

Préface

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

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

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

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

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

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

Bonne lecture

Christophe Estay
Directeur de la Recherche
BEM Bordeaux Management School

Préambule de la collection

L'environnement des petites entreprises se transforme

Être indépendant ou entrepreneur est une vocation

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

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

Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

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

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

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

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

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

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

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

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

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

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

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

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

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

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

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

À qui s'adresse cette collection ?

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

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

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

Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre

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

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

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

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

Gilles Barouch

Professeur à BEM Bordeaux Management School

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

Des outils d'écoute adaptés aux spécificités des petites structures

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

- D'une part, ces outils innovants ne sont pas encore bien connus car ils ne sont utilisés régulièrement dans les organisations que depuis quelques années. Cet ouvrage vise donc à les leur rendre familiers.
- D'autre part, certains professionnels pensent que ces outils sont trop complexes pour une petite structure comme la leur. Les outils proposés dans le présent ouvrage ont donc été adaptés spécialement pour les petites structures et sont immédiatement applicables à leur situation particulière.
- Certains entrepreneurs considèrent aussi que leur profession est spécifique et que seuls des outils adaptés à celle-ci peuvent leur convenir. Or, les outils d'écoute présentés ici sont des outils universels, valables pour tout type d'activité : libérale, indépendante, commerciale, artisanale, industrielle ou création d'entreprise.
- Enfin, certains professionnels pensent suffisamment bien connaître leurs clients. Ne les côtoient-ils pas tous les jours ? On leur montrera l'intérêt de prendre du recul pour mieux les comprendre et d'utiliser pour cela des outils éprouvés d'écoute et de suivi de leur clientèle.

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

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

Exemple 1 : Analyse des besoins avant une opération commerciale

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

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

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

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

Contenu de l'ouvrage

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

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

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

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

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

Mode de présentation de l'ouvrage

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

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

Les résultats pour le professionnel

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

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

Les termes utilisés

Le terme de « professionnel » ou d'« entrepreneur » désigne le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

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

Les écarts perçus par le client entre ses attentes et la prestation offerte sont des « insatisfactions ».

Si ces écarts concernent des dimensions contractuelles ou habituellement admises entre le client et son prestataire, ils sont appelés des « défauts » ou des « non-conformités ».

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

1

Le client au cœur de l'activité

Résumé

L'époque où le client était facile à trouver et à contenter paraît révolue.

La concurrence s'est exacerbée. Les exigences des acheteurs se sont accrues. Le niveau de qualité des produits et services offerts sur le marché est toujours plus élevé.

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

« L'entreprise orientée client » place donc le client au cœur de l'activité.

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

Si vous souhaitez mieux comprendre pourquoi il est devenu indispensable pour les entreprises de toute nature d'appliquer les techniques modernes d'écoute et d'amélioration de la satisfaction des clients, vous lirez ci-dessous quelques analyses qui éclairent ce sujet.

1.1 Traditionnellement, le client n'avait pas un rôle central

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

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

Ces évidences ont pourtant été longtemps ignorées.

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

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

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

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

1.2 Les causes de cette situation

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

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

1.3 La « redécouverte » du client

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Le cas des petites / moyennes entreprises et des indépendants

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces gains sont de trois types :

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

1.5 Le client a-t-il toujours raison ?

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

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

1.6 Synthèse

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

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

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

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

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

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

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