

Quatre méthodes pour retenir un client mécontent

Décrocher de nouveaux contrats, tous les bons commerciaux savent le faire. C'est quand il faut assurer l'après-vente que ça se complique.

Commercial dans une société d'équipements techniques, Jean se souvient encore du savon que lui a passé en 2004 le chef de projet d'un opérateur télécoms, furieux de ne pas avoir reçu sa commande à temps. L'homme l'avait traité d'incapable, avant de l'assurer qu'il allait changer de fournisseur. Si les vendeurs connais-

sent toutes les ficelles pour décrocher un contrat, rares sont ceux qui ont été formés à ce genre de situation. Le départ d'un client mécontent peut pourtant avoir des effets désastreux et entraîner des désaffections en cascade. Conseils pour le rattraper par la manche.

1 Rassurez-le en restant zen

Dès lors que votre entreprise est en faute (retard dans la livraison, erreur sur une référence, produits défectueux...), il est légitime que votre client manifeste sa mauvaise humeur. Laissez-le vider son sac sans chercher à vous justifier. Mieux, abondez dans son sens par un «Oui, je comprends bien vos difficultés. A votre place, je serais tout aussi irrité!». On appelle cela la technique du coussin. Diablement efficace, à condition d'être capable d'encaisser les coups sans broncher. Bien souvent, faire simplement preuve d'empathie suffit à calmer le mécontent. Reste à le rassurer pour l'avenir. Bombardez-le de suggestions montrant que vous ne prenez pas son problème à la légère. Par exemple, si l'incident provient d'un retard de livraison : «Peut-être

Les erreurs qui ne pardonnent pas

- **Adopter un ton professoral.** Vous n'avez rien à gagner à mettre le client face à ses erreurs en lui expliquant qu'il n'a pas choisi le bon produit, qu'il l'a mal installé, etc.
- **Dire "Ce n'est pas ma faute".** Cette formule réflexe exaspère le client. Vous représentez votre entreprise et c'est à vous

de gérer le problème sans chercher à faire porter le chapeau à vos collègues de la production ou de la logistique.

- **Dénigrer ses concurrents.** La plupart des clients détestent ça. Insistez sur ce que vous faites le mieux, pas sur ce que les autres font moins bien que vous.

qu'en connaissant vos besoins plus à l'avance nous éviterions un autre incident ? Pourrions-nous utiliser un tableau de bord plus détaillé ? Et serait-il possible d'impliquer davantage votre service planification dans le processus ?»

2 Essayez la technique de l'épouvantail

Votre client a trouvé moins cher ailleurs et vous annonce qu'il s'apprête à vous quitter ? N'hésitez pas à lui suggérer qu'il court des risques en choisissant un concurrent prêt à brader ses prix : que se passera-t-il si la qualité n'est pas au rendez-vous ? N'est-il pas déraisonnable de s'engager avec un nouveau fournisseur sur

des achats aussi importants ? Cette technique, dite de l'épouvantail, sera surtout efficace si vous vendez une expertise pointue (systèmes informatiques, ingénierie, assurances...). Si un industriel client de votre SSII vous déclare qu'il a trouvé des ingénieurs 20% moins cher dans une petite structure, rappelez-lui votre valeur ajoutée en usant de la forme interrogative : «En cas de problème technique, ce fournisseur est-il en mesure d'intervenir 24 heures sur 24 ? Si votre outil doit évoluer, avez-vous la garantie de trouver sur place les compétences nécessaires ? Pour former vos recrues à ce système d'information, une grosse entité n'est-elle pas mieux ar-



PHOTOS : ISABELLE LEVY-LEHMANN POUR MANAGEMENT - CORBIS



Par Thierry Craye
Fondateur du cabinet
Optivente et intervenant
au Cnof (formation)



mée?» Ces formules impliquent votre interlocuteur. Il n'en sera que plus convaincu.

3 Faites intervenir vos "alliés" dans la place

Une relation commerciale ne se limite pas aux rapports humains entre deux personnes. Vous n'êtes plus en odeur de sainteté auprès d'un acheteur? Appelez ses collègues. Ces chefs de produit, responsables qualité, chefs de projet ou directeurs techniques rencontrés lors de vos visites peuvent devenir de précieux alliés. Surtout si vous êtes le fournisseur d'un produit stratégique. Prenons le cas d'un équipementier automobile spécialisé dans les systèmes de freinage, malmené par le dumping d'un concurrent chinois. Le directeur qualité sera toujours plus sensible que l'acheteur au risque que

représente la sous-traitance en Asie de pièces touchant à la sécurité. Lors d'un comité ad hoc, peut-être acceptera-t-il de s'opposer à son collègue arc-bouté sur l'aspect financier.

4 Confiez le dossier à un autre vendeur

Enfin, si les rapports avec un client sont tendus au point que la rupture semble inévitable, n'hésitez pas à lui proposer un changement d'interlocuteur. Une équipe de vente se partage généralement entre les «chasseurs», spécialistes de l'affût, et les «éleveurs», plus doués pour bichonner leur prise. Si vous sentez que le côté «rentrededans» de votre meilleur commercial indispose un client, confiez le dossier à un collègue au tempérament plus posé. ■

**Propos recueillis
par Marie-Madeleine Sève**