



Entrevues de clients: une étape importante dans l'évaluation des entreprises de haute technologie en croissance rapide

Au fil du temps, j'ai eu à interviewer les clients de plusieurs entreprises de haute technologie en croissance rapide dans le contexte de vérifications diligentes. Je me dois de souligner la grande utilité de cette démarche pour bien apprécier la valeur d'une entreprise, surtout dans le contexte du commerce interentreprises dans un nouveau marché. Les dirigeants de ces entreprises étaient souvent des ingénieurs ou des scientifiques qui n'étaient pas toujours à l'écoute des clients. Les entrevues de clients dans le cadre d'une vérification diligente permettent alors de découvrir la gemme cachée dans sa gangue ou de démasquer le toc.

- Benoît Marcoux, CBMI

En tant qu'investisseur de capital de risque en haute technologie, dirigeant d'une entreprise acquéreuse, ou spécialiste des fusions-acquisitions, vos critères d'évaluation ont beaucoup changé depuis 24 mois. Auparavant, simplement une bonne idée ou une technologie prometteuse permettait à un entrepreneur d'exiger des évaluations astronomiques. Dans le contexte plus terre-à-terre d'aujourd'hui, vous exigez probablement que vos entreprises développent une solide base de revenus et génèrent une bonne rentabilité, si ce n'est déjà fait. Quelle meilleure façon d'évaluer ceci qu'en parlant aux clients de l'entreprise? Il est alors possible de constater le niveau de satisfaction des clients et de juger de la réputation de l'entreprise dans son milieu. Ces entrevues permettent aussi de valider ou de réajuster les prévisions de vente et d'identifier des points importants à améliorer.

Dans cet article, je voudrais partager mon expérience et offrir quelques suggestions pour aider à tirer le maximum des entrevues de clients. Notez qu'il ne s'agit ici pas seulement d'un aide-mémoire sur les questions à poser. Il y a un certain art pour contacter les personnes à interviewer, les mettre à l'aise, les faire parler, faire preuve d'écoute active, et structurer l'analyse des résultats.

Définition des objectifs

La première étape d'un programme réussi d'entrevues est de bien définir les objectifs à atteindre. Une entrevue de client vise typiquement à couvrir certains des sujets suivants:

- Relation entre le client et l'entreprise.
- Comment le client a identifié et sélectionné l'entreprise et ses produits.
- Compétition.
- Niveau de réactivité et expertise du personnel de l'entreprise face aux demandes du client.
- Forces et faiblesses du produit ou du service.
- Améliorations souhaitées au produit ou au service.
- Fiabilité du produit ou du service.
- Volume d'affaires actuel et prévu avec l'entreprise.
- Niveau et structure de la liste de prix.

Selon les besoins de l'entreprise étudiée ou les appréhensions de l'investisseur, un accent pourra être mis particulièrement sur certains points. Pour une entreprise de haute technologie offrant un nouveau produit, on voudra probablement se rassurer sur les caractéristiques du produit par rapport au marché visé, ce qui exige que l'intervieweur ait de bonnes connaissances techniques.

Choix des personnes à interviewer

Une liste de contacts est normalement fournie par l'entreprise étudiée. La liste fournie par l'entreprise doit comprendre au minimum le nom de la compagnie, le nom de la personne interviewée, son titre, un numéro de téléphone et une adresse de courriel. Évidemment, l'entreprise aura tendance à donner en référence de « bons » clients.

Une bonne question à poser est combien de clients ont été exclus et pourquoi. Il pourrait être nécessaire d'examiner les rapports de service à la clientèle ou de retour de marchandise et de demander à contacter quelques clients à problème ou même d'anciens clients. Afin d'éviter que l'entreprise ne fasse une présélection exagérée et pour palier à l'inévitable indisponibilité de certains clients, il sera requis de demander une liste 2 fois plus longue que le nombre prévu d'entrevues. Il arrive cependant que le nombre d'entrevues possibles soit simplement limité par le nombre de clients. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises utilisant un réseau de distribution indirect ou en tout début de commercialisation. Interviewer seulement une poignée de clients peut déjà amener de l'information intéressante, mais un plus grand nombre de clients est requis lorsque les produits sont variés ou si la distribution est complexe et étalée dans plusieurs pays.

Une autre étape essentielle de préparation est la prise d'informations sur les entreprises et les personnes à contacter. Ces informations sont obtenues de sources internes à l'entreprise et de sources externes, comme le site Internet du client. En particulier, il faut obtenir de l'entreprise copie de tous les documents dont la véracité ou l'exactitude doivent être vérifiées lors de l'entrevue.

Plusieurs entreprises de haute technologie tentent une croissance accélérée par un réseau de vente indirecte. Par exemple, dans un cas récent, le réseau de vente est constitué de distributeurs nationaux, de revendeurs locaux, d'entreprises clientes et d'utilisateurs finaux. Parler à des représentants de chaque couche de la chaîne de distribution permet de se faire une meilleure idée qu'en n'interviewant qu'un intermédiaire. De même, il est préférable d'avoir un échantillonnage de personnes provenant de diverses fonctions chez les clients (exploitation, marketing, haute direction, etc.).

Lorsqu'ils sont approchés professionnellement, les gens sont véritablement intéressés à aider un fournisseur. Cependant, les contraintes d'horaires et les urgences du dernier moment font échouer beaucoup d'entrevues. De plus, il est souhaitable de s'attarder à l'ordre des entrevues. Certains clients seront reconnus comme plus importants et devraient être interviewés en dernier afin de se « faire la main » avec d'autres clients. De même, dans le cas d'une chaîne de distribution, il est préférable de commencer par les utilisateurs finaux pour pouvoir mieux apprécier le choix des intermédiaires.

Logistique

Les entreprises de haute technologie sont souvent fortement exportatrices. Il est donc généralement requis d'effectuer les entrevues par téléphone afin de minimiser les coûts. Ce moyen de communications, quoique pratique et peu dispendieux, comporte certaines contraintes qu'il faut s'efforcer de minimiser. Pour des entrevues internationales, la langue de communication peut aussi devenir une barrière.

Le téléphone est quelque peu impersonnel comme moyen de communication, et l'utilisation de vidéoconférences est trop complexe. Même pour une entrevue téléphonique, il est préférable de prendre rendez-vous avec les personnes interviewées. Ceci est d'autant plus important que les entrevues pourraient devoir être à des heures inhabituelles, surtout si le client est situé outremer. Pour rendre la communication plus personnelle, je profite du courriel de confirmation de l'appel pour envoyer ma photo à la personne interrogée. C'est un petit geste simple, mais un bon moyen de commencer à briser la glace.

Il est important de s'assurer de ne pas être dérangé pendant l'entrevue. De plus, l'enregistrement de l'appel libère l'intervieweur de la prise de notes détaillées et permet une conversation plus rapide. Il est cependant important de garder un crayon à la main pour griffonner des points à soulever à nouveau plus tard dans l'entrevue. Finalement, un

casque d'écoute libère les mains et permet une pose et une élocution naturelles et détendues.

Guide de conversation

Il faut ici parler de guide de conversation, et non d'un script rigide. Pour tirer pleinement partie de l'entrevue, il faut accepter de dévier de la course prévue et savoir profiter des méandres de la conversation pour en garder un caractère apparemment naturel. La personne interviewée ne doit pas se sentir interrogée, mais en confiance de discuter de points qui pourraient être sensibles.

Il existe quelques règles de base dans la préparation d'un guide de conversation:

- Fixer les objectifs et la durée dès le début de l'entretien.
- Établir un climat de confiance en offrant l'anonymat.
- Commencer par des sujets plus anodin (ex.: confirmer le titre de l'interlocuteur) et progresser vers les plus sensibles (ex.: questions sur les prix).
- Aller du général au spécifique.
- Terminer en demandant des évaluations globales de l'entreprise étudiée et de ses produits.

L'entrevue

Faire preuve d'écoute active est une bonne façon d'inciter un interlocuteur à parler plus et à s'assurer que l'on a bien compris ce qui a été mentionné. Utiliser des questions ouvertes (ex.: « Comment qualifieriez-vous l'expertise technique du personnel de support à la clientèle? ») est aussi préférable aux questions fermées qui se répondent par un oui ou un non (ex.: « Le personnel de support à la clientèle est-il qualifié? »).

Un bon truc pour détendre l'atmosphère est d'offrir un peu d'information pertinente, par exemple en partageant une expérience ou en donnant des renseignements glanés précédemment (« En parlant à des utilisateurs, j'ai noté que... »). Ceci permet d'éviter que la conversation ne soit entièrement à sens unique. Évidemment, avoir un intervieweur ayant une certaine connaissance des produits ou de l'industrie favorise ces échanges bilatéraux, surtout quand il s'agit de produits de haute technologie.

Il est important de conserver un ton poli et respectueux. Il faut apprécier le fait que les gens interviewés le font généreusement et qu'ils sont généralement très occupés. Envoyer un petit cadeau en remerciement après l'entrevue est une marque d'appréciation et peut d'ailleurs aider à développer les relations futures avec un client, mais il faut s'assurer de ne pas contrevenir aux politiques des entreprises impliquées.

Analyse

Le journal d'entrevue que j'utilise regroupe en un tableau les remarques saillantes de toutes les entrevues. Le tableau, qui s'étale sur plusieurs pages, présente les principales informations glanées des entrevues en colonnes organisées selon la structure du guide de conversation initial. Cette présentation sous forme de tableau permet de faire facilement des relations croisées sur les principaux aspects. Le journal d'entrevue est un outil d'analyse pratique qui appuie la présentation des résultats en permettant de rapidement retrouver des points précis et de comparer les affirmations des clients. On peut ainsi vérifier, par exemple, si la perception des utilisateurs ultimes est la même que celle des distributeurs d'un produit. Il est aussi particulièrement révélateur de faire des comparaisons entre les affirmations de différents groupes fonctionnels.

L'analyse vise à identifier des pistes d'action et des opportunités. Elle permet aussi d'ajuster les prévisions de ventes. Le personnel technique

d'un client ne perçoit pas les mêmes avantages que les utilisateurs? Il pourrait y avoir là une opportunité de mieux communiquer les attributs du produit. Les revendeurs attendent la prochaine version du produit pour en faire la promotion à grande échelle? Il vaut mieux porter attention au calendrier de développement des produits. Les distributeurs, appréhendant des problèmes techniques, ont l'intention de graduellement introduire le nouveau produit? Peut-être faut-il décaler d'un trimestre les prévisions de ventes. Évidemment, un investisseur pourrait juger trop risquées les actions requises et décider de ne pas aller de l'avant.

Autocritique

Faire de bonnes entrevues est un art qui demande une certaine pratique. Pour mieux profiter de son expérience, il est souhaitable de s'arrêter un instant et de réfléchir à ce qui aurait pu être mieux fait. Les guides de conversation et les techniques d'entrevue s'amélioreront ainsi au fil du temps.

Faire ou faire faire?

À ce point, on peut apprécier l'intérêt de faire faire de telles entrevues par une tierce partie. Des clients pourraient être indisposés à parler directement à un investisseur de l'un de leurs fournisseurs. D'ailleurs, mon expérience montre que près de la moitié des personnes interrogées demandent un certain anonymat – on hésite moins à se confier à une personne neutre. De plus, un rapport préparé par une firme externe aura plus de poids si présenté à d'autres investisseurs dans le cadre d'une transaction.

Échéancier

Pour une entrevue téléphonique typique d'une demi-heure, une personne habituée mettra avant chaque entrevue une heure de préparation pour la prise de rendez-vous et la lecture de l'information sur le client à contacter. Une heure et demie est requise pour la transcription des notes et l'organisation des données dans la grille du journal d'entrevue. On doit donc compter environ 3 heures de travail soutenu et organisé pour chaque entrevue.

Il faut ajouter à cela le travail préparatoire pour le choix des personnes à interviewer et l'adaptation du guide de conversation. Ce travail peut évidemment être plus ou moins long selon l'expérience acquise par l'intervieweur. L'analyse et la présentation des résultats peuvent être sous forme d'un exposé ou d'un rapport autonome. L'analyse et la présentation peuvent aussi être intégrées à un rapport global de vérification diligente. Quoiqu'il en soit, il faut certainement compter sur un minimum d'une journée de préparation et de 2 ou 3 journées d'analyse et de rédaction pour un programme de 10 entrevues. Pour un résultat complet et professionnel par une personne bien préparée, on doit donc compter environ 8 jours de travail soutenu pour un programme de 10 entrevues. Un tel travail pourra s'effectuer en environ 2 ou 3 semaines en comptant les délais requis pour la prise de rendez-vous.



2470, boul. des Mille-Îles, Laval (Québec) H7J 1E7

📞 +1 514-953-7469