

FAIRE FORTUNE DANS LE COMMERCE

Rendre ses vendeurs plus efficaces

■ Comme tous les commerçants, vous rêvez d'avoir des vendeurs et des vendeuses 100% efficaces. Certains y sont parvenus. Leurs méthodes de communication sont instructives...

Par Etienne Gless

Petite histoire entendue chez un commerçant du Quartier latin à Paris, mais qui pourrait se passer n'importe où ailleurs... Le client : Je voudrais du parmesan râpé.

Le vendeur : Râpé, il aura bien moins de goût. Achetez-le plutôt en bloc et râpez-le vous-même. C'est pour mettre avec des pâtes ?

Le client : Oui...

Le serveur : Et qu'avez-vous prévu comme entrée avec vos pâtes ? Pourquoi pas une salade d'artichauts à la romaine ? C'est la pleine saison...

Et voilà comment un client venu acheter 20 francs de fromage râpé chez un traiteur italien sort enchanté du magasin avec 200 francs d'emplettes dans son cabas !

L'esprit commerçant est inné pour certains. Mais il peut aussi s'acquérir. De l'entrée du client à sa sortie du magasin, voici les principales techniques qui vous permettront d'augmenter la rentabilité et le chiffre d'affaires de votre commerce.

1 - Soigner l'allure, le langage, et l'écoute du vendeur

Dans le commerce des meubles, des cuisines ou de la literie, le vendeur doit être en costume- cravate, rasé de près : pour relever la mauvaise réputation du secteur. Dans l'immobilier, les conseillers-clientèle de Century 21 portent un costume aux couleurs de l'enseigne, en gage de sérieux. Chez Laforêt, le concurrent, le port de l'uniforme n'est pas obligatoire, mais celui du pin's - sur une tenue de ville - est recommandé... « pour inspirer confiance ».

Le souci de la tenue vestimentaire obéit à la « règle des 4 ´ 20 ». Selon cette règle, la décision d'achat se joue dans les 20 premières secondes, avec les 20 premiers gestes, et les 20 premiers mots qui suivent l'entrée du client dans le magasin. Les 20 cm du visage du vendeur comptent aussi dans la communication non verbale : un regard ouvert, un sourire accueillant et des gestes qui créent la confiance rassureront le client. A l'inverse, la main caressant le menton ou l'index pointé lui laisseront croire que le vendeur n'a pas confiance en lui ou que son attitude est hostile.

Côté communication verbale, certaines erreurs classiques doivent être évitées : débiter des mots de bienvenue sans y croire donnera au client l'impression qu'il est vraiment anonyme. Dire : « On ferme... », parce qu'il est 18 h 55, est un réflexe désastreux. Tout client a besoin d'être reconnu. Même s'il ne vient que pour la deuxième fois ! Offrir de la reconnaissance est

toujours payant : à Nantes, Daniel Cissé, l'enthousiaste patron de Business Training (il entraîne des commerciaux), recommande de faire de chacun de ses chaland son client préféré. « Je connais un boulanger qui a doublé son chiffre d'affaires en choisissant une vingtaine de clients pour lesquels il réserve du pain à leur goût. Leur baguette bien cuite étant spécialement mise de côté, ils en ont parlé autour d'eux et sont devenus, sans le savoir, des publicités vivantes de la boulangerie. Conclusion : faites de vos clients des élus, ils voteront pour vous ! »

2 - La prise de contact : un client ni harcelé, ni délaissé

Il y a des comportements qui tuent. Comme celui de ces vendeuses de grands magasins qui bavardent entre elles, en pleine période de fêtes, et qui se dérobent dès qu'un client s'approche... Ou, à l'inverse, celui d'une vendeuse d'une boutique d'arts de la table qui se jette sur le client en criant : « Vous désirez ? » Ou encore celui d'un vendeur de Darty qui se débarrasse d'un client qui voudrait connaître la couverture géographique de SFR, en lançant : « Allez voir la carte affichée au fond du magasin. »

« Pourtant, même en cas d'affluence, le client doit être accueilli », insiste Marc Corcos, associé au cabinet CAA et auteur d'un ouvrage sur les techniques qui font vendre (voir l'encadré page 44). Comment ? Par un regard, un signe, un mot gentil, comme : « Je suis à vous dans une minute. » Chez Saint-Algue, les coiffeuses ont appris au centre de formation à soigner les détails de l'accueil : un café est systématiquement proposé au visiteur en attendant qu'une shampooineuse soit libre. « Si on le fait attendre, on doit récompenser le client pour compenser notre incapacité à le servir tout de suite. »

Chez Voyageurs du monde, Claude Saulière, le patron, exige que ses vendeurs soient toujours disponibles pour la clientèle, et l'entretien de vente ne commence que lorsque le client le désire. Idem chez cet autre adepte de la vente pédagogique, François Lemarchand, créateur de Nature & Découvertes, où le client n'est ni harcelé, ni délaissé. Chez Leroy-Merlin, l'ambiance « disponibilité, chaleur et conseil » fait partie intégrante du concept : les vendeurs doivent pouvoir être interrompus en plein travail si un client souhaite leur poser une question.

3 - La découverte des «vrais» besoins du client

« Les professionnels sont unanimes pour dire que la vente ne peut réellement commencer avant que le vendeur ait bien cerné le client », observe Alexandre Moulin, formateur spécialisé dans les techniques de vente. Partir à la conquête du client suppose de partir d'abord à sa découverte. « Un commercial a tendance à faire l'impasse sur cette étape pour en arriver plus vite à la présentation de ses produits », remarque Philippe Buyens, responsable de la formation chez Laforêt, où l'«escalier» qui déclenche l'acte d'achat doit être gravi marche après marche et non grimpé quatre à quatre (voir l'encadré page suivante).

Ne pas griller les étapes, ne pas se contenter de « faire l'article » : pour vendre au client, il faut s'occuper de « son cas », une expression mnémotechnique qui résume en effet les sept grandes motivations d'achat de tout client : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie et séduction. Pour utiliser cette technique de découverte des ressorts psychologiques du client, le vendeur doit faire preuve d'empathie, mais aussi savoir poser les questions pertinentes. Notamment pour faire préciser un point : « Vous m'avez dit rechercher un logement pas trop éloigné du métro ? Qu'entendez-vous par là ? Moins de 800 mètres ? » Ainsi pourra-t-il

découvrir la ou les deux motivations principales d'achat et adapter son offre et son argumentation.

Pour que le client achète, il faut le faire rêver. Cela reste sa première motivation. « Quand je vends une voiture italienne, je vends l'Italie », raconte un commercial de Fiat. De son côté, Yannick Tassel, opticien indépendant, fait reposer l'essentiel de son argumentaire de vente sur la sécurité, qui est plus importante pour le client que les dernières nouveautés en matière de montures ; il demande donc à ses vendeurs de créer en priorité un « climat de sécurité ». Dans la literie - l'achat qui rebute le plus les hommes -, la première motivation du client est l'argent (en déboursant le moins possible !). D'où la folle surenchère de remises à laquelle se livrent parfois les vendeurs dans ce type de commerce...

Carrefour développe dans ses hypermarchés un réseau d'agences de voyages. Le roi du libre-service pense pouvoir industrialiser l'esprit de service. Les vendeuses-conseil de Vacances- Carrefour (40 agences en janvier 1997), diplômées du BTS Tourisme ou Commerce, ont appris à dresser des typologies de clients et à adapter leurs ventes au comportement d'une clientèle très large, du voyageur maniaque à la ménagère qui entre avec son Caddy rempli de courses...

4 - Savoir argumenter en faisant appel aux «4 sens»

Tous les clients n'ont pas le même système de représentation sensoriel (SRS) : c'est ce qu'enseigne la PNL (programmation neuro-linguistique), un ensemble de techniques comportementales, très utilisé dans les métiers de la vente. L'argumentation devra s'adapter au SRS de chaque client en adoptant son langage. Le client «visuel» aura besoin de voir le produit, l'«auditif» de l'entendre, le «tactile» de le toucher. S'il s'agit d'une veste, le premier voudra la voir portée par quel-qu'un d'autre, le troisième l'essayer lui-même...

Difficile à maîtriser, la PNL sera souvent remplacée par les connaissances morphopsychologiques, l'empathie et l'art de poser les bonnes questions. « Le vendeur doit vibrer à l'unisson de son interlocuteur », remarque Alexandre Moulin. Il doit faire preuve de tact et de sens psychologique. Dans le prêt-à-porter féminin, il évitera de demander sa taille à une femme un peu forte, ou de poser crûment la question du prix : « Tout dépend combien vous voulez mettre ! »

Une technique efficace consiste à reformuler la demande qu'exprime le client en levant ses objections. Exemple : « Ce pantalon blanc doit se salir vite ? » - « Si je comprends bien, vous voulez savoir s'il se nettoie facilement ? » L'art de la formulation doit se manier avec encore plus de doigté s'il s'agit d'accessoires : « Avec ces chaussures noires, avez-vous les chaussettes qui se marieront bien ? » Souvent, le client devine que la vendeuse d'Eram essaie de réaliser une vente additionnelle tant l'offre est présentée de manière mécanique. Or l'expression orale compte pour beaucoup. Un bon serveur de restaurant ne demandera pas : « Vous prenez un apéritif, Monsieur ? », mais plutôt : « Quel apéritif prendrez-vous aujourd'hui, Monsieur Roger ? »

5 - Traiter les objections ou les réclamations et les réfuter

« C'est cher... Combien vous me faites ? », lance le client. Depuis quinze ans, les consommateurs marchandent le prix des voitures. Depuis trois ans, ce sport concerne aussi des produits de consommation courante. Les commerçants ont beau se lamenter, ils doivent s'adapter à ces nouveaux comportements d'achat.

Pour affronter les objections et faire avaler la pilule du prix, un bon vendeur peut pratiquer la technique de la soustraction. Elle consiste à énumérer les avantages perdus par le client s'il achète un modèle moins cher : « A ce prix-là, vous n'aurez pas le SAV, la garantie durera moins longtemps... » Il y a aussi la technique de la multiplication, pour mettre en avant l'avantage de la durée dans le temps : « Cette paire de boots coûte 1000 francs mais vous la porterez au moins dix ans. » La division permet, elle, de réduire l'impact du prix en le divisant par la durée d'utilisation : « Sur dix ans, cette machine à laver ne vous coûtera que 350 francs par an. » L'addition, enfin, consiste à énumérer la somme des avantages. « Pour 15990 francs, vous avez un micro-ordinateur multimédia, équipé d'une carte-modem, d'une carte-son, d'un lecteur de CD-Rom... »

Autre technique, la comparaison avec un autre produit : « Vous savez, 300 francs, ça ne représente jamais que deux pleins d'essence. » La minimisation revient à présenter la différence de prix en pourcentage pour en réduire l'impact : « Ce modèle ne coûte que 10 % de plus... »

Quant aux demandes de remises, elles obligent le commerçant à définir une politique : en accorder ou pas ? Si vous les refusez, vous pouvez traiter ces demandes en expliquant le bien-fondé économique de votre refus. Ou, mieux encore, en proposant une alternative : « Une remise, non. Mais notre carte de fidélité peut vous apporter une réduction de 15 % dès votre deuxième achat. » En revanche, si vous décidez de les accorder, vous devez vous montrer équitable envers tous les clients.

6 - Savoir conclure : manière douce ou école du forcing?

Faut-il mettre la pression sur le client pour qu'il signe le bon de commande ? Ou attendre qu'il exprime de lui-même sa décision ? Pour conclure l'entretien de vente, plusieurs écoles s'affrontent : hard selling contre soft dealing. Tout dépend de la nature de vos produits, de la taille de votre zone de chalandise et surtout de l'intensité de la concurrence.

Les commerciaux des magasins de meubles ou du time-share (immobilier de loisirs en temps partagé) recourent à des méthodes de vente qui mettent la pression sur le client. Partisan de « l'école de la débale », ce marchand de literie breton part du principe qu'il faut « poquer » le client. En clair : lui en mettre plein la vue, l'impressionner. Quitte à rester évasif sur les tarifs pour ne pas l'effrayer... Pour emporter la décision, ses vendeurs, forgés à l'image du patron, utilisent les « trucs » classiques, comme l'appât : « Cette armoire est au tarif "foire" jusqu'à ce soir ; demain, il sera trop tard. » Certains jouent même, en dernier recours, la carte du bluff : « Allez donc au Conforama d'à côté... Ce sera moins cher mais vous reviendrez dans six mois pour vous plaindre ! ». Pour un produit de consommation courante, recourir à ce genre de technique dans une petite ville de province relève du suicide. Par contre, dans une zone de chalandise importante, où la clientèle se renouvelle en permanence, on hésite moins à pratiquer ce type de vente one shot, quel que soit le produit...

« Pour s'offrir le luxe de la vente douce, il faut ne pas être soi-même sous la pression des échéances... », explique un gérant de magasin. Le commerçant qui s'installe doit faire ses preuves et se montrera donc plus agressif que le commerçant installé. Surtout si le premier a repris l'affaire familiale et doit défendre sa réputation. Pourtant, l'art suprême de la vente consiste parfois à ne pas vendre. Pour fidéliser une clientèle ou se forger une image. Certains, comme Yannick Tassel (voir l'encadré pages 42-43), s'efforcent même de déculpabiliser le client qui n'achète rien : il reviendra... par gratitude !

Alors, méthode forte ou méthode douce ? Pour emporter la décision, le vendeur pourra rechercher un juste milieu, entre ne pas vendre et vendre à tout prix : récapituler tous les avantages que le client a trouvés au produit, commencer à ranger d'autres produits en lançant : « Puisqu'il vous plaît, prenez-le... Je vous fais un paquet ? » Le client indécis a parfois besoin qu'on lui force un peu la main...

Pour satisfaire le client, il faut s'occuper de...

Sécurité, Orhueil, Nouveauté, Confort, Argent, Séduction, Sympathie

Les sept motivations possibles d'un client sont incluses dans son cas. Pour trouver la bonne, le vendeur doit écouter et poser les bonnes questions.

Découvrir le Système de représentation sensoriel du client

Les clients n'ont pas tous le même système de représentation sensoriel. Il y a les visuels, les auditifs et les tactiles. L'argumentation devra s'adapter au SRS du client. Le premier aura besoin de voir le produit, le deuxième de l'entendre et le troisième de le toucher.

La règle des « quatre Faire » pour prospérer dans le commerce

- Faire venir : votre enseigne extérieure, votre notoriété, dans le quartier ou la ville, l'emplacement, la publicité, le BAO...

- Faire entrer : une vitrine attractive, l'ambiance, des vendeurs sympas...

- Faire acheter : les techniques de vente de l'entrée du client dans le magasin à la sortie.

- Faire revenir : les techniques de fidélisation

La règle des quatre C pour bien accueillir le client dans une surface de vente

- Je crée le Contact

- Je prends en Charge

- Je Conseille

- Je Conclue

POUR EN SAVOIR PLUS

- Les Techniques de vente... qui font vendre, par Marc Corcos, Editions Dunod, 190 pages, 149 F.

- Vendre en magasin au XXI^e siècle, par Alexandre Moulin, Editions Un livre pour réussir, (22260 Ploezal ; tél. : 02 96 95 64 58), 158 pages, 189 F.

La règle du SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci)

Cette règle, qui fixe un programme minimal de politesse et d'amabilité, est enseignée aux caissières et aux hôtesse de supermarché.

Cas d'école

Yannick Tassel : la vente sécurisée en binôme

Seul indépendant parmi les cinq opticiens de Guingamp, il combat la concurrence en offrant à ses clients non pas un vendeur mais deux !

Les deux magasins de l'opticien Yannick Tassel réalisent 10 millions de francs de chiffre d'affaires et revendiquent 50% de part de marché dans leur zone de chalandise (9000 habitants).

Avec une surface de 250 m², son magasin est le plus grand de Guingamp. Seul indépendant parmi les cinq opticiens de la ville, Yannick Tassel a exploité, au départ, les brèches laissées par les concurrents : il ouvrait plus tard et plus souvent qu'eux. Et surtout il réparait les lunettes que les autres jugeaient irrécupérables... Partisan de la méthode douce, Yannick Tassel mise aujourd'hui sur les techniques de vente pour résister à une concurrence de plus en plus forte. Sens de l'accueil et esprit de service font la différence face aux enseignes nationales. Il détaille ses cinq atouts :

-La polyvalence des vendeurs. Les vendeurs doivent s'occuper des dossiers médicaux des clients qui ne peuvent pas le faire eux-mêmes (hôpital, maison de retraite...). Ils doivent aussi communiquer entre eux sur les dossiers (savoir que tel client a appelé, que son fils va être opéré...), afin que n'importe lequel, servant le client, soit au courant de sa situation. Chacun doit être enfin bien informé de l'évolution des produits : « Le commercial de Ray-Ban est passé, sa nouvelle collection arrive dans deux semaines... »

-L'accueil en quatre minutes. Le client est pris en charge par deux vendeurs, un homme et une femme si possible, dans les quatre minutes qui suivent son entrée. Le client double ainsi ses probabilités de «s'identifier» au vendeur. S'ils sont occupés, ils appliquent le principe élémentaire de la courtoisie : « Entrez, mettez-vous à l'aise, je pose ce dossier et je suis à vous... » On enlève les lunettes du client s'il en porte pour les nettoyer sur-le-champ, et on lui rééquilibre sa monture. Enfin, Yannick Tassel ne prend jamais une ordonnance sans avoir au préalable serré la main du client.

-La vente en binôme. Avec deux vendeurs pour un seul client, ce dernier aura plus de chances d'être resservi par un vendeur (ou une vendeuse) qu'il aura connu(es) lors de sa visite précédente, ce qui le mettra en confiance.

Le traitement des objections. Quand un vendeur (ou une vendeuse) sent qu'un client hésite à acheter (pour des raisons d'esthétique ou de prix des montures), il essaie de ramener la conversation sur le thème primordial de la qualité des verres et appelle - d'un clin d'oeil - un spécialiste, qui vient alors prendre le relais pour convaincre le client avec des arguments plus pointus.

-La déculpabilisation du client qui n'achète pas. Partisan de la méthode douce, Yannick Tassel recommande à ses vendeurs de déculpabiliser le client si la vente ne se fait pas le jour même. « Cela déclenche très souvent des ventes ultérieures. Il y a moins d'ingratitude que l'on croie chez le consommateur. »

Laforêt Immobilier : la méthode des sept marches

Comment la filiale du groupe Auguste Thouard (130 agences immobilières) motive ses vendeurs en leur faisant gravir marche par marche l'«escalier Laforêt».

Pour déclencher l'acte d'achat durant l'entretien de vente, le commercial doit gravir une par une les « sept marches de l'escalier Laforêt ». Et non quatre

par quatre. « Si un vendeur conduit parfaitement dans l'ordre les phases 1 à 3 de son entretien de vente, il déclenche 70 % de la décision d'achat, alors même que le client ne sait pas encore ce qu'il va lui proposer », explique Philippe Buyens, responsable formation du réseau. Il décrit une à une les sept marches.

... comme Lier : la phase d'accueil. Nous estimons que l'on n'a pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression. C'est pourquoi nous soignons l'accueil et la prise de contact qui précèdent l'entretien de vente.

... comme Apprendre : la phase de découverte des besoins du client. Les informations obtenues lors de la prise de rendez-vous par téléphone et la morphopsychologie peuvent y aider : un couple de fonctionnaires d'une cinquantaine d'années vivant en province n'a pas les mêmes besoins qu'un homme célibataire de 28 ans qui habite dans une grande ville. Le vendeur pose des questions ouvertes et exerce son sens de l'écoute.

... comme Fortifier : la phase de reformulation des propos du client. Elle permet au prospect de développer ou de préciser sa pensée. Le commercial posera, par exemple, une question d'éclaircissement. Son client recherche un appartement « pas trop loin d'une rue commerçante ». Il lui demandera alors : « Qu'entendez-vous par "pas trop loin" d'une rue commerçante ? »

... comme Offrir : la phase de présentation. Après avoir effectué la première sélection, le commercial ne se contentera pas de faire une offre unique au client : il lui présentera au moins trois produits dans la catégorie choisie.

... comme Réunir : la phase de négociation. Le commercial doit faire preuve de vigilance et de prudence pour négocier les termes de la transaction immobilière (financement, services, frais de commission...).

... comme Emporter (l'affaire): la pré-conclusion. Principale qualité requise du vendeur : le vouloir-vendre, la fermeté. Car il faut parfois aider le client hésitant à prendre sa décision... Le vendeur doit donc avoir de l'autorité. Le commercial de Laforêt ne demandera pas au client : « Alors, vous voulez l'acheter cet appartement ? », mais plutôt : « Voulez-vous emménager en mars ou en avril ? »

... comme Tenir : la phase de conclusion. Le commercial trace une perspective, fixe le prochain rendez-vous et les points qui y seront abordés. Il se montre serviable, voire cabotin.