cartes clients. Exemple: une agence de marketing réalise une nouvelle présentation pour un garage à forte implantation régionale et y achète en contrepartie un nouveau véhicule. ■ des facteurs technologiques tels que des offres de système, une dépendance par rapport à un logiciel. Exemple: un logiciel spécifique est ven-	info Ce que le client apporte à l'entreprise ↓ Le client n'est pas seulement l'acheteur, il peut aussi endosser plusieurs fonctions différentes. Il est: ■ une ressource de marketing et d'assurance qualité puisqu'il nous fournit de précieux renseignements et qu'il devient un messenger de notre entreprise. ■ un facteur de motivation s'il fait l'éloge de notre excellent service. ■ un facteur d'influence sur la culture d'entreprise, puisqu'il influence cette dernière en termes de comportement et de valeurs. ■ un co-producteur s'il est impliqué dans le développement des produits. Toutes ces différentes fonctions doivent être prises en compte pour la gestion de la clientèle.
--	--	--

Schéma 03 Comment les clients évaluent les prestations et évoluent



du à un entrepreneur de travaux publics, qui contient toutes les positions de calcul indispensables à l'entreprise. ■ des facteurs monétaires tels que des ristournes, des rabais de fidélité. Exemple: les clients de longue date bénéficient de réductions importantes ou sont invités à des avant-premières. ■ des facteurs contractuels tels que des droits exclusifs, des prestations de garantie, généralement des récompenses ou des pénalités. Exemple: les prestations de garantie ne sont accordées que si les pièces de rechange et le service sont fournis par des entreprises officiellement agréées par le fabricant. Fidélisation psychologique de la clientèle. Elle résulte de liens émotionnels qui incitent le client à revenir ou à recommander l'entreprise. Ces liens reposent sur des facteurs psychologiques tels que: ■ la satisfaction: elle naît lorsque l'offre répond aux attentes ou les dépasse. Exemple: une agence de voyage envoie un e-mail ou un SMS à ses clients avant leur départ, pour leur annoncer les conditions météorologiques au lieu de destination. ■ la confiance: elle naît de la compétence élevée du prestataire. Exemple: un gestionnaire de fortune informe régulièrement ses clients sur leurs transactions boursières – même si celles-ci sont négatives. ■ le sentiment d'obligation vis-à-vis du prestataire: il naît lorsque les prestations sont uniques et exceptionnelles. Exemple: un commerçant intègre un nouveau produit dans son assortiment à la demande d'un client.	Identification du point de contact par le client Les clients disposent de nombreux points de contact avec l'entreprise. Du point de vue de l'entreprise, il est essentiel d'identifier ces points de contact, afin d'en déduire des mesures de gestion de la clientèle. Ces points de contact ont souvent lieu en trois phases: Phase 1: avant l'achat (acquisition de clients). Dans l'exemple de l'achat d'une voiture dans un garage, les points de contact sont le premier contact via le site Internet, la publicité et/ou la visite au garage. Phase 2: durant l'achat. C'est dans la deuxième phase qu'ont lieu les contacts avec le client, par exemple lors du conseil par le vendeur, du tour d'essai, de l'évaluation d'une voiture d'occasion, de la négociation du prix, du financement et de la signature du contrat. Phase 3: après l'achat (fidélisation de la clientèle). La phase 3 correspond au contact entre le client et l'entreprise, par exemple lors de l'invitation à réceptionner le véhicule ou du service après-vente. Les résultats sont particulièrement surprenants lors de l'analyse de la première phase. La supposition suivante est généralement admise: les clients se rendent au magasin, appellent ou reçoivent de la documentation. Aujourd'hui, cette approche est souvent fautive. Elle ne correspond pas à l'optique du client. En réalité, les clients potentiels ont déjà un contact avec l'entreprise bien plus tôt:	exemple Offrir une valeur ajoutée – fidéliser les clients ↓ La gestion de la clientèle a pour but d'approvisionner les clients en produits et prestations adaptés à leurs besoins. L'entreprise y parvient également en proposant une valeur ajoutée. Si le coiffeur, par exemple, veut se spécialiser dans les enfants, il a besoin d'une installation adaptée aux enfants qui inclut également des jouets. S'il vise une clientèle féminine aisée, il peut être judicieux de proposer, outre un aménagement élégant, des services de maquillage et de manucure ainsi que des horaires d'ouverture flexibles, par exemple lors de manifestations dans la zone de chalandise.
--	---	---

Schéma 04 Les instruments de la gestion de la clientèle



■ Le client a besoin d’un produit et il pense à un prestataire. Selon l’expérience qu’il aura faite précédemment, cette première pensée aura une connotation positive ou négative. ■ Le client entend par hasard parler d’une entreprise ou de ses produits/prestations. Ce message peut être positif ou négatif. ■ Le client se renseigne sur l’entreprise auprès de ses clients. ■ Le client lit un article dans la presse. ■ Le client recherche l’entreprise sur Internet et tombe sur des avis positifs ou négatifs sur des forums, des blogs ou des portails d’évaluation. ■ Le client consulte le site de l’entreprise et se fait ainsi une première idée, souvent déterminante, des produits et prestations.	Instruments se rapportant aux prix: création d’incitations financières telles que des prix par lots. Instruments se rapportant à la communication: dialogue continu avec courrier personnel ou proposition d’événements non commercialisables tels que des visites d’atelier. Instruments se rapportant à la distribution: proposition de différentes possibilités d’approvisionnement telles que commande par voie électronique ou livraison à domicile. Nous attribuons ci-après les instruments de la gestion de la clientèle aux différentes étapes d’un processus commercial normal. Comme pour les points de contact, celui-ci peut être subdivisé dans les trois phases «avant l’achat», «durant l’achat» et «après l’achat» (voir schéma 04). Les petites entreprises peuvent ainsi intégrer la gestion de la clientèle dans leur processus commercial, au sens d’une tâche quasi quotidienne. Les instruments cités sont indiqués à titre d’exemple. En ce qui concerne les instruments relevant de la politique de communication, nous nous concentrons sur les mesures qui favorisent le contact personnel, particulièrement important pour les petites entreprises. Phase 1: gestion de la clientèle avant l’achat. La gestion de la clientèle a pour but d’attirer l’attention de clients potentiels sur l’entreprise et son offre. On utilise notamment pour cela des instruments de communication. On crée ainsi un dialogue qui peut être poursuivi avec les moyens du marketing direct ou de la vente personnelle. Les contacts avec le client permettent de définir une	astuce Analysez votre portefeuille clients ↓ Quels sont les clients pour lesquels les mesures de gestion de la clientèle sont les plus judicieuses? Les critères d’évaluation suivants apportent des réponses quant au potentiel de rendement des clients: ■ Quel est le revenu/budget du client? ■ Quel est le chiffre d’affaires réalisé jusque-là? ■ Depuis combien de temps est-il client? ■ Le client utilise-t-il les offres de ventes croisées (cross-selling)? ■ Le client recommande-t-il notre entreprise? ■ Est-il possible de développer des produits en collaboration avec le client? Etc.
--	---	--

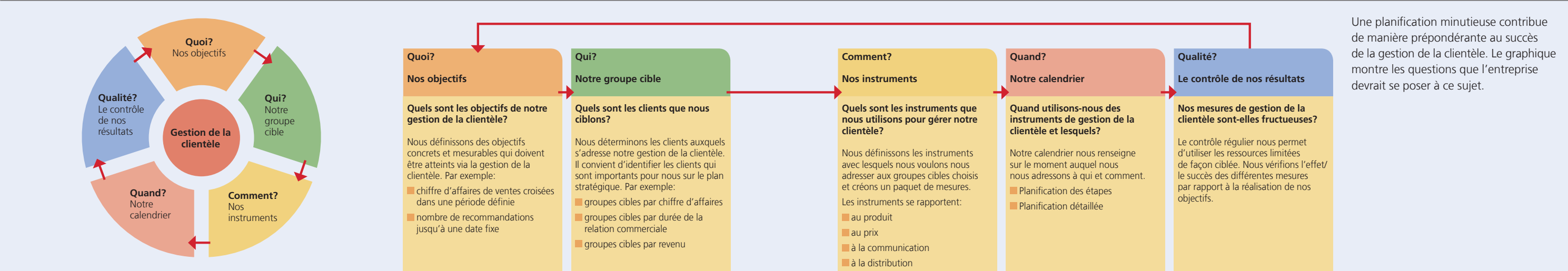
Instruments de la gestion de la clientèle

En principe, les instruments de la gestion de la clientèle sont attribués aux quatre éléments du **marketing mix** (voir éditions «pe» n°03 «Les étapes du développement» et n°05 «Publicité»).

Instruments se rapportant aux produits: amélioration de l’offre et développement de produits sur mesure pour le client.

image de plus en plus claire de ses besoins et d’en tirer des conclusions quant à la conception de l’offre qui permettra de séduire le client. Les instruments suivants sont utilisés pour la gestion de la clientèle: ■ Publipostage: lettre ou cadeau adressé personnellement au client. Exemple: une jardinerie envoie aux propriétaires de jardins des bulbes de fleurs avec des conseils d’aménagement professionnel du jardin. ■ Marketing de dialogue: mailing avec pièces jointes, tirages au sort ou invitations à des manifestations, ainsi que des mesures de suivi pour amorcer un dialogue. ■ Journées portes ouvertes, visites d’atelier: invitations sur site pour montrer l’éventail des prestations à une clientèle intéressée. ■ Vente personnelle: le «grand classique» qui présente l’avantage de pouvoir explorer directement les besoins des clients. ■ Proposition de canaux de distribution. Exemple: concepts shop-in-the-shop sur des sites particuliers tels que les aéroports et les gares ou offre de livraison à domicile, possibilité de commander en ligne. ■ Développement commun de produits. Exemple: un sous-traitant développe avec le client une machine spéciale basée sur ordinateur pour sa branche et qui n’existe pas sous cette forme sur le marché.	jours, la confiance ne découle pas seulement de la force de persuasion et de la personnalité du vendeur, mais aussi de la capacité substantielle à tenir la promesse faite au client. Pour cela, on utilise les instruments suivants: ■ Conseil et aide: certains produits nécessitant des explications et compte tenu du grand nombre de produits similaires, le conseil et l’aide revêtent une importance particulière. C’est l’occasion pour l’entreprise de montrer sa compétence et de tisser une relation client positive. ■ Octroi de conditions spéciales: dans l’optique du client, une réduction de prix directe est souvent plus déterminante pour l’achat qu’une remise dépendant du chiffre d’affaires et qui ne sera versée qu’après l’achat. ■ Ristournes et autres avantages: bonus, cartes client pour répercuter des avantages de prix ou proposition d’offres supplémentaires exclusives pour un cercle de clients sélectionné. Phase 3: gestion de la clientèle après l’achat. Dans cette phase, il s’agit de fidéliser les clients. La petite entreprise, ou son patron et ses collaborateurs, contacte à intervalles réguliers les clients existants. L’entreprise cherche à savoir comment elle peut aider ses clients à l’avenir et propose à cette occasion une valeur ajoutée (p. ex. une mise à jour de logiciel, un nouvel outil, un flacon de produit de nettoyage, etc.). Le client a le sentiment que la petite entreprise s’occupe activement de lui. Pour ce faire, on peut utiliser les instruments suivants: ■ Proposition de nouvelles offres, notamment dans le domaine business to business. ■ Visites d’atelier pour clients sélectionnés.	astuce Unités de mesure de la fidélisation clients ↓ Votre entreprise pratique-t-elle une gestion de la clientèle fructueuse? Les critères suivants vous aideront dans votre analyse: ■ Fidélité de la clientèle: combien de clients fidèles avons-nous? Quelle est la durée des relations commerciales? ■ Quel est le nombre d’ordres/d’achats par client fidèle? ■ Recommandations: quel est le nombre de nouveaux clients arrivés chez nous sur recommandation de clients existants? ■ Combien de clients perdons-nous?
--	---	---

Schéma 05 Comment planifier la gestion de la clientèle



- **Gestion des réclamations** (voir article page 20).
- **Gestion de forums clients** sur des thèmes spéciaux, pour exploiter les expériences faites par les clients dans le but de développer les propres produits et prestations.
- **Enquêtes auprès de la clientèle** à intervalles définis (p. ex. trois mois) après la vente.
- **Événements marketing** à des occasions spéciales comme la Saint-Valentin, le début de l’été ou des anniversaires.
- **Informations permanentes** sur les produits et les prestations (surtout sur les nouveautés) au moyen de magazines clients, newsletters électroniques et courriers sélectionnés, ainsi que par la vente personnelle et via des offres sur Internet.
- **Proposition de prestations supplémentaires** pour les clients existants, qui élargissent la fonctionnalité du produit acheté.

Il convient d’analyser minutieusement les mesures pour savoir laquelle est pertinente pour l’entreprise et pour évaluer le coût et l’efficacité des mesures.

Conclusion

Particulièrement pour les petites entreprises, la gestion de la clientèle est un outil important pour assurer et augmenter la réussite de l’entreprise. Car des client satisfaits font grimper la probabilité de réaliser de nouvelles ventes ou des ventes supplémentaires. Condition préalable: les besoins des clients doivent être connus. C’est le seul moyen pour y répondre avec des mesures appropriées. Il est donc important que tous les collaborateurs de l’entreprise, premièrement, sachent comment ils peuvent identifier les besoins des clients et, deuxièmement, connaissent et sachent utiliser les instruments de la gestion de la clientèle.

Check-list: dans quelle mesure connaissez-vous votre clientèle?

Pour pouvoir gérer la clientèle, il faut bien la connaître. Les questions ci-après vous aideront à déterminer les mesures à prendre au sein de votre entreprise.

	Oui	Non	Mesures requises
Nous connaissons notre clientèle			
Nous pouvons définir le potentiel de nos clients. Nous utilisons les contacts clients pour obtenir des informations sur le client et ses besoins. Cela nous permet de prospecter le marché avec anticipation et nous obtenons ainsi des informations sur des produits ou prestations possibles.			
Sommes-nous en mesure de classer nos clients en fonction de la valeur qu’ils représentent pour notre entreprise?			
Disposons-nous d’une base de données clients avec des données actuelles?			
Disposons-nous de toutes les données clients déterminantes?			
Connaissions-nous les points de contact possibles entre l’entreprise et les clients?			
Exploitions-nous tous les contacts clients pour identifier les besoins des clients?			
Réalisons-nous des enquêtes régulières pour connaître les besoins et la satisfaction des clients?			
La qualité de nos prestations et de notre offre correspond-elle aux besoins des clients?			
Nous gérons notre clientèle			
Nous pratiquons une gestion de la clientèle pour avoir une longueur d’avance sur la concurrence.			
Les clients potentiels et existants peuvent-ils découvrir facilement les prestations que nous proposons et notre différenciation par rapport à la concurrence via nos canaux de communication?			
Sommes-nous facilement accessibles sur les différents canaux pour les clients?			
Nos collaborateurs connaissent-ils les instruments que nous utilisons pour la gestion de la clientèle?			
La présentation de notre entreprise ainsi que les locaux de vente correspondent-ils à l’image que nous souhaitons véhiculer?			
Avons-nous prévu suffisamment de temps pour le suivi après la conclusion d’un contrat?			
Sommes-nous en mesure de proposer de nouveaux produits et prestations en fonction des besoins de la clientèle?			
Planifions-nous et contrôlons-nous minutieusement les mesures de gestion de la clientèle?			
Abordons-nous régulièrement dans notre entreprise les thèmes se rapportant à la gestion de la clientèle?			
Tous nos collaborateurs sont-ils formés pour répondre aux désirs de notre clientèle?			

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

«Plus nous connaissons notre clientèle, plus nous pourrons assurer un suivi personnel.»

Andrea et Peter Artho, Artho Bodenideen AG



Entreprise, siège Artho Bodenideen AG, Saint-Gall, www.artho-bodenideen.ch
Branche, activité Entreprise de revêtement de sols
Création 1994
Effectif 15 personnes (dont le couple propriétaire)
Objectif Etre la meilleure entreprise de revêtement de sols de la région de Saint-Gall

En matière de gestion de la clientèle, Artho Bodenideen mise sur la «touche personnelle» – du premier conseil au cadeau final. Pour cela, il est non seulement indispensable que le couple propriétaire Andrea et Peter Artho se montre très présent auprès des clients, mais aussi que l’entreprise pratique une culture correspondante ainsi qu’un marketing professionnel.

Démarrage fulgurant qui se termine en apothéose. «Pour nous, une affaire est conclue lorsque le client devient un fan», précise Peter Artho, propriétaire de Artho Bodenideen, par rapport à l’objectif de sa gestion de la clientèle. «Nous avons souvent l’opportunité de développer la relation client à long terme, dans le cadre de nos commandes.» Et l’entreprise exploite cette opportunité de façon très ciblée. Artho Bodenideen attache une importance particulière au démarrage et à la fin d’une

«Notre clientèle compte, outre les particuliers qui construisent ou font des transformations, également les gestionnaires d’immeubles et architectes. Ils ont tous en commun des exigences élevées en matière de qualité.»

Andrea et Peter Artho, couple propriétaire



affaire. «Dès que nous en avons la possibilité, mon épouse ou moi-même sommes présents personnellement lors du premier contact, du contrôle intermédiaire ou de la réception des travaux – ou, à défaut, nous nous manifestons par téléphone.»

Ecouter et poser des questions. La touche personnelle fait en effet partie de la réussite de l’entreprise saint-galloise. L’objectif est de rendre les clients heureux. Et à ce niveau, Artho Bodenideen n’est pas à court d’idées; on peut citer par exemple les cadeaux clients: «Nous avons un bon assortiment standard de cadeaux clients. Parfois, nous faisons plaisir aux clients avec des cadeaux très individuels. C’est ainsi que nous avons fait une surprise à un client dont nous savions qu’il était fils de boucher, en lui offrant un coffret de couteaux pour la saison des grillades et, comme par hasard, il s’agissait de la marque de couteaux qu’utilisait déjà son père.» L’entreprise a aussi offert une corbeille de jardin à une cliente qui voulait créer un jardin de fines herbes sur

la terrasse que l’entreprise venait de recouvrir d’un parquet extérieur.» Les collaborateurs et leurs patrons obtiennent les informations requises pour cela en prêtant une oreille attentive à leurs clients et en leur posant des questions.

Prendre note des souhaits des clients. Artho Bodenideen a conscience de l’importance des inputs et feed-back des clients. Les avis des clients conduisent régulièrement à l’élargissement de l’assortiment, comme l’explique Peter Artho en citant l’exemple des sols extérieurs: «Les clients souhaitaient une possibilité de prolonger le parquet en bois intérieur jusque sur la terrasse. Nous avons ajouté cette offre à notre assortiment et nous avons eu beaucoup de succès.» L’entreprise emploie une responsable marketing en la personne d’Andrea Artho, ce qui est plutôt rare pour une entreprise artisanale de cette taille. Sa mission consiste à planifier et à budgéter les mesures de gestion de la clientèle. Concernant l’analyse des tableaux de chiffre d’affaires:

«Nous analysons l’évolution du client au fil du temps et lui demandons les raisons d’éventuels écarts, notamment chez les gros clients. La clientèle est très exigeante en matière de qualité, que ce soit par rapport au conseil, à la qualité et au respect des délais, et elle dispose de peu de temps. La tâche d’Artho Bodenideen consiste à dépasser ces attentes, avec une touche personnelle dans tous les domaines.

Eviter de rompre les relations. Cela vaut également pour les réclamations auxquelles l’entreprise réagit rapidement et avec bienveillance: «C’est dans de telles situations que les clients se rendent le mieux compte qu’ils sont en de bonnes mains. Et nous ne voulons pas manquer cette opportunité.» Tout comme la possibilité de prolonger la relation avec le client au-delà d’une commande: «Les sols nécessitent de l’entretien. Pour nous, il s’agit là de l’occasion idéale d’attirer l’attention du client sur un éventuel entretien du sol et sur notre entreprise douze à dix-huit mois plus tard.

Planification et créativité: ou comment séduire les clients

Christoph Portmann

Les relations commerciales ressemblent beaucoup aux relations personnelles: elles doivent être appréhendées prudemment et exigent d’être entretenues pour qu’elles se maintiennent. Que faut-il pour cela? Des mesures qui correspondent à votre entreprise. Voici comment les petites entreprises peuvent mettre en œuvre une gestion créative de la clientèle.

Vous êtes une petite entreprise et vous souhaitez gérer votre clientèle le plus personnellement possible? Dans ce cas, il vous faut aborder le thème de la gestion de la clientèle avec soin. Réfléchissez de façon approfondie à la façon dont vous voulez construire votre relation avec vos clients.

Marquer des points lors du premier contact. La façon dont la relation client est initiée est un point essentiel. L’exemple suivant montre comment réussir: les propriétaires d’un petit magasin d’accessoires de mode et de décoration situé dans le quartier tendance Seefeld de Zurich demandent aimablement l’adresse postale et l’adresse e-mail à toutes les personnes visitant leur magasin, qu’elles y fassent ou non un achat. En contrepartie, ils leurs remettent une brochure de format carte postale sur laquelle est collé un cœur en chocolat et un bon de rabais de 10%. Pratiquement toutes les personnes interpellées acceptent de donner leurs coordonnées. Peu de temps après leur visite, ces personnes sont remerciées pour leur première visite par un e-mail personnalisé et renvoyées vers le site Internet et la page Facebook du magasin. Grâce aux adresses, les commerçants peuvent rester en contact avec les personnes intéressées, les informer sur les nouveautés ou les inviter à des

manifestations clients, et se rappeler ainsi à leur bon souvenir de façon régulière et peu onéreuse.

Restez en contact. Avec de bonnes idées et un peu de persévérance, vous pouvez non seulement nouer des contacts avec les clients, mais aussi les entretenir durablement. La conclusion de la vente ne constitue donc pas la fin, mais le début de la relation client. C’est précisément au moment où un client a pu être séduit par un produit ou une prestation qu’il ne faut pas arrêter la vente. Après cela, il s’agit aussi de tenir la promesse faite durant le processus de vente. L’après se joue donc avant. Selon le type de produits ou de prestations et les intervalles auxquels ils sont achetés, il convient, dans le cadre de l’**after sales management**, de maintenir le contact avec le client et d’entretenir la relation avec ce dernier grâce à des mesures appropriées.

Une bonne planification constitue déjà la moitié d’une bonne gestion. Pour planifier les mesures de gestion de la clientèle, il est recommandé d’établir un plan de mesures annuel (voir schéma 06). Définissez-y les groupes de clients que vous ciblez et les mesures correspondantes, ainsi que la personne de l’entreprise qui en est responsable. Fixez un budget et un calendrier. Planifiez plutôt moins d’éléments phares que trop, car les plans d’action ont pour but d’être mis en œuvre.

L’objectif «Chiffre d’affaires supplémentaire»

La gestion de la clientèle a pour objectif, d’une part, d’augmenter la valeur par client et donc la valeur de l’entreprise, et d’autre part, d’augmen-

astuce

Brainstorming pour des idées créatives

↓
Un brainstorming dans une ambiance détendue peut aider à trouver des idées pour des mesures créatives de fidélisation de la clientèle. L’idéal est un groupe de deux à trois personnes. Voilà comment ça fonctionne:
Phase 1: sont autorisées et souhaitées des idées spontanées, originales et même un peu folles. Les critiques ou évaluations sont interdites durant cette phase limitée à environ 10 à 15 minutes. Tous les inputs sont notés par l’animateur sur un tableau.
Phase 2: les idées notées font ensuite l’objet d’une discussion, sont évaluées et analysées quant à leur adéquation et faisabilité.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Schéma 06 Exemple de plan de mesures

Groupes de clients	Mesure	Budget/ coûts	Délai	Respon- sabilité
Key account (clients clés)	6 contacts personnels par an - cadeau individuel d'anniversaire et de Noël - invitation individuelle à une manifestation spéciale - invitation à une manifestation clients - invitation à la journée portes ouvertes - 2 appels/newsletter	40%	tous les 2 mois anniversaire/décembre 16 mars 13 septembre 30 janvier février, juin/tous les 2 mois	Lisa Moll Hans Frisch
Clients A et B	4 à 6 contacts personnels par an - carte personnelle pour l'anniversaire et Noël - invitation à une manifestation clients - invitation à la journée portes ouvertes - 2 appels/newsletter	30 %	par trimestre anniversaire/décembre 13 septembre 30 janvier février, juin/tous les 2 mois	Lisa Moll Hans Frisch
Clients C et D	Suivi personnel - invitation à la journée portes ouvertes/newsletter	20 %	Contact si nécessaire 30 janvier/tous les 2 mois	Hans Frisch
Prescripteurs	- Rencontre et information - Event/newsletter	10 %	si nécessaire 13 septembre/tous les 2 mois	Peter Jung

Pour planifier des mesures de gestion de la clientèle, il faut un modèle simple (voir ci-contre). Les mesures sont centrées sur les groupes de clients. Outre les coûts (ici en pourcentage de la somme totale pour la gestion de la clientèle), elles contiennent toujours un délai pour la mise en œuvre. La personne chargée de la réalisation est également définie.

ter la valeur de commande par client grâce à des mesures appropriées. Il existe pour cela deux possibilités: générer des ventes supplémentaires (cross-selling) et des ventes à valeur ajoutée (up-selling). Générer des ventes supplémentaires. Dans un salon de coiffure, l’activité principale se décline en shampoings, colorations et coupes de cheveux. Le chiffre d’affaires est limité par le nombre des clients qui peuvent être traités en une journée, compte tenu du temps requis. Avec le cross-selling, le coiffeur peut réaliser des chiffres d’affaires supplémentaires en recommandant et vendant par exemple à ses clientes des produits de soin capillaire, des accessoires de mode, des parfums, etc. L’offre principale est par conséquent élargie par des produits annexes, et ce sans grande perte de temps supplémentaire. Proposé intelligemment et de façon opportune, le cross-selling permet de générer un chiffre d’affaires supplémentaire dans toutes les branches; il est apprécié des clients et même souvent attendu. Générer de la valeur ajoutée. L’up-selling est une autre possibilité d’augmenter le chiffre d’affaires avec les clients existants. Il consiste à accroître la propension initiale à payer du client lors d’un processus de vente ou de conseil. Cela se traduit par la proposition au consommateur de produits haut de gamme dont la valeur ajoutée est dûment expliquée. Par exemple: un client arrive dans un garage avec l’idée d’acheter un modèle de base. Le vendeur se renseigne toutefois sur les besoins du client et se rend compte qu’à	long terme, le client ne serait pas satisfait de la petite VW Up; il lui recommande donc le modèle Golf plus grand. Le client reconnaît les avantages et la valeur ajoutée et achète finalement le modèle plus cher. Résultat: le client a été conseillé de façon optimale et est satisfait, le vendeur a augmenté sensiblement le chiffre d’affaires et acquis un client satisfait. Le cross-selling et l’up-selling ont pour but de donner une impression positive au client, grâce à un conseil individuel et adapté aux besoins, et de réaliser ainsi plus de chiffre d’affaires et de bénéfice. Comment encourager les recommandations La satisfaction de la clientèle est une condition essentielle pour fidéliser les clients. Il est important de savoir que seules les attentes dépassées ou les surprises liées aux prestations de marché conduisent à des recommandations. Le niveau de satisfaction des clients peut globalement se subdiviser en trois niveaux: ■ Clients déçus – les attentes n’ont pas été satisfaites. Les clients ont eu moins que ce à quoi ils s’attendaient. ■ Clients satisfaits – les attentes ont été satisfaites. Ils ont à peu près eu ce à quoi ils s’attendaient. ■ Clients enthousiastes – les attentes ont été clairement dépassées. Ils ont eu plus que ce à quoi ils s’attendaient. Pour comprendre ce phénomène, il faut savoir que les produits et les prestations sont subdivisés en trois niveaux de prestation. A la base se	astuce Les grandes entreprises, donneuses d’idées ↓ Pour trouver des idées créatives en matière de gestion de la clientèle, il vous suffit d’observer les grandes entreprises. Ne vous contentez cependant pas de copier simplement leurs mesures, mais reprenez-en juste quelques éléments. Editez par exemple des cartes clients qui fonctionnent différemment de celles des grossistes. Votre carte client pourrait donner droit à un cadeau à vos clients pour chaque 10^e achat – à savoir, au choix, à un cadeau de votre entreprise, à un bouquet chez le fleuriste ou à une coupe de champagne au restaurant du quartier. Voyez avec les entreprises voisines si elles veulent participer à l’opération.
--	---	---

trouve la prestation principale dont la réalisation est considérée comme évidente par les clients qui, si elle n’est pas réalisée, sont déçus. Le niveau suivant est appelé la prestation formelle, dont les clients attendent la réalisation. Si elle est réalisée, les clients sont satisfaits, ni plus, ni moins. Le niveau supérieur est ce qu’on appelle la prestation élargie. Les clients n’en ont pour ainsi dire pas conscience et ne l’attendent donc pas. Si les clients reçoivent plus qu’ils n’attendent, ils sont enthousiastes et en parlent autour d’eux. De telles expériences positives et les recommandations qui en découlent se répandent à la vitesse de l’éclair, surtout à l’ère des smartphones, de Facebook, Twitter, etc. Le peintre et la fleur de tournesol. Prenons l’exemple d’une entreprise de peinture. Celle-ci a eu pour mandat de repeindre une pièce dans un appartement. La cliente attend pour la prestation principale qui est de «peindre les murs d’une pièce» un travail exécuté avec professionnalisme. Elle attend également de l’artisan qu’il la conseille sur le type de peinture et le coloris approprié (prestation formelle). Si, à la fin du mandat, la pièce est peinte de façon professionnelle dans le coloris convenu, la cliente sera satisfaite et paiera la facture. Seuls les clients enthousiastes comptent. Les clients satisfaits ne suffisent pas cependant, car seuls les clients enthousiastes parlent autour d’eux de ce qu’ils ont vécu et font des recommandations. C’est pourquoi le peintre a nettoyé la pièce de sa propre initiative une fois le travail terminé (prestation élargie) et remis les meubles à leur place (temps requis 10 minutes). Durant	l’entretien de conseil déjà, il avait compris que les fleurs préférées de sa cliente étaient les tournesols. Il a donc acheté un bouquet de tournesols pour quelques sous, l’a mis dans un vase qu’il a posé devant le magnifique mur bleu ciel et a ainsi fait une belle surprise à sa cliente. Lorsque celle-ci est rentrée chez elle, elle a d’abord vu les tournesols, puis les meubles qui étaient à leur place, la pièce nettoyée et en tout dernier le travail professionnel du peintre. Elle a été si ravie qu’elle a pris une photo qu’elle a ensuite postée sur Facebook, et elle en a parlé avec enthousiasme à ses amis. L’investissement du peintre était minime, en revanche l’effet est durable. Gestion créative de la clientèle – pas une question de budget L’exemple du peintre prouve ceci: la gestion de la clientèle vaut de l’or sans qu’elle soit pour autant onéreuse. Avec de la créativité, de l’attention et du cœur, il est possible de pratiquer une gestion ciblée de la clientèle, grâce à des mesures imaginatives et sympathiques. Où trouver des mesures épatantes? Même ceux qui se considèrent comme peu créatifs peuvent trouver des mesures originales pour rester durablement dans la mémoire de leurs clients. N’hésitez pas à avoir des échanges avec les clients, les partenaires de votre réseau ou les fournisseurs, et restez à l’affût. Faites simplement attention à ce qui vous impressionne lors de vos achats quotidiens. Les entreprises disposant de budgets plus importants peuvent, elles aussi, être des sources d’idées. Si les sociétés de vente par cor-	info Attention aux rabais, faites vos calculs avant! ↓ Les rabais sont un instrument très apprécié de la gestion de la clientèle. Mais cette mesure exige de la prudence. Exemple: vous souhaitez accorder à vos clients un rabais de 5%. Supposons que votre revenu correspond à 10% du chiffre d’affaires: dans ce cas, vous offrez la moitié de votre revenu en accordant un rabais de 5%. Vous devriez alors vendre le double pour avoir à nouveau le même revenu. Par conséquent, cherchez des solutions que vous pouvez supporter financièrement, si vous voulez intervenir sur le prix. Un fournisseur de boissons, par exemple, pourrait récompenser ses clients par une livraison gratuite pour une certaine quantité de commande au lieu de leur accorder un rabais.
--	--	--

Schéma 07 Exemples de gestion créative de la clientèle

La guérison par les plantes dans le quartier  Event. Une droguerie invite ses clients à se promener dans le quartier pour découvrir les plantes médicinales. Durant la promenade, le patron de la droguerie explique l’effet et l’utilisation des plantes médicinales.	Surprise glaciale  Cadeau pour les clients. Une agence publicitaire prépare une nouvelle campagne pour une petite entreprise en plein été. Pour offrir un peu de fraîcheur à son client, l’agence envoie un vendeur de glaces ambulant chez ce dernier par une chaude après-midi.	Entrée uniquement avec des alliances  Invitation. Une bijouterie implantée de longue date publie une annonce pour inviter à un apéritif tous les couples mariés qui fêtent leurs noces d’argent ou noces d’or dans l’année en cours. Ils ne peuvent toutefois y participer que s’ils apportent leurs alliances.	Clichés personnels  Journées portes ouvertes. Lors de sa journée portes ouvertes, une petite agence de voyage prend des photos de ses clients, selon les préférences de ces derniers, devant une plage, une montagne ou un arrière-plan urbain et note leur adresse e-mail. Les collaborateurs envoient ultérieurement les photos aux clients avec un lien vers les offres de vacances correspondantes.	Faire du vélo durant l’attente  Service. Un service de réparation de vélos réduit le temps d’attente de ses clients en les invitant à faire un tour d’essai avec un vélo électrique.	Les mesures créatives de gestion de la clientèle ne doivent pas obligatoirement coûter très cher, comme le montrent les exemples. L’essentiel, c’est que les activités correspondent à l’entreprise.
--	--	--	--	---	---

respondance peuvent distribuer d’onéreux catalogues, une petite entreprise peut bien envoyer à ses clients potentiels une série de cartes postales consacrées aux actualités du magasin. Celles-ci peuvent même être fixées sur le réfrigérateur ou envoyées à des amis. Les clients eux-mêmes sont d’ailleurs souvent aussi d’importantes sources d’idées. Demandez donc à vos clients pourquoi ils font leurs achats chez vous et ce qu’ils apprécient particulièrement en vous et dans votre offre, ou encore ce qu’ils apprécieraient encore davantage.

Approfondir la relation client

Avec quelle intensité dois-je gérer ma clientèle?
On gère généralement les relations privées auxquelles on tient particulièrement de façon spontanée et intuitive. On informe sa famille et ses amis, on les rencontre, on les tient au courant, on leur envoie des messages pour les fêtes, les félicite pour leur anniversaire, leur envoie des cartes postales ou des SMS des vacances, etc. Plus une relation est profonde et importante, plus on l’entretient de façon intensive et personnelle. Il en va de même pour les relations commerciales. Plus une relation client ou le contact avec un fournisseur est important, plus le suivi de la relation doit être intensif et personnel.
Afin que les mesures puissent être planifiées en fonction de l’importance des clients, ceux-ci sont subdivisés en plusieurs catégories. L’analyse ABC est un excellent outil pour l’**évaluation des clients**. Elle est basée sur la célèbre règle des 80-20 qui dit que 80% du chiffre d’affaires est réalisé avec 20% des clients.

Quels clients sont à l’origine du chiffre d’affaires?
Les **key accounts** ou clients clés sont des clients qui occupent une place prépondérante pour l’entreprise en termes de ventes, chiffre d’affaires et rentabilité ou qui sont d’une importance stratégique. Ils sont donc traités en conséquence de façon intensive et personnelle. Les clients A et B ont une importance capitale pour l’entreprise. Ils sont, eux aussi, traités de façon intensive et personnelle. Les clients C et D sont traités de façon moins intensive, notamment pour des questions de coûts, mais ils ne doivent en aucun cas être négligés. Car même des contacts au départ insignifiants peuvent conduire à des clients importants.

Quelle est la bonne fréquence? Pour la gestion de la clientèle, le principe est le suivant: plus une relation client est importante, plus la mesure doit être intensive et personnelle (voir schéma 06). Il est essentiel de trouver l’équilibre idéal au niveau du nombre et de l’intensité des contacts avec les clients.
La répartition en pourcentage des clients entre les différents groupes de clients est très variable selon la branche, l’entreprise ou le modèle d’affaires. Ainsi, une petite entreprise qui propose des prestations dans le domaine de l’organisation d’événements ne peut avoir que des key accounts et des clients A. En revanche, une petite entreprise qui commercialise des accessoires de mode via sa boutique en ligne ou qui exploite un magasin alimentaire à un endroit très passant dispose principalement de clients C et D. De la même façon, les chiffres d’affaires se répartissent aussi différemment.

astuce
Déterminez la valeur du client
↓
La **valeur du client** (en angl. Customer Lifetime Value, CLV) est un objectif important. Elle désigne le bénéfice réalisé par une entreprise avec un client pendant la durée de la relation client. La valeur du client se calcule comme suit:

Bénéfice moyen par achat **x** fréquence d’achat par an **x** durée de la relation en années.

Le calcul de la valeur du client peut aussi aider à évaluer correctement le potentiel de la clientèle existante (voir schéma 08).

Schéma 08 Calcul de la valeur du client d’après l’exemple d’une boucherie

Hypothèses			Portefeuille actuel (développer les clients fidèles existants)		Portefeuille client prévisionnel (développer les nouveaux clients fidèles)		Ne calculez pas la valeur du client que pour les années passées d’une relation commerciale. Si vous calculez la valeur des clients sur la base d’une durée de relation ciblée, il peut en découler des clients clés auxquels vous ne vous attendiez pas.
	Bénéfice moyen par achat en CHF	CHF par année	Durée de la relation en années	Valeur client	Durée de la réalisation (hypothèse)	Valeur client	
Le client 1 commande une fois par an un service traiteur.	550	1	8	4400	10	5500	
Le client 2 achète chaque semaine du mélange de charcuterie.	25	52	10	13 000	10	13 000	
Le client 3 achète chaque mois des cervelas pour la réunion de l’association.	60	12	5	3600	10	7200	
Le client 4 achète du rôti toutes les deux semaines.	20	25	1	500	10	5000	
Le client 5 achète presque quotidiennement des sandwiches et boissons.	5	300	3	4500	10	15 000	

A titre d’exemple:

■ Key accounts	1% des clients importance stratégique; suivi intensif et personnel	80% du chiffre d’affaires
■ Clients A	4% des clients importance capitale à stratégique; suivi personnel; env. 12 contacts personnels par an	
■ Clients B	15% des clients importance capitale; env. 4 à 6 contacts personnels par an	20% du chiffre d’affaires
■ Clients C	30% des clients importance élevée; env. 1 contact personnel par an	
■ Clients D	50% des clients importance plutôt faible; contacts personnels si nécessaire	

A ne pas négliger dans la gestion de la clientèle, le groupe des prescripteurs tels que les collaborateurs de médias ou représentants d’associations. Ils devraient être informés régulièrement sur les nouveaux produits et les développements au sein de l’entreprise.

Conclusion

L’objectif de la gestion de la clientèle, c’est d’avoir des clients satisfaits et fidèles. Ceux-ci n’oublient pas leur prestataire durant les périodes où ils n’ont besoin de rien. Ce qui compte, c’est de laisser un souvenir positif et durable. Le meilleur moyen d’y parvenir, c’est de prendre des mesures uniques et créatives qui correspondent à votre entreprise. Le principe est le même pour la gestion de la clientèle que pour la vie privée: plus une relation est importante, plus elle doit être entretenue de façon intensive et personnelle.

Sources
• «Verkaufsplanung – Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar», Christoph Portmann, Compendio Bildungsmedien AG, ISBN-Nr. 978-3-7155-9308-1
• Article de Christoph Portmann sur <http://www.scoremarketing.ch/index.php/wissens-box/lesenswert>

Check-list: voici comment votre entreprise peut convaincre ses clients

Comment puis-je enthousiasmer mes clients?
Trouvez les solutions sur la base du modèle des niveaux de prestations de marché en répondant aux questions suivantes.

Question	Notre prestation
Prestation principale	
Quelles sont les prestations principales que mes clients considèrent comme évidentes?	
Exemples: exécution professionnelle de l’ordre (p. ex. peinture des murs (peintre), montage d’une prise électrique (électricien), changement de pièces d’usure lors du service auto (garage), etc.)	
Comment puis-je m’assurer, dans l’entreprise, que les prestations principales sont fournies dans la qualité requise?	
Exemples: perfectionnement des collaborateurs, mise à disposition d’outils de travail professionnels, bonnes instructions de travail	

Prestation formelle	
Quelle prestation formelle dois-je fournir pour répondre aux attentes de la clientèle?	
Exemples: exécution ponctuelle, utilisation de matériaux de grande qualité, outils de travail professionnels, respect des normes de sécurité	
Comment puis-je m’assurer, dans l’entreprise, que les prestations formelles sont fournies dans la qualité requise?	
Exemples: planification optimale des affectations et des délais, choix circonspect des fournisseurs, formation intensive des collaborateurs	

Prestation élargie	
Quelles prestations élargies puis-je proposer à mes clients pour les surprendre?	
Exemples: comportement avec le client et implication du client dans la prestation, propreté du chantier à la fin des travaux, présentation des collaborateurs, réception de la prestation, facturation rapide et claire, réglementation accommodante en matière de garantie	
Quels objectifs puis-je atteindre par le développement optimal des prestations élargies?	
Exemples: marketing de recommandation, publicité gratuite via marketing viral ou encore publicité de bouche à oreille	
Comment puis-je trouver régulièrement des idées surprenantes?	
Exemples: écouter les clients et ce qu’ils souhaitent, adapter les idées d’autres branches et entreprises, d’autres pays	
Comment puis-je contrôler si mes mesures sont efficaces et plébiscitées par mes clients?	
Exemples: demander aux nouveaux clients comment ils sont arrivés chez nous, demander un feed-back, vérifier la satisfaction de la clientèle, contrôler si la clientèle de base a pu être développée et si de nouveaux clients ont été acquis, comparer le chiffre d’affaires, les ventes et les coûts avec le budget, calculer et vérifier la valeur des clients	
Comment puis-je intensifier le phénomène de recommandation par les clients?	
Exemples: favoriser activement les recommandations en offrant des cadeaux/primes, impliquer les magasins avoisinants	

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

«Chez nous, tout tourne autour du goût de notre clientèle.»

Franziska Warthmann, Alder's-Food AG



Entreprise Alder's-Food AG, Saint-Gall, www.alders-food.ch
Branche, activité Développement, production et distribution de mélanges d'épices et de sauces
Création 1970
Effectif 5 personnes
Objectif Création de notes gustatives surprenantes et de première qualité

L'entreprise saint-galloise Alder's introduit les bonnes saveurs dans les petites et grandes cuisines, avec ses mélanges d'épices, ses sauces et ses mousses aux herbes fines. Franziska Warthmann, directrice de l'entreprise, explique lors de l'interview, comment elle exploite les avantages d'une petite entreprise pour gérer sa clientèle.

Franziska Warthmann, que faites-vous pour que vos clients vous restent fidèles?

► Nous essayons de répondre à des besoins très individuels et sommes très flexibles dans nos activités commerciales. Si, par exemple, le poissonnier du marché hebdomadaire de Saint-Gall se trouve subitement en rupture de stock avec notre épice pour poissons, nous mettons tout en œuvre pour que son rayon ne reste pas vide trop longtemps

«Nous avons changé beaucoup de choses dans notre entreprise ces derniers temps, sans toutefois toucher à notre philosophie. Celle-ci se caractérise toujours par la proximité avec nos produits et nos clients.»

Franziska Warthmann, directrice



L'étiquetage est un exemple de gestion de la clientèle chez Alder's-Food AG. Les clients peuvent faire étiqueter leur marchandise avec des étiquettes de prix individuelles. «Ceci n'est plus possible dans chaque entreprise de production», explique Franziska Warthmann.

et envoyons immédiatement un véhicule de livraison. Et nous nous mettons à la place du client.

Dans quelle mesure?

► Par exemple, en vérifiant minutieusement chaque commande. Si un client commande de la sauce Chili au lieu de la sauce Hot Chili comme à l'accoutumée, ou s'il commande 3000 doses à la place des 300 habituelles, nous décrochons le téléphone et lui posons la question. Une faute de frappe est si vite arrivée. Si nous la remarquons, nous la corrigeons simplement. Et les clients sont satisfaits.

Qui sont vos clients?

► Des grossistes qui revendent les produits et des entreprises comme les boucheries, les stands de restauration rapide ou les restaurants qui transforment les produits. Les particuliers peuvent passer des commandes sur la boutique en ligne et se faire livrer les produits à domicile. Notre objectif est de poursuivre notre développement. C'est pourquoi nous avons passé cet automne de la Sàrl à la SA. Parallèlement, nous avons revu le design de nos emballages qui a été adapté à ceux de la branche. Un agrandissement et une automatisation partielle sont prévus dans les mois à venir.

Dans quelle mesure est-il important, dans votre branche, d'adapter l'assortiment aux besoins des clients?

► Relever les tendances fait partie du travail quotidien. Comme par exemple celle qui privilégie des variantes de goût de plus en plus épicées. Alder's propose à présent 21 mélanges d'épices, 12 sauces, 6 mousses aux herbes fines et des mélanges pour fondue vigneronne. Et aussi la possibilité de faire produire des produits selon son propre goût. Le développement de telles créations peut, selon la complexité, durer entre quelques semaines et un an et demi. Rendre une sauce existante plus piquante et rouge n'est pas un problème. Mais nous avons déjà eu aussi des demandes plus complexes, comme le développement d'une sauce spéciale à la crème qui devait avoir le même goût que les sauces maison tout en se conservant. Cela nous a pris beaucoup de temps. Car des ingrédients comme la crème réduisent la durée de conservation. Après de nombreux va-et-vient et tests en laboratoire, nous avons trouvé une solution optimale. De telles commandes nous rapprochent encore plus de nos clients.

La relation via le canal Internet est-elle plus impersonnelle?

► Non, il y est également possible d'avoir un contact personnel. Si, par exemple, le montant d'une commande est tout juste inférieur à la limite qui donne droit au port gratuit, nous demandons par téléphone au client si nous pouvons encore ajouter un saupoudreur pour lui éviter de payer le port, ou encore s'il peut venir chercher la commande dans nos locaux. De tels entretiens sont utiles au client et nous donnent l'occasion de demander un feed-back.

Que faites-vous en cas de réclamation?

► C'est au chef qu'il incombe de traiter les réclamations. En cas de livraison erronée, par exemple, nous procédons rapidement et simplement à l'échange. Nous avons été épargnés jusque-là par les cas plus graves et complexes. Les réclamations concernant les produits sont particulièrement rares. Cela est probablement dû au fait que tous nos mélanges sont faits à la main. Nous travaillons encore avec nos yeux et notre nez. De ce fait, nous remarquons tout de suite si quelque chose ne va pas.

Traitement approprié des feed-back et réclamations

Barbara Haas-Schöttli

Se comporter correctement en cas de réclamation s'apprend. Les comportements innés découlant de notre éducation ne nous sont pas toujours d'une grande aide dans ce cas. Les conseils suivants devraient vous aider à maîtriser les réclamations.

Imaginez que vous mangiez dans un restaurant. A la fin du repas, le serveur vous demande: «Cela vous a-t-il plu?» Que répondez-vous en tant que client? Si le repas n'est pas bon, nous réclamons généralement tout de suite. Mais pas si les haricots verts n'étaient pas assez cuits ou si le repas était tiède en arrivant sur la table. Dans ces cas-là, le client a deux possibilités:

- a) faire preuve de courage et dire, avec amabilité: «C'était bon, mais les haricots étaient un peu durs.» La réponse arrive alors sans tarder, accompagnée d'un regard compatissant: «C'est la nouvelle cuisine, Monsieur!» C'est au plus tard à ce moment-là que le client décide d'adopter la possibilité B la prochaine fois.
- b) privilégier la facilité: on opte pour cette solution si l'on est particulièrement avide d'harmonie ou, ce qui est bien plus souvent le cas, si l'on ne veut pas perdre du temps ou s'énerver inutilement. On dit alors simplement «oui, oui», en sachant qu'on n'y retournera plus.

Comment une réclamation peut devenir une publicité

Bien que cela soit désagréable sur le moment, un client qui émet une réclamation et qui parle même un peu fort est bien plus utile à l'entreprise qu'un client qui ne dit rien, mais qui ne reviendra plus.

Les clients qui se plaignent sont généralement désireux de poursuivre la collaboration avec l'entreprise, à condition que celle-ci leur donne satisfaction. Ce qui n'est absolument pas le cas du client qui est contrarié, mais qui ne dit rien.

Pour un restaurant, il conviendrait d'adopter le comportement suivant en cas de réclamation: le serveur remercie ses clients pour leur feed-back et leur dit qu'il transmet leur observation sans tarder. Puis le chef se présente à la table des clients, discute avec eux du problème et leur offre un café, un geste qui ne lui coûte même pas un franc. Le client se sent compris, pris au sérieux et reviendra.

L'insatisfaction et ses conséquences. Pour les clients, la façon dont l'entreprise traite les réclamations est un point délicat qui conditionne leur fidélité à cette dernière. Au sens positif comme au sens négatif. Les conséquences d'une gestion insuffisante des réclamations peuvent être impressionnantes: 91% des clients déçus se détournent complètement de l'entreprise. De plus, chaque client insatisfait raconte son expérience négative à au moins onze autres personnes (voir schéma 09).

Les clients ne veulent pas entendre de faux prétextes. Les réclamations engendrent souvent chez les chefs et leurs collaborateurs une attitude de défense qui les conduit à chercher des justifications ou à rejeter la faute sur leurs collègues de travail. Les clients insatisfaits reconnaissent immédiatement ce type de situation et y réagissent de façon très sensible. Ils ne veulent pas entendre de faux prétextes, mais souhaitent qu'une solution soit trouvée au problème.

astuce

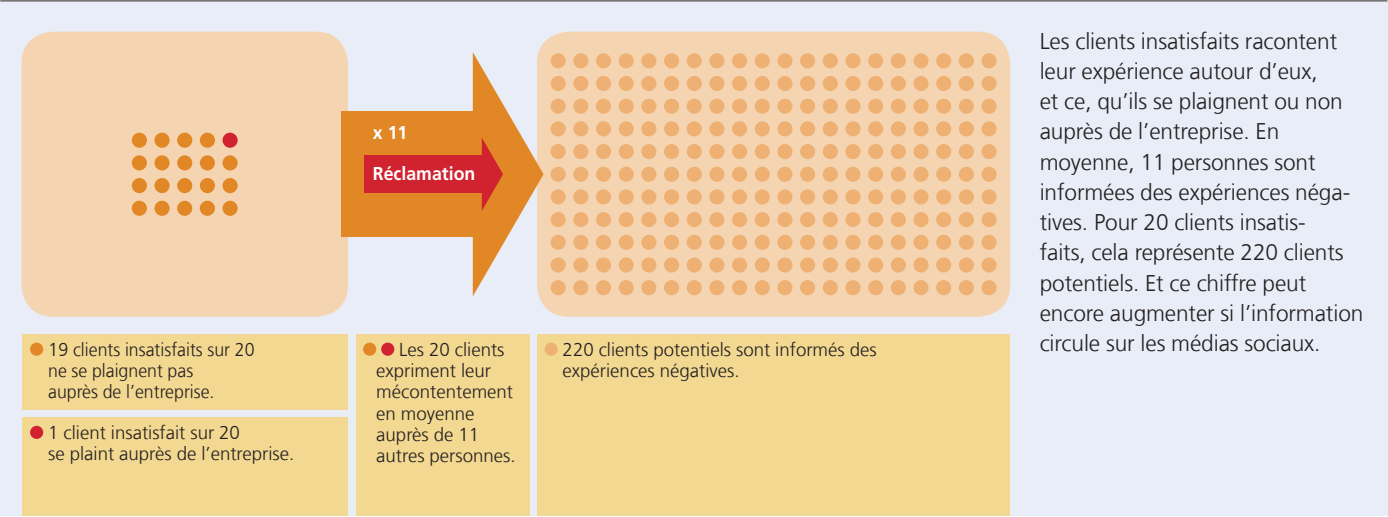
Ecoutez attentivement
↓

Lors du traitement d'une réclamation, l'écoute est un facteur de succès crucial. Les techniques suivantes peuvent être utiles:

- Confirmez l'écoute par des «oui», par exemple. Vous signalez ainsi au client que vous l'écoutez.
- Posez des questions qui vous permettent de vérifier si vous avez bien compris le client: «Si je vous ai bien compris ...».
- Faites un résumé de la situation pour vous assurer de n'avoir occulté aucune information: «Il n'y a donc pas que l'inspection qui vous importe, mais aussi ...».

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Schéma 09 Clientèle insatisfaite: un inquiétant multiplicateur



Traitement approprié des feed-back et réclamations

Tout le monde est compétent en cas de réclamations

Il peut être intéressant, à titre d'exercice, d'appeler une entreprise en tant que client pour émettre une réclamation. Si l'on n'est pas mis en attente – ce qui est le cas avec beaucoup d'entreprises – on peut quelquefois entendre des choses incroyables: «Je ne suis pas compétent dans ce domaine.» «Le responsable n'est pas joignable pour le moment.» «Je ne sais pas quand le responsable sera de retour.» Ou même: «Rappelez donc plus tard!» Précisément dans les petites entreprises, tout un chacun devrait être compétent. Chacun peut écouter les clients dans un premier temps, poser les questions importantes et prendre des notes afin que le cas puisse être clarifié correctement.

C'est une occasion unique. L'essentiel, c'est ce que les clients ressentent. On les écoute, on fait preuve d'empathie et on s'investit pour trouver des solutions qui ne doivent même pas obligatoirement être gratuites: dans ce cas, il faut aussi faire preuve de compétences en matière de vente. Il est important que le client soit satisfait à 100% à la fin. Les entreprises n'ont souvent qu'une seule chance de reconquérir la confiance de leurs clients.

Comportement inné, mais pas toujours approprié

Si l'on sait que les réclamations peuvent être une chance, on a moins peur de la **gestion des réclamations**. La communication au niveau des yeux est la clé du succès. Mais nous devons adapter ou rejeter certains comportements ou règles décou-

lant de notre éducation, comme le montrent les exemples suivants.

Les noms et les suggestions font des miracles. Si l'on réceptionne une réclamation, la règle selon laquelle on n'interrompt pas un adulte ne s'applique que de façon limitée. Si le client met du temps à s'exprimer, dévie du sujet ou raconte son histoire pour la troisième fois, vous avez tout à fait le droit de l'interrompre en interjetant son nom lorsqu'il reprend son souffle: «Monsieur Meier?» Il répondra automatiquement par «oui?». Résumez alors brièvement ce qu'il vous a dit et poursuivez l'entretien en posant vos questions. Vous arrivez plus rapidement au but.

La règle selon laquelle s'excuser est une preuve de politesse n'est pas utile non plus en cas de réclamation. Si un collaborateur répond à un client énervé par: «Excusez-moi, je n'y peux rien», il ne fait qu'attiser l'agressivité du client. Plus le collaborateur s'excuse et cherche à se justifier, plus le client s'énervé. Car il ne veut pas savoir qui a fait l'erreur ou quelle en est la raison, ce qui l'intéresse, c'est la solution qu'on va lui proposer.

Réagir avec délicatesse et compréhension. Vous avez appris qu'il faut mettre la pression si l'on veut s'imposer? Alors changez de stratégie. Car la pression engendre la pression. Réagissez plutôt avec délicatesse et cherchez conjointement une solution en posant des questions intelligentes. Si le client exige quelque chose d'impossible, expliquez-lui pourquoi ce n'est pas possible et soumettez-lui une offre. A la fin, répétez ce que vous avez convenu ensemble.

Ou peut-être êtes-vous quelqu'un qui dit toujours oui parce que vous voulez être considéré

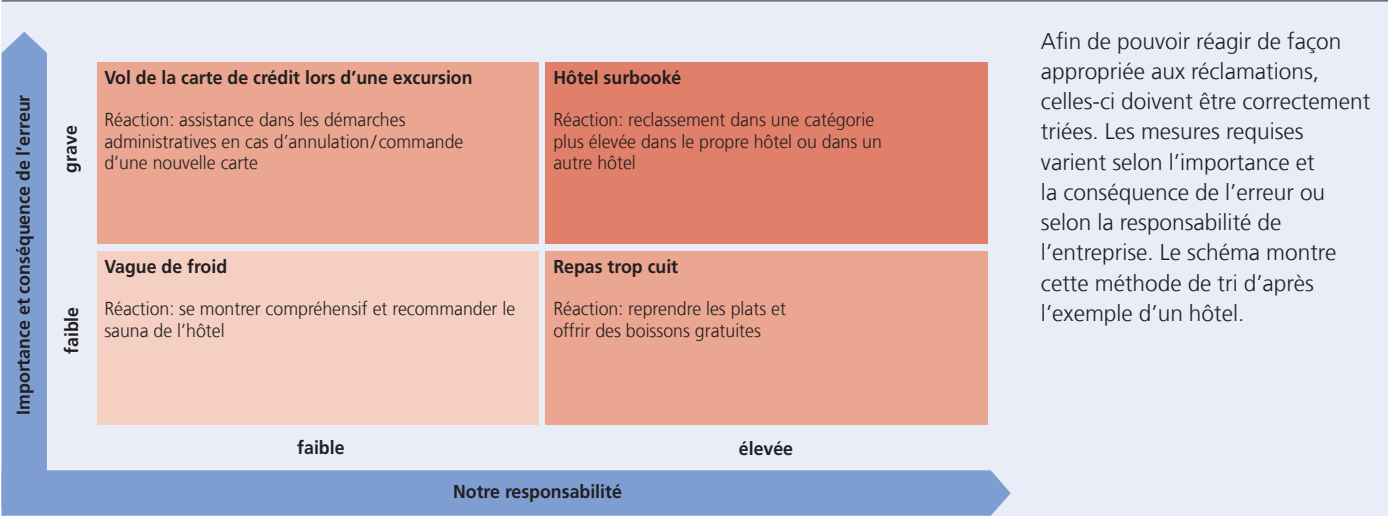
astuce

Posez les bonnes questions
↓

Afin de trouver de façon ciblée quel est l'objet et l'origine des réclamations clients, ainsi que la façon d'aider ces derniers, il faut se poser les questions suivantes:

- Question ouverte: «Comment en est-on arrivé là?»
- Question ciblée: «Combien de kilomètres avez-vous parcourus jusque-là?»
- Question fermée: «Avez-vous vérifié le niveau d'huile?»
- Question suggestive: «Pensez-vous aussi que ...?»
- Question alternative: «Préférez-vous la variante A ou la variante B?»

Schéma 10 Trier correctement les réclamations



comme quelqu’un de gentil? Alors oubliez ce comportement en cas de réclamation. Certes, c’est plus facile de dire oui dans l’immédiat, bien qu’on sache souvent dès le départ que ce oui pourra difficilement être tenu. Mais on décevra le client. Ce sera également le cas si l’on répond par non et si l’on dit: «Ce n’est malheureusement pas possible.»

La solution, c’est de répondre par un non constructif. Si, par exemple, le client a un besoin urgent d’une pièce de rechange pour mardi matin, il faut procéder comme suit: vous demandez à quelle heure au plus tard cette pièce doit être montée sur la machine de production. Le client vous répond: «La machine doit à nouveau fonctionner à 15 heures.» Vous disposez ainsi d’une marge de manœuvre et vous pouvez lui proposer une solution. Vous répondez: «Nous ne pourrons pas livrer la pièce mardi matin. Mais elle sera chez vous à 14 heures pile – prête à être montée.» Par cette «astuce», vous dites non au client, mais vous le surprenez tout de même agréablement.

Trier les réclamations. Afin de réagir de façon appropriée aux réclamations, il faut pouvoir les trier correctement. Il faut donc évaluer, au cas par cas, d’une part, l’importance de la faute ainsi que ses conséquences et, d’autre part, la responsabilité de l’entreprise (voir schéma 10).

Proposer des variantes. Dans la mesure du possible, il convient de proposer des variantes aux clients. Par exemple, lorsqu’il s’agit de remplacer dès le lendemain une pièce de machine défectueuse, ne répondez pas: «Je suis désolé, mais ce ne sera possible que dans deux jours parce que notre fournisseur n’a pas la pièce en stock. Je n’y peux rien...» Gagnez du temps et de l’énergie en

proposant plusieurs possibilités au client et en lui demandant de choisir. Dites par exemple: «Je comprends qu’il est important pour vous que vous ayez la pièce au plus vite. Je vous propose deux solutions au choix: premièrement, un envoi par express et vous aurez la pièce dès lundi, en sachant que cela vous coûtera dix francs, et deuxièmement un envoi en courrier normal. Vous n’aurez alors la pièce que mardi, mais vous économiserez dix francs. Que préférez-vous?»

Clôturer habilement un cas. Une entreprise qui donne à ses clients un feed-back final après une réclamation ne tombera pas facilement dans l’oubli. Ne rédigez en aucun cas une lettre d’excuse, mais remerciez le client pour son intervention et sa compréhension, faites-lui savoir que vous êtes heureux d’avoir pu trouver une solution avec lui, dites-lui ce que vous avez retenu de cette affaire et communiquez-lui, en remerciement, quelques astuces que vous avez réunies pour lui ou offrez-lui un échantillon de votre dernier produit.

Conclusion

Une saisie centralisée des réclamations et des évaluations régulières sont très importantes, mais ne suffisent pas. Il convient bien plus de se remettre en question. La demande de feed-back et une réaction appropriée aux réclamations constituent un facteur de succès capital dans la gestion de la clientèle. Pour ce faire, les collaborateurs doivent être sûrs d’eux et savoir comment calmer un client énervé et traiter les réclamations de façon positive. Ils auront d’autant plus de plaisir de travailler et seront plus motivés, et ils seront moins stressés en cas de réclamations. Tout un chacun peut

info

En cas de réclamation, appliquez le principe CIMESS

↓

C comme rester calme: je ne cède pas à l’énervement du client et je reste calme.

I comme faire preuve d’intérêt: je pose des questions ciblées au lieu de me contenter de parler et d’écouter.

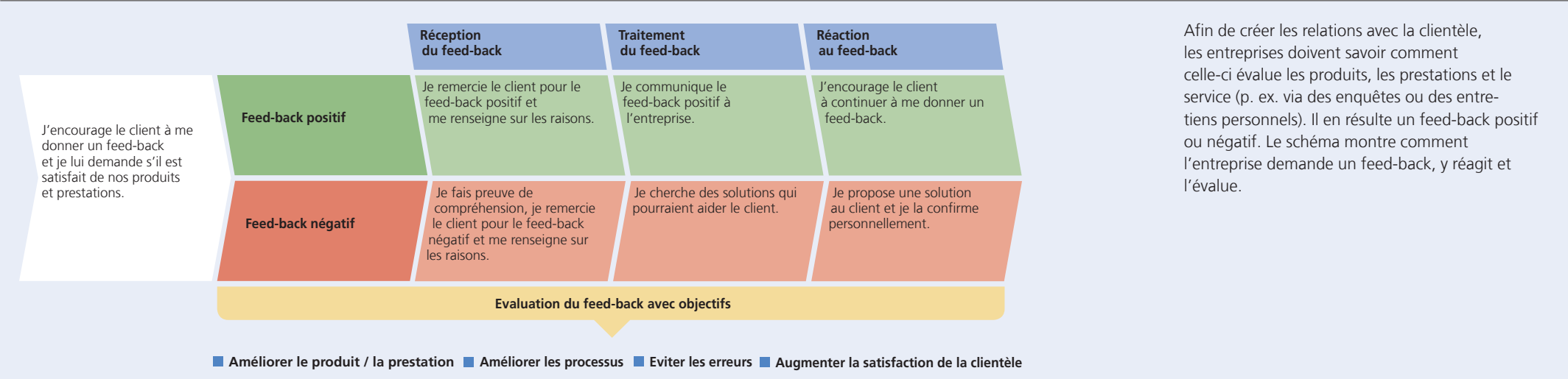
M comme les mots suscitent des émotions: je fais attention au choix de mes mots et évite les phrases comme «je ne pourrai malheureusement m’en occuper que demain» ou «ce n’est pas possible».

E comme faire preuve d’empathie: je fais preuve de compréhension tout en évitant les excuses, justifications ou faux prétextes.

S comme proposer des solutions: je cherche activement des solutions que je propose au client.

S comme synthèse finale: je donne un feed-back constructif et explique au client tout ce que je vais entreprendre.

Schéma 11 Demander des feed-back, les traiter et les évaluer



Check-list: maîtriser les feed-back et les réclamations

Les interrogations suivantes peuvent aider à analyser le comportement actuel face aux feed-back et aux réclamations et à identifier les mesures requises.

Questions	Mesures requises
Encourager à donner un feed-back	
Encourageons-nous nos clients à exprimer activement et régulièrement leur avis et leurs observations? Par exemple via des affiches, dans des prospectus, sur le site Internet, lors d'entretiens personnels.	

Réception du feed-back	
Où sont réceptionnés les feed-back et les réclamations?	
Qui répond aux feed-back et aux réclamations?	
Comment sont répartis les responsabilités et le traitement organisationnel?	
Connaissons-nous les techniques d'entretien nous permettant de réagir de façon appropriée aux réclamations? Par exemple, techniques de questionnement et astuces pour l'écoute active.	

Traitement du feed-back et réaction	
Procédons-nous selon le principe CIMESS? Autrement dit: rester Calme, montrer de l'Intérêt, susciter des émotions par les Mots, faire preuve d'Empathie, proposer des Solutions, faire une Synthèse finale.	
Avons-nous défini un calendrier pour le traitement de la réclamation?	
Tous les collaborateurs concernés connaissent-ils les solutions pour les cas de réclamation courants?	
Notre entreprise accorde-t-elle une grande importance à ce que les réclamations soient traitées rapidement, de façon irréprochable et avec amabilité?	
Comment pouvons-nous tenir notre promesse?	

Evaluation du feed-back	
Combien de réclamations recevons-nous?	
Sur quoi portent les réclamations des clients? Quelles attentes de la clientèle ne sont pas satisfaites?	
Comment réagissons-nous aux réclamations?	
Consignons-nous les problèmes des clients ainsi que nos propositions de solution?	
Quelles conséquences en tirons-nous? Par exemple adaptation des produits, amélioration des processus internes, changement de fournisseur.	

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

«Les livres ont quelque chose de sensuel – c’est là-dessus que repose notre service à la clientèle.»

Carol Forster, «bücherladen Appenzell»



Entreprise «bücherladen Appenzell», www.buecherladen-appenzell.ch
Branche, activité Commerce de livres avec conseil personnalisé et compétent
Création 1992
Effectif 3 personnes
Objectif Susciter l’intérêt des clients pour les livres

Le «bücherladen Appenzell» fait son chemin. Lors de sa fondation il y a 20 ans, on prédisait qu’une telle entreprise au cœur du chef-lieu cantonal ne durerait pas: il fait aujourd’hui concurrence au commerce en ligne. La propriétaire, Carol Forster, propose à sa clientèle un assortiment soigneusement choisi et des mesures particulières.

Sur la table du bureau, un vase contient trois roses blanches. «Une attention d’une cliente pour notre série de manifestations, terminée récemment», explique la propriétaire Carol Forster. En cette année de vingtième anniversaire, l’entreprise a mis sur pied un programme très particulier, étendu sur près d’un mois. Celui-ci comprenait une lecture avec l’écrivain Urs Widmer, une promenade avec 20 stations de lecture, la manifestation intitulée «Etranges poèmes

«Pour nos clientes et nos clients, une visite chez «bücherladen» doit s’apparenter à un voyage découverte dans l’univers des livres. Ils peuvent s’attarder chez nous et bouquiner tranquillement.»

Carol Forster, propriétaire et libraire



d’amour avec jazz» ou encore une soirée pendant laquelle les clients ont pu lire des passages de leurs ouvrages préférés.

Large assortiment avec accents. De telles manifestations, auxquelles les clients sont associés, représentent une part importante du concept de «bücherladen». Mais la propriétaire souligne que l’aspect principal est et reste l’assemblage de l’assortiment proposé. Y compris sous l’angle économique. Car les livres pré-

sentés dans les rayons sont déjà payés. S’ils ne sont pas vendus, cela signifie une perte de capital. «Au moment de l’achat, nous avons donc en tête les besoins en lecture de nos clients.» L’assortiment représente un large éventail, soigneusement choisi. Au «bücherladen», on trouve non seulement de la fiction, mais aussi des ouvrages thématiques, des livres pour enfants ou de cuisine, mais encore des livres d’art exclusifs ou des recueils de poèmes produits avec soin.

«Pour pouvoir conseiller les clients de manière personnalisée, il est important de connaître leurs goûts. La proximité avec la clientèle est l’un de nos atouts.»
Caroline Habazin, libraire



Satisfaire les souhaits en livres. «Nous couvrons les besoins d’un public très varié: du fermier au banquier, de 5 à 85 ans, des locaux aux hôtes de passage», explique la responsable. La clientèle de la librairie vient principalement d’Appenzell et des cantons voisins, mais on trouve également des touristes et des propriétaires de maisons secondaires: il n’est pas rare que ceux-ci fassent partie des habitués. «Nous avons ainsi un client de Zoug que nous avons pu servir durant son séjour de réhabilitation en Appenzell. Depuis, il achète ses livres chez nous.»

Carol Forster et son équipe ne conseillent pas seulement de manière efficace et personnalisée, mais essaient de satisfaire tous les besoins en livres. Et ce même pour commander un livre gratuitement et sans obligation, simplement pour le voir, ou même parfois pour chercher des livres rares. «Chez nous, les clients n’auront pas juste une réponse rapide de l’ordinateur comme quoi le livre est épuisé: nous nous efforcerons de le trouver pour eux», souligne Carol Forster. De même, nos collaboratrices composent des colis personnalisés avec les nouvelles parutions d’un genre souhaité, lesquels sont envoyés à la maison – avec droit de retour.

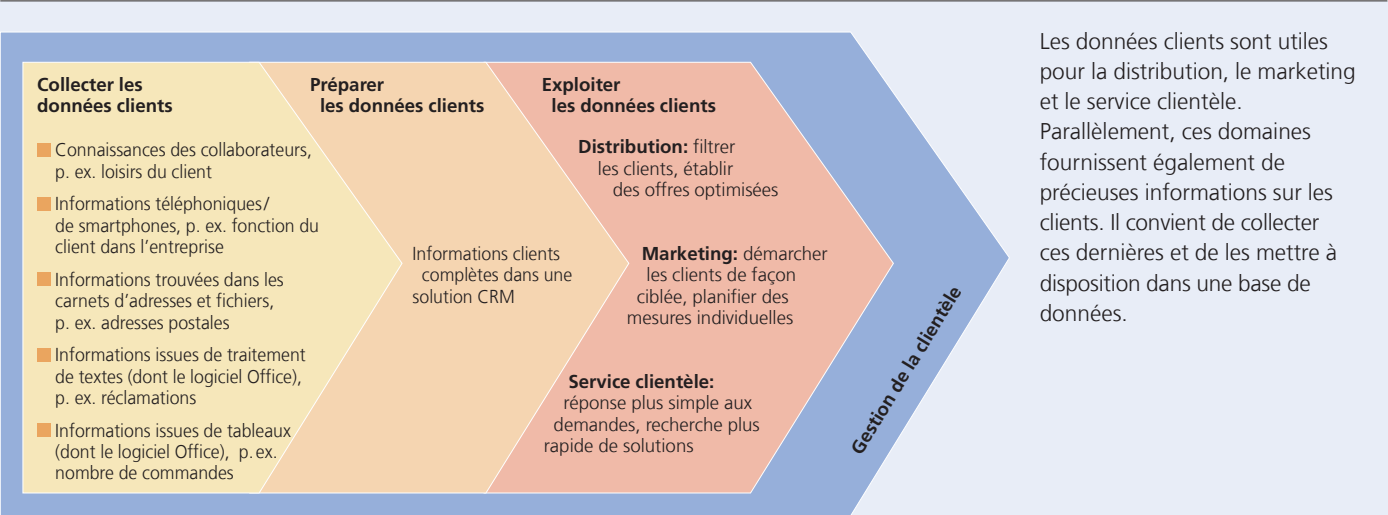
Feuilleter en toute liberté. Le «bücherladen» propose une expérience particulière à tous ceux qui aimeraient bouquiner en toute tranquillité. Ils peuvent se laisser enfermer pour quelques heures dans la boutique, et ce pour 25 francs par personne, boissons et casse-croûte compris. «Nous avons reçu un nombre incroyable d’inscriptions, et sommes complets pour de longues périodes en 2013», nous apprend Carol Forster.

Cette offre semble répondre à un besoin qui dépasse l’Appenzell – et ce malgré la mode des livres électroniques et du commerce en ligne. «Les livres ont quelque chose de sensuel. De nombreux clients aimeraient tranquillement regarder et prendre en mains les livres.» Le «bücherladen» leur donne cette possibilité pendant toute l’année. La petite entreprise spécialisée offre encore un accueil et un conseil chaleureux, avec le sourire en prime.

Collecte et exploitation ciblées des données clients

Teresa V. Mandl Afin de gérer les clients de façon encore plus ciblée et personnelle, toute entreprise a besoin de données clients particulièrement précises. Nous vous montrons ci-après comment ces informations peuvent être exploitées par la petite entreprise. Les petites entreprises ont un grand avantage en termes de gestion de la clientèle: les propriétaires comme les collaborateurs sont souvent en contact direct avec les clients et peuvent ainsi obtenir de précieuses informations sur leurs clients en les écoutant et les observant. Pour une exploitation optimale de ces connaissances dans le but de fidéliser la clientèle, il est recommandé de saisir et de conserver les données clients de façon organisée. Mais quelles sont les données clients qui sont vraiment utiles pour gérer les relations clients? Dans quel but collectons-nous des données clients? Collecter les données clients de façon ciblée. Cela dépend en premier lieu des objectifs visés par la petite entreprise en matière de gestion de la clientèle. Selon la taille de l’entreprise, le type de clients, l’organisation, la branche, etc., ceux-ci peuvent être très divers. Ainsi, il peut être judicieux pour une entreprise de production (constructeur métallique p. ex.) de collecter des informations sur les clients qui pourront être utilisées pour le développement de nouveaux produits innovants. En revanche, un commerce de détail (papeterie p. ex.) préfère plutôt analyser le comportement d’achat des clients, afin d’y trouver des éléments lui permettant de		
planifier l’assortiment. Et une entreprise de services (fiduciaire p. ex.) voudra connaître l’avis des clients sur ses prestations afin d’en déduire les possibilités de fidéliser sa clientèle. Avant de commencer à collecter des données clients, une petite entreprise doit réfléchir à l’utilité de ces données, afin de préserver les ressources déjà limitées.	Comment gérer mes données clients? Solution CRM – pour les petites entreprises aussi. Une fois les objectifs de l’entreprise définis, il s’agit d’organiser les données clients: comment les saisir, les stocker et les exploiter au sein de l’entreprise? Un logiciel correspondant, aussi simple soit-il, peut aider la petite entreprise à sauvegarder et analyser d’importants contacts clients pour le marketing, la distribution ou le service clientèle. De telles solutions électroniques sont des logiciels de «Customer Relationship Management» (en abrégé CRM ou gestion de la relation client). Logiciel simple et peu onéreux. Pour les petites entreprises, il est recommandé, pour des questions de coût, d’utiliser un logiciel standard pour le CRM. Il est généralement possible alors d’utiliser le pack Microsoft Office existant. Les données clients peuvent par exemple être enregistrées dans des tableaux Excel. Ceux-ci peuvent ensuite être utilisés pour l’envoi de newsletter ou de courriers via Word ou Outlook. Il est par ailleurs possible d’utiliser des logiciels spécialement développés pour le CRM qui permettent d’analyser les données clients et même d’accéder aux données à distance, via les applications smartphone.	astuce Données clients utiles ↓ ■ adresse et possibilités de contact ■ historique du client: appels téléphoniques, rencontres, correspondance, e-mails ■ offres ■ commandes: en cours, terminées et perdues (avec motif) ■ données de commande: articles, fréquence de commande, quantités ■ motifs de réclamation ■ données privées du client: anniversaire, famille, loisirs, situation militaire, associations, habitudes alimentaires, préférences ■ données financières du client: revenu, fortune, dettes, morale de paiement, solvabilité, héritages Les termes mis en évidence sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Schéma 12 Collecter, préparer et exploiter de façon ciblée les données clients



Les données clients sont utiles pour la distribution, le marketing et le service clientèle. Parallèlement, ces domaines fournissent également de précieuses informations sur les clients. Il convient de collecter ces dernières et de les mettre à disposition dans une base de données.

Collecte et exploitation ciblées des données clients

Qu'elle est l'utilité et l'adéquation d'une solution CRM?

Préparer les données clients. Les données clients sont un bien très précieux pour la gestion de la clientèle et bien plus qu’une simple liste d’adresses. Une base de données CRM permet non seulement de lister des adresses et des numéros de téléphone mais aussi d’y détailler plus amplement les relations avec les clients. On peut par exemple y consigner la source par laquelle l’attention du client a été attirée sur l’entreprise, les interlocuteurs ou les achats effectués ainsi que la date d’achat. Il est aussi possible d’y enregistrer des informations sur les factures, les réclamations ou les contenus d’entretiens, ou encore les demandes d’ordre général. Les différentes informations sur un client peuvent ainsi être regroupées pour aboutir à un tableau d’ensemble très utile.

Tirer des conclusions. Grâce à la **solution CRM**, le collaborateur en charge du client n’est plus le seul à disposer des connaissances sur le client en question; celles-ci peuvent être consultées par tous les collaborateurs habilités. L’entreprise peut par exemple constater comment évoluent les besoins de la clientèle et en tirer des conclusions par rapport à l’assortiment.

Si un agent immobilier constate que des questions sont posées de façon récurrente sur la structure des bâtiments lors des visites d’immeubles, il peut proposer des séminaires correspondants à ses clients. Il est important de comprendre qu’une solution CRM n’est qu’un outil pour contribuer à l’orientation client au sein de l’entreprise.

Elle peut aussi aider l’entreprise à faire des économies en termes de coûts et à travailler plus efficacement dans le domaine de la gestion de la clientèle.

- 1. Améliorer les processus.** Les collaborateurs comme les propriétaires enregistrent les données clients dans la solution CRM, et non pas sur des bloc-notes ou diverses bases de données. Cela permet d’éviter les doublons dans les saisies et les sauvegardes de données.
- 2. Améliorer les relations clients.** Dans une solution CRM, les données clients sont constamment actualisées et peuvent y être consultées par tous les collaborateurs habilités. Les relations clients peuvent ainsi être structurées de façon plus personnelle. Si le système fournit par exemple des informations sur les loisirs et les préférences des clients, il est plus facile de trouver des idées pour des cadeaux clients.
- 3. Réduire les risques.** Une solution CRM sert aussi de système d’avertissement précoce par rapport aux problèmes avec les clients et fournit des renseignements sur les évolutions du marché. Si l’exploitant d’une boutique en ligne constate un nombre accru de réclamations, il peut renforcer ses exigences de qualité auprès du fournisseur.
- 4. Conserver les informations.** Une solution CRM permet d’éviter la perte de données clients importantes, notamment en période de bouleversements au sein de l’entreprise – départ d’un collaborateur, succession ou réorganisation.

astuce

Critères de décision pour CRM

↓

Sécurité: le système protège-t-il mes données clients d’accès abusifs?

Rentabilité/Coûts: peut-on évaluer les coûts relatifs aux formations, mises à jour et extensions de système et sont-ils proportionnels à l’utilité.

Capacité d’extension: le système CRM peut-il croître avec l’entreprise?

Capacité d’intégration: le système CRM est-il compatible avec les autres systèmes d’exploitation déjà présents?

Fonctionnalité: le système CRM remplit-il tous mes critères (p. ex. facilité d’utilisation)?

Mobilité: puis-je aussi accéder au système à distance (p. ex. via une application smartphone)?

Schéma 13 Comment éviter les pièges lors de l'introduction d'une solution CRM

Piège	Solution	Astuce	L'expérience montre qu'il existe divers pièges lors de l'introduction et de l'exploitation d'une solution CRM. Le schéma montre comment les éviter.
■ Personne dans l'entreprise ne se sent responsable de la solution CRM.	➔ ■ Définir les responsabilités.	➔ ■ Attribuez à une personne précise la responsabilité du système et concentrez toutes les activités CRM chez celle-ci.	
■ La solution CRM n'est pas utilisée par les collaborateurs.	➔ ■ Montrer l'utilité de la solution CRM et expliquer comment celle-ci facilite le travail.	➔ ■ Cherchez dès le début le dialogue avec les utilisateurs de la solution CRM.	
■ La solution CRM n'est rien d'autre qu'un cimetière de données.	➔ ■ Veiller à ce que les données satisfassent à un niveau de qualité minimal.	➔ ■ Définissez au préalable des standards en matière d'approvisionnement des bases de données et de qualité des données.	
■ Nous avons également dans le système des données que nous ne pouvons pas utiliser parce qu'elles violent la protection des données et/ou les droits personnels des clients.	➔ ■ Respecter la loi fédérale sur la protection des données.	➔ ■ Réglez juridiquement l'utilisation des données sensibles ■ Demandez l'accord du client. ■ Réglementez clairement les droits d'accès. ■ Ne faites pas avec les données de vos clients ce que vous ne voulez pas qu'on fasse avec les vôtres.	

Quelles sont les solutions techniques existantes?

Il existe de nombreux prestataires de solutions CRM sur le marché suisse pour la **gestion des données clients**. L’offre va de solutions standard à des solutions CRM sur mesure. La création, dans la petite entreprise, d’une solution CRM un peu plus complète que les tableaux Excel ne nécessite pas un investissement de plusieurs milliers de francs. Les petites entreprises disposent souvent de processus éprouvés qui peuvent être intégrés dans une solution CRM. Autrement dit, il est rare qu’il faille partir de rien. Néanmoins, les initiatives CRM ne peuvent être fructueuses que si vos collaborateurs les exploitent. Sur le plan financier, il faut tenir compte des coûts suivants:

- 1) acquisition de matériel informatique et du logiciel (au début, souvent le plus gros facteur de coût);
- 2) temps consacré par les collaborateurs (formation jusqu’à l’exploitation du système);
- 3) honoraires pour le conseil et les prestations d’entreprises externes.

Acheter ou exploiter. Les entreprises ont la possibilité d’acheter un logiciel ou d’y accéder via Internet. L’achat d’un logiciel représente certes un investissement de départ plus élevé, en revanche les frais courants seront moins élevés. Dans le cas d’une application basée sur Internet, des frais seront facturés soit sur la base de la fréquence d’utilisation et du volume des données, soit mensuellement, par exemple. Des **solutions open source** sont également disponibles: celles-ci peuvent généralement être utilisées gratuitement et sont donc peu onéreuses en termes d’achat.

Conclusion

Le but d’une solution CRM n’est pas la seule collecte et mémorisation de données. Il s’agit bien plus d’élargir les connaissances sur le client afin de pouvoir satisfaire encore davantage ses besoins. Il est donc important de connaître les objectifs du CRM et d’en convenir avec les collaborateurs. Pour finir, il s’agit aussi de motiver les collaborateurs pour qu’ils mettent leurs connaissances des clients à la disposition de l’entreprise. Dans ces conditions seulement, la gestion des relations clients peut être portée et vécue par tous.

Check-list: votre solution CRM en quatre étapes

A quoi devez-vous veiller lors du choix de votre solution CRM? Les questions suivantes peuvent vous aider à trouver un instrument approprié pour votre entreprise.

	Oui	Non
1. Où en sommes-nous?		
Savons-nous à l’heure d’aujourd’hui où nous collectons les informations clients? Par exemple: – fichier d’adresses – cartes de visite – listes téléphoniques – bulletins de livraison – formulaires de commande – commandes exécutées	☐	☐
Savons-nous quelles informations clients nous font encore défaut?	☐	☐
2. Où voulons-nous aller?		
Savons-nous dans quel but nous voulons exploiter les informations clients? Par exemple: – promouvoir le cross-selling – augmenter l’up-selling – aAugmenter la satisfaction de la clientèle – développer des produits sur mesure	☐	☐
Quelles sont les exigences que doit remplir une solution destinée à la collecte des données clients? Astuce: communiquez le but de la solution CRM prévue dès le départ et organisez une réunion de brainstorming avec les collaborateurs. Ce faisant, tous les participants se mettent à la place des clients. Les collaborateurs de la distribution et du service externe sont particulièrement en mesure de fournir des inputs quant à l’utilité des différentes données collectées.	☐	☐
3. Comment procéder		
Savons-nous avec quelle solution nous voulons collecter les informations clients à l’avenir?	☐	☐
Avons-nous défini un responsable pour la solution? Astuce: demander une aide externe si nécessaire (p. ex. expert en logiciels ou conseiller).	☐	☐
Tous les collaborateurs habilités y ont-ils accès?	☐	☐
Avons-nous, dans l’entreprise, défini les exigences et savons-nous ce que nous attendons et de qui?	☐	☐
Disposons-nous des ressources correspondantes (temps et budget)? Astuce: de manière générale, mieux vaut commencer avec des étapes maîtrisables (succès partiels) que de vouloir créer un système parfait. Le cas échéant, les produits déjà en service peuvent suffire (p. ex. Microsoft Office).	☐	☐
4. Comment assurer le contrôle		
Exploitions-nous correctement les informations clients?	☐	☐
Avons-nous besoin d’autres informations clients?	☐	☐
Que pouvons-nous optimiser au niveau de la solution ou des procédures de travail? Astuce: une solution CRM n’est jamais achevée. Veillez à l’entretenir et à l’améliorer.	☐	☐

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

Glossaire

After sales management:

désigne toutes les mesures planifiées et mises en œuvre par le vendeur, dans le but de fidéliser la clientèle à son entreprise et ses produits après la conclusion fructueuse d’une affaire.

Attentes des clients: exigences des clients en matière de qualité des produits et de suivi d’une entreprise.

Besoins des clients: un sentiment de manque lié au souci de le pallier. Chaque client a ses propres besoins. Ceux-ci peuvent être de nature technique, économique ou concerner aussi la manière dont il veut être livré ou traité.

CRM: Customer Relationship Management, en français gestion de la relation client, autrement dit la création et le développement des relations clients.

Cross-selling: ou ventes croisées, désigne la vente de produits ou prestations complémentaires.

Evaluation des clients: consiste à identifier des différences entre les clients et à établir une classification. Exemples d’objectifs d’identification: quels sont les clients qui achètent le plus, lesquels génèrent le plus gros bénéfice, lesquels recommandent le plus l’entreprise, lesquels émettent le moins de réclamations? Ces réponses permettent de former des groupes de clients qui sont démarchés individuellement par le biais de mesures de gestion de la clientèle.

Facteurs d’hygiène: conformément à la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg, on entend par facteurs d’hygiène des facteurs qui, s’ils sont appliqués de façon positive, permettent d’éviter l’insatisfaction et non seulement de contribuer à la satisfaction, mais aussi de la gé-

nérer. Ces facteurs ne sont souvent pas pris en compte ou considérés comme évidents. Mais lorsqu’ils n’existent pas, on ressent un manque.

Facteurs de motivation: selon la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg, facteurs qui modifient la satisfaction. Leur absence ne conduit pas forcément à l’insatisfaction. Le besoin de croissance et d’autosatisfaction sont ici dominants.

Fidélisation de la clientèle: ce terme désigne l’analyse, la planification, l’exécution et le contrôle de toutes les mesures axées sur la clientèle actuelle afin que les clients maintiennent les relations commerciales dans le futur et les entretiennent intensivement.

Gestion des données clients: préparation ciblée de toutes les données clients pertinentes collectées par l’entreprise (p. ex. type et nombre d’articles achetés, lieu, heure et fréquence des achats, nombre et type de réclamations et retours, ou données personnelles) pour démarcher les clients individuellement et de façon ciblée.

Gestion de la clientèle: instrument dont dispose l’entreprise pour gérer ses clients. Conformément au marketing mix, elle est subdivisée en instruments axés sur le prix, le produit, la communication et la politique de distribution.

Gestion des réclamations: traitement des réclamations clients par l’entreprise. Les objectifs de la gestion des réclamations sont la stabilisation des relations clients fragiles et l’assurance qualité.

Key account: clients clés qui, du point de vue du prestataire, sont d’une importance particulière en raison de leur volume d’achat ou d’autres caractéristiques. Une importance particulière leur est accordée dans le cadre de la gestion de la clientèle.

Marketing mix: utilisation coordonnée des instruments de marketing en tenant compte de la situation du marché et du cycle de vie des produits. Le marketing classique distingue quatre domaines opérationnels majeurs: la conception des produits, la structure des prix, la politique de distribution et la politique de communication.

Orientation client: orientation rigoureuse de toutes les décisions concernant le marché sur les besoins des clients. L’orientation client est une philosophie qui doit être ancrée chez tous les chefs d’entreprise et tous les collaborateurs.

Points de contact: c’est à un point de contact que le client entre en contact avec l’entreprise. Les points de contact sont toujours définis dans l’optique des clients.

Satisfaction de la clientèle: la satisfaction ou l’insatisfaction est un sentiment de joie ou de déception basé sur la comparaison entre les attentes par rapport à un produit / une prestation et la prestation réellement fournie. La satisfaction s’entend donc comme le degré ou le niveau de satisfaction des besoins.

Solution CRM: solution permettant de créer les relations clients de manière professionnelle, à l’aide d’un support informatique. Toutes les données clients pertinentes sont regroupées et exploitées dans la solution CRM.

Solution open source: le terme «open source», ou source ouverte, est généralement utilisé pour les logiciels et signifie que chacun a la possibilité de consulter le texte source d’un programme, ainsi que d’obtenir l’autorisation de transmettre ou modifier ce code source à volonté.

Up-selling: processus qui consiste à accroître la propension initiale à payer du client lors d’un processus de vente ou de conseil. On présente au client des valeurs ajoutées et des produits de meilleure qualité pour générer ainsi une propension accrue à acheter et à payer.

Valeur du client: en anglais, Customer Lifetime Value; chiffre clé de l’économie d’entreprise qui évalue les clients en fonction de leur montant de couverture actuel et escompté. Selon l’importance des clients pour l’entreprise, celle-ci investit plus ou moins dans les activités de marketing.

Dans le prochain numéro ...

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée au thème «Coopération et Partenariats».

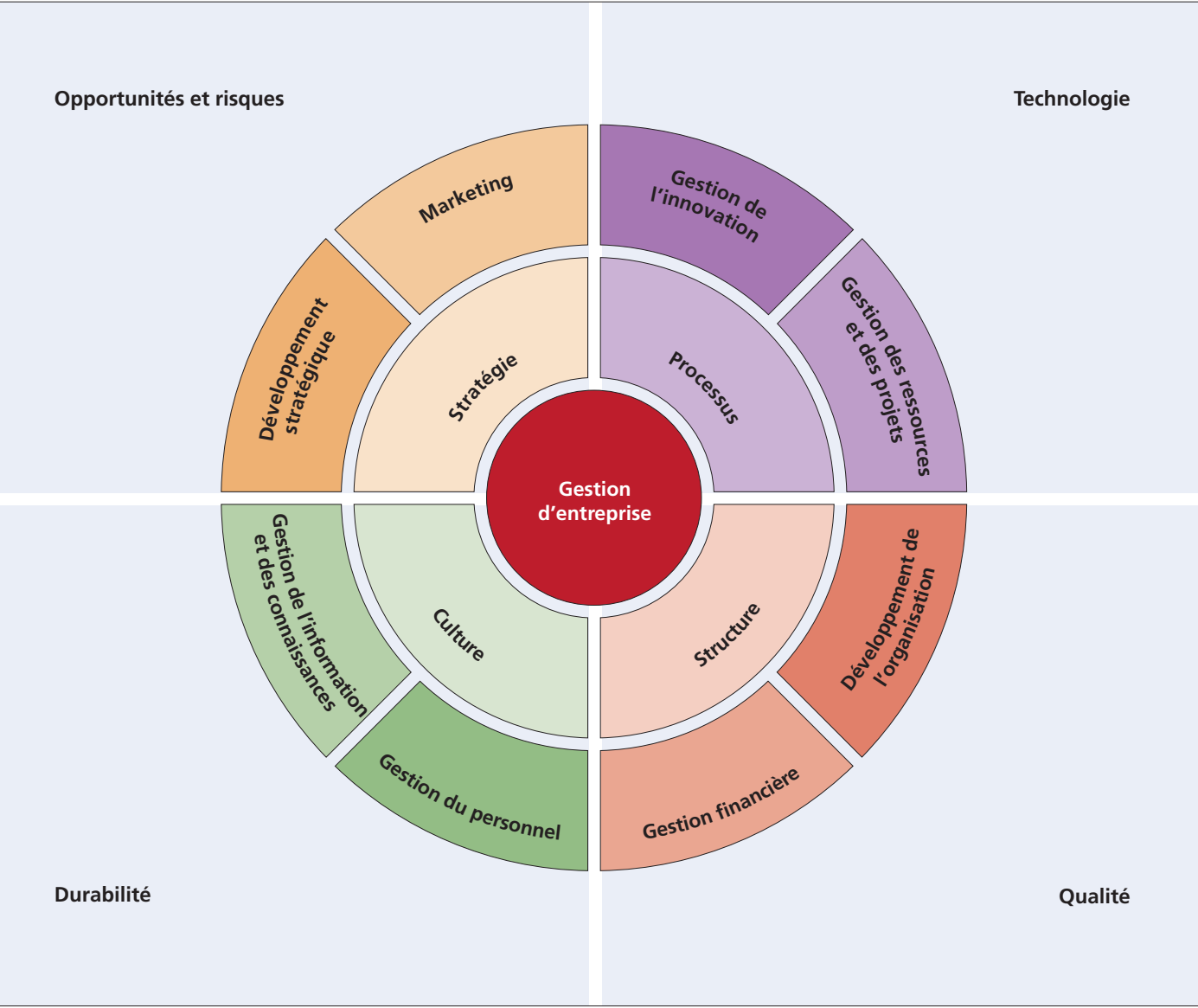
Les coopérations avec d’autres entreprises augmentent la compétitivité. Elles sont basées sur une relation de confiance et peuvent être conclues à tous les niveaux de la création de valeur. Les entreprises commerciales peuvent coordonner les achats et les entreprises de production développer et commercialiser un produit conjointement: les coopérations ont pour but d’améliorer la performance de toutes les entreprises participantes et vont souvent bien au-delà d’une simple relation ad hoc.

Les coopérations peuvent être intensives et se poursuivre à long terme. La collaboration signifie souvent aussi que le propre succès dépend également du succès et surtout de la fiabilité des partenaires choisis. Il est donc d’autant plus important de clarifier les attentes mutuelles avant une coopération et de ne s’engager dans une coopération qu’après une étude minutieuse.

Dans l’édition de mai 2013, nous présenterons différents types de coopération, nous expliquerons comment trouver le bon partenaire, ce qu’il faut prendre en considération avant une collaboration afin d’exploiter tout le potentiel de réussite et comment on se sépare sans dommages lorsque les attentes ne sont pas satisfaites.

Vous avez perdu le coupon de commande? Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l’adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



Eléments clés de la gestion d'entreprise. La gestion de la clientèle fait partie intégrante du marketing et se situe dans le domaine «Opportunités et risques» du modèle de gestion de la PE. Elle a pour but de dépasser les attentes des clients avec les instruments propres à l'entreprise. Pour ce faire, il est indispensable que l'orientation client soit ancrée dans l'entreprise. Partie de la culture d'entreprise, elle relève de la durabilité. L'orientation client est une philosophie qui doit être pratiquée et vécue par tous les collaborateurs.

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches. Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets relatifs à la gestion d'entreprise issus du modèle du professeur Urs Frey. Dans l'anneau intérieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s'inscrivent: objectifs à long terme (stratégie), conception des processus (processus), coordination des diverses tâches (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture). Dans l'anneau extérieur, on dis-

tingue les huit grands domaines d'action du chef d'entreprise: développement stratégique, marketing, gestion de l'innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l'organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l'information et des connaissances. Tout cadre doit remplir ces fonctions pour gérer son unité ou l'entreprise tout entière. Le modèle d'Urs Frey comprend également quatre fonctions transversales (opportunités et risques, technologie, qualité et durabilité), qui concernent tous

les domaines et touchent à des thèmes centraux influant fortement sur l'ensemble de l'entreprise.

Déjà parus:



N° 1, novembre 2008: Gestion du personnel

La gestion du personnel est une fonction clé au sein de l'entreprise. Ce numéro apporte des conseils pour le recrutement, l'évaluation et le développement des collaborateurs.



N° 2, mai 2009: Politique des prix

Face à une pression sur les prix toujours plus importante, les dirigeants des petites entreprises doivent définir leur stratégie. La politique des prix est liée au positionnement de l'entreprise et de ses produits ou services. Ce numéro aborde le thème de la fixation des prix dans le commerce, l'industrie et les services.



N° 3, novembre 2009: Les étapes du développement

Les entreprises traversent différentes phases, de la fondation à la cession en passant par les restructurations. Ce n'est qu'en identifiant précocement ces phases et en prenant les mesures adéquates qu'on peut conduire son entreprise au succès.



N° 4, mai 2010: Gestion financière

Ce numéro traite de la manière de structurer judicieusement les finances d'une petite entreprise, des points cruciaux en matière de rentrées et de sorties d'argent, et de la meilleure façon de les maîtriser.



N° 5, Novembre 2010: Publicité

Les petites entreprises doivent communiquer pour être visibles sur le marché. Une publicité bien pensée leur permet de se positionner auprès de leur cible, de se démarquer de la concurrence et d'améliorer leur chiffre d'affaires.



N° 6, mai 2011: Gestion de soi

La direction d'une petite entreprise commence par la capacité de son chef à se gérer. Savoir exploiter au mieux ses ressources personnelles, apprendre à déléguer et adopter des modes de travail efficaces: voilà les secrets d'une gestion de soi réussie.



N° 7, novembre 2011: Stratégie

La stratégie d'une entreprise est comme une carte géographique qui montre le chemin pour accéder aux objectifs de l'entreprise. L'élaboration d'une stratégie permet de se concentrer sur l'essentiel et d'identifier les opportunités et les risques.



N° 8, mai 2012: Créer une entreprise

Le magazine fournit des conseils sur les thèmes de la création d'entreprise tels que le développement de l'idée commerciale et du plan d'affaires, la planification financière et les défis juridiques. Il aide également à identifier les propres compétences.

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur: www.postfinance.ch/pe.

pe – Gestion de la petite entreprise

Édité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall

KMU-HSG

L'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de Saint-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-finance). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement. www.postfinance.ch