

Petite entreprise, cauchemar ou chance ?

David avait déjà des doutes quant à ses chances de s'en sortir face au puissant et gigantesque Goliath. Ce n'est que pendant le combat qu'il s'est avéré que ce titanesque adversaire était vulnérable car être grand n'a pas que des avantages.

Texte: Rolf Leicher, Photo: Redaction

Depuis des années, les PME se plaignent de la difficulté à lutter contre les grandes entreprises. La situation actuelle montre cependant qu'elles ont des chances de survie, à condition de s'adapter et de rechercher des niches de marché. La taille seule n'est pas un gage de réussite.

Pour être compétitif, il faut se concentrer sur de petites commandes sélectionnées avec soin à l'échelon régional, s'adapter à son groupe cible et renoncer aux grands marchés. Alors que Goliath gère surtout de grosses commandes, David peut se concentrer sur les besoins individuels des clients. Les opportunités de se profiler comme champion caché sur le marché à côté des grands acteurs, principalement par le service et la performance, ne manquent pas. Après tout, ce qui compte, c'est de gérer sa petite entreprise avec confiance sans se préoccuper sans cesse de la concurrence.

Chance no 1 : l'image

On oublie souvent que les petites entreprises peuvent elles aussi créer une image, une image adaptée à leur taille, bien entendu. Plus l'entreprise est petite, plus son image est importante en tant qu'argument clé de

vente. Plus une entreprise peut se singulariser au moyen d'arguments clés de vente, plus elle paraîtra unique. Établir des priorités et mettre en avant ses points forts permet de sortir du lot et d'être pris en considération comme prestataire de services. À l'inverse, n'avoir aucun impact à l'extérieur et ne pas se différencier des autres ne permettra pas d'être perçu comme une « marque ». Les entreprises qui ont une image forte sont remarquées et on parle d'elles. La difficulté, pour les petites entreprises, consiste donc à créer une identité propre reconnaissable immédiatement.

Une réponse provisoire en cas de retard est une prestation minimum.

Ce que les clients et le public détestent, ce sont les jérémiades sur la férocité de la concurrence, la pénurie de travailleurs qualifiés, les délais serrés, etc. Une image positive dépend donc aussi toujours de l'attitude du personnel. Une fois convaincu que même les petites entreprises ont leur chance (« small

is beautiful », petit mais joli), il suffit de prendre les choses comme elles sont. Dans les PME, c'est l'être humain qui doit être au centre des préoccupations, une occasion en or de se positionner avec du personnel permanent. La sympathie des collaborateurs bénéficie à l'image de l'entreprise. La sympathie et la compétence, mais aussi l'attitude positive du personnel génèrent une publicité orale positive, car un client heureux le dit à environ huit autres. Les PME obtiennent des scores tout à fait honorables sur les portails d'évaluation sur Internet. Les avis des clients sont généralement bons et tout à fait comparables à ceux des grands acteurs.

Il est important de rendre les différents services mesurables. À défaut, le client ne pourra ni les vivre ni les comparer. Le niveau de service peut être défini dans des lignes directrices et rendu accessible aux clients. Mais le service ne va pas de soi. Il a besoin d'apports constants, d'un perfectionnement permanent et de formations continues. Bien entendu, il faut faire référence au service dans l'offre et la publicité.

Chance no 2 : le service

On peut subdiviser l'évaluation du service à

La performance de David par rapport à la concurrence	
Meilleure façon de faire	Deuxième meilleure façon de faire
1. Les collaborateurs sont capables de répondre parfaitement aux questions posées par le client.	Ils ne peuvent répondre qu'à des questions standard courantes et sont vite débordés.
2. Tout est fait pour répondre aux demandes qui sortent de l'ordinaire.	Les demandes spéciales ne sont réalisées que dans des cas exceptionnels.
3. Les collaborateurs donnent des conseils personnalisés et présentent plusieurs solutions.	Le client doit demander lui-même s'il existe d'autres solutions. Pour des raisons de coût, le conseil se fait généralement par téléphone.
4. Les échéances d'installation répondent aux attentes des clients.	Des horaires de travail rigides ne laissent pas de marge de manœuvre pour les rendez-vous.
5. Le délai de réponse pour l'obtention d'une offre est court. Les offres sont très informatives et personnalisées.	Le client doit envoyer des rappels pour recevoir son offre et poser des questions par manque de clarté.
6. Il est possible de joindre rapidement le responsable.	Il est difficile de joindre les personnes dont on a besoin, le client doit attendre ou relancer pour obtenir une réponse.
7. Les retards sont rares et sont immédiatement signalés au client.	Le client n'apprend un retard que s'il se renseigne.
8. Le client reste bien suivi même après la livraison.	Le suivi après-vente systématique n'est pas possible par manque de temps.
9. En cas de réclamation, la bonne volonté dépasse les attentes du client.	Les réclamations ne sont traitées que d'après les CGV.



La taille seule n'est pas un gage de réussite.

la clientèle en trois parties : le minimum, le plus et le possible.

Exemples de prestations minimum : réaction rapide en cas de demande de renseignements ou de réclamation. Respect des échéances convenues. Ces prestations génèrent de l'insatisfaction si les attentes du client ne sont pas satisfaites, mais aucune satisfaction particulière si les attentes sont satisfaites. Une réponse provisoire en cas de retard est une prestation minimum. Si les échéances courtes permettent d'éviter l'insatisfaction, elles ne sont pas perçues comme une prestation spéciale.

Les prestations plus : il s'agit de prestations auxquelles le client ne s'attend pas automatiquement parce qu'elles ne sont pas non plus proposées par la concurrence, comme, par ex., la joignabilité immédiate au téléphone. Les petits plus permettent de surprendre, d'étonner et d'enthousiasmer les clients. Autres exemples : traitement des petites commandes avec le même intérêt et le même engagement que les grosses. À la longue, le client a tendance à s'habituer aux petits plus et à les considérer comme de simples prestations minimum.

Les prestations possibles : elles se situent entre le minimum et le plus. Selon les attentes du client, elles sont perçues comme

une force, de manière neutre ou comme une faiblesse et peuvent générer satisfaction, indifférence ou insatisfaction. Les entreprises interprètent souvent à tort l'indifférence comme de la satisfaction. Exemples : donner des réponses et informations importantes avec force détails ou s'enquérir de la satisfaction du client. L'engagement en faveur du client doit être reconnaissable et bien réel.

Aussi bien les caractéristiques de ces trois types de prestations que leur perception varient d'un client à l'autre. La perception la plus récente a une influence décisive sur la satisfaction du client (on parle d'« effet de récence »).

Chance no 3 : le contact personnel

Les grandes entreprises sont anonymes. Qui, dans les grandes entreprises, les grands magasins ou les grandes banques, connaît ses clients ? Le grand nombre de clients rend le contact direct impossible. Mais de plus en plus de clients apprécient de nouveau ce contact perdu, en particulier dans l'artisanat et le commerce.

Le conseil personnalisé par le patron sur place est l'un des principaux avantages des petites entreprises. Les clients préfèrent les entreprises dans lesquelles ils bénéficient

d'un contact personnel. Le commerce de masse ne plaît pas à tout le monde. Les petites entreprises ne sont en aucun cas laissées pour compte en matière d'offres d'emploi. Les candidats ne préfèrent pas nécessairement les grandes entreprises. Il s'agit plutôt d'une question d'image.

Les petites entreprises ont découvert la possibilité de coopérer. Cela leur permet de résoudre les problèmes de capacité et de commandes insuffisantes. Il s'agit d'une simple coopération professionnelle sans interdépendance. Les clients n'aiment pas du tout que les petits se plaignent des grands. Il y a toujours eu des temps difficiles et de la concurrence. Celui qui perd son attitude positive sans s'en rendre compte n'inspire plus la confiance et l'optimisme nécessaires pour éveiller l'intérêt de clients.

Points décisifs

Il s'agit d'une somme de détails qui, correctement assemblés telles les pièces d'un puzzle, finissent par former un tout que l'on appelle la « chance ». Il faut développer son propre style distinctif petit à petit. D'abord à l'intérieur, puis vers l'extérieur. ■

Die deutsche Fassung erschien in der Ausgabe vom August 2019.