

« Comment continuer à vendre en temps de crise ? »

Philip Anderson est conseiller en développement commercial et consultant formateur.

Jacques Kaloudjian est consultant expert en management, organisation et développement de réseaux.

Axalp Conseil, 1 place du 18 juin 1940, 74940 Annecy-le-Vieux. Tel : 04 50 68 93 85 ; fax : 04 50 66 11 07 ; email : info@philip-anderson.com ; site : www.philip-anderson.com.

JHK Conseil, 1 rue Nicolas Copernic, 13 013 Marseille. Tel : 04 91 11 73 08 et 06 50 84 95 20 ; fax : 04 91 11 76 45 ; jacques@kaloudjian.fr.

Cuisine et Salle de Bains Concept : En quoi, de manière générale, la conjoncture actuelle impose aux entreprises en général de s'adapter aux comportements de leurs clients en temps de crise ?

Philip Anderson et Jacques Kaloudjian : Vous avez raison de parler « d'adaptation » aux comportements en temps de crise. Une précision, d'abord : il faut toujours s'adapter aux changements, en temps de crise ou non : le marché et la concurrence évoluent déjà naturellement. Prenons l'exemple du marché de la cuisine : de nouveaux acteurs se sont déjà développés sur le segment du « low cost » avant la crise - à l'image des enseignes Aviva, Hygena, Ixna... - n'hésitant pas à « mordre » sur le segment moyen de gamme incluant des services de cuisinistes ; par ailleurs, des marques allemandes et italiennes proposent des produits de qualité sur ce segment également. Conséquence : les clients ont de plus en plus le choix concernant les produits, les services à tous les prix. Depuis septembre 2008, la crise économique commence à se faire sentir : des entreprises connaissent des difficultés et des clients potentiels s'inquiètent pour leur emploi et leur pouvoir d'achat. Les cuisinistes et les concepteurs vendeurs peuvent se montrer « pressés de vendre » sous la pression des objectifs de chiffre d'affaires à atteindre alors que les clients sont en phase de réflexion mettant les cuisinistes en concurrence entre trois et quatre fois en moyenne : il est évident que tous doivent s'adapter à trois changements. Le premier concerne le comportement d'achat du client, qui hésite à acquérir une cuisine, et, s'il se décide, « à dépenser plus qu'il ne faut » : certains s'informent, notamment sur Internet, avant de décider de prospecter, de visiter les magasins de leur choix... En deuxième lieu, les fabricants, eux aussi, modifient leur politique et / ou leur stratégie, pour s'adapter à ces nouveaux comportements d'achat. Le troisième point est plutôt une « recommandation de changement » face à ces nouveaux éléments : pour un cuisiniste, il paraît aujourd'hui indispensable de revenir aux fondamentaux, c'est-à-dire de se tourner vers le consommateur en lui proposant des produits et services à juste prix.

C&SdB Concept : Qu'en est-il du cas précis des cuisinistes, et en particulier des concepteurs vendeurs ?

P.A. et J.K. : Ce sont les concepteurs vendeurs, en effet, qui sont en première ligne et qui, en conséquence, doivent s'adapter, aidés en cela par le responsable de magasin direct et (ou) le gérant qui, lui (eux), doit (vent) plus que jamais jouer son (leur) rôle d'animateur commercial ; il(s) sera(-ont) aidé(s) par des marques enseignes structurées, organisées - groupements, franchises... - qui proposent déjà des formations au management. Ensuite, le concepteur et le cuisiniste installateur doivent impérativement s'engager sur des services - accueil, écoute, information précise, offre de services

conception très personnalisés, livraison et installation placés sous la responsabilité d'un seul interlocuteur - pour le budget global que le client, toujours exigeant, voudra respecter : d'où l'importance d'une « vraie » découverte approfondie, qui définit le niveau de services attendus.

C&SdB Concept : Comment le cuisiniste peut-il vendre autrement ? Y a-t-il plusieurs manières de vendre ?

P.A. et J.K. : Il n'y a jamais eu une méthode de vente unique ; il en existe des dizaines ! Nous nous limiterons à en citer quatre qui doivent être expérimentées par les cuisinistes décidés à préserver leur image de professionnel construite depuis dix ou vingt ans et à assurer la pérennité de leur affaire. Soyons clairs : ces méthodes existent déjà dans d'autres secteurs d'activité qui connaissent une saturation de marché ou une concurrence des prix importante, l'automobile par exemple. Le marché de la cuisine étant encore ouvert - seul un ménage sur deux est équipé d'une vraie cuisine personnalisée - la majorité des cuisinistes ne s'est pas posé la question de savoir comment, de manière stratégique, vendre autrement qu'en magasin, autrement qu'en faisant plus ou moins de la publicité et autrement qu'en proposant des prix ; or il existe des méthodes de vente rentables qui permettent de maintenir ou d'augmenter un chiffre d'affaires même en des temps difficiles... Pour résumer, la conjoncture économique actuelle est aussi une réelle opportunité de changer, de diversifier ses façons de vendre. Voici donc ces quatre méthodes, à privilégier particulièrement par des cuisinistes habitués à « opérer » plutôt en magasin, sachant que chacune d'entre elle obéit à des règles bien précises :

- 1. La vente de l'offre globale :** le concepteur est le principal interlocuteur du client. Il adopte une attitude responsable en tant qu'ambassadeur fiable de son entreprise ; cela suppose de mieux vendre « l'intérêt » d'acquiescer, dans le confort et la sécurité, une cuisine personnalisée, c'est-à-dire incluant électroménager et plan de travail à un tarif au meilleur rapport qualité / prix pour le client, prédéterminé avec lui lors de la découverte. Rappelons, à ce propos, que cette étape représente 70 - 80 % du succès d'une vente...
‣ **L'offre globale comprend, pour ce budget, les produits et des services pour le prix réel que le client est susceptible de mettre dans sa cuisine avec une solution financement adaptée, qui, au passage, est une aide à la vente presque toujours négligée - même sur le segment haut de gamme - et ceci est réellement regrettable, puisque sur ce point, les banquiers sont les premiers concurrents des cuisinistes !**
- 2. La vente conseil :** il s'agit de mettre en place une stratégie permettant de faire évoluer une demande de « devis » - autrement dit, le chiffrage rapide d'une cuisine - vers une demande « d'étude » de cuisine personnalisée qui demande de la réflexion avant de se décider. Ceci représente environ deux ou trois rendez-vous de deux heures.
‣ **Cela suppose de vendre des engagements services de l'entreprise.**
- 3. La vente par prescription :** l'objectif étant de ne jamais dépendre de la seule fréquentation du magasin, il est souhaitable, dans l'idéal, de réaliser environ 50 - 70 % de chiffre d'affaires avec des visiteurs « anonymes » en magasin et les 50 - 30 % restants hors du point de vente, c'est-à-dire engendrés par des réseaux relationnels.
‣ **Face à la concurrence du Jeune Habitat et d'Internet, il faut s'appuyer au maximum sur les recommandations, d'une part, de clients effectivement totalement satisfaits du conseil et de l'offre globale de l'entreprise et,**

d'autre part, sur celles de prescripteurs tels que les architectes, les constructeurs ou les artisans, de comités d'entreprise, etc.

4. **La vente par média interposé : près de 50 % des acheteurs potentiels d'une cuisine ont le premier réflexe d'utiliser Internet pour se faire une première opinion des offres produits et services des magasins¹ !**
- › **Un site Internet accrocheur, tourné vers le consommateur, doit valoriser l'offre globale et le conseil de l'entreprise... La confiance et la renommée font vendre ! Par ailleurs, des retombées marketing direct ne sont pas négligeables suite à des demandes de renseignements et de catalogues.**

5

C&SdB Concept : La mise en place de ces méthodes suppose donc un management adapté : quels sont les types de management à mener dans un contexte de conjoncture économique difficile ?

P.A. et J.K. : Nous dirions que face à une telle situation, un chef d'entreprise doit intégrer plusieurs habitudes dans son comportement. Il y en a quatre principales :

1. **La communication :** Un patron doit impérativement avoir une vision à court et moyen terme sur le devenir de l'entreprise, claire, bien définie ; il doit faire part de ses ambitions aux salariés, l'idée étant de faire passer le message suivant : « Voilà où je veux vous amener, faites-moi confiance ». Le chef d'entreprise est le capitaine du navire : il ne doit en aucun cas être désespéré de l'avenir !
2. **La valorisation des ressources humaines :** La valeur des hommes est décisive dans la vie d'une entreprise. Un patron doit s'attacher à valoriser et accroître les compétences de ses collaborateurs, cela au moyen d'accompagnements, d'une politique de formation... Plus encore, le management de l'entreprise doit être adapté à chaque salarié, en fonction de son métier et de ses missions. Nous encourageons même les patrons à déléguer davantage, pourvu qu'ils évaluent bien le domaine d'action et les compétences de la personne à laquelle sont confiées les nouvelles tâches. Le chef d'entreprise doit également organiser, environ **deux fois par an**, des **entretiens personnels avec les collaborateurs**, qui auront pour but essentiel d'évaluer les besoins - formation, etc. - de chacun d'entre eux.
3. **L'organisation :** La vie d'une entreprise, et donc de ses salariés, doit être structurée autour de deux temps, auxquels on ajoute les entretiens biannuels que nous venons de mentionner. D'une part, à échelle quotidienne, il est judicieux d'instaurer la tenue d'une **réunion tous les matins** - même de dix minutes, mais elle dure idéalement une demi-heure - durant laquelle seront clairement définis les objectifs de la journée ; cette mise au point peut aussi permettre au manager de fixer les rendez-vous spécifiques de la journée, avec chaque collaborateur par exemple. L'idée est que cet événement serve à la fois à faire le point sur la veille et à « mettre la journée en marche » ; c'est un bon moyen de gérer l'agenda commun. Il est également impératif d'en profiter pour traiter toute la partie « messagerie » du magasin, dans le but de répondre aux clients le plus vite possible ; pour cela, un code couleurs - rouge pour les affaires non traitées, orange pour celles qui sont encours, jaune pour les problèmes résolus... - peut se révéler tout à fait utile. Ensuite, un **briefing hebdomadaire**, beaucoup plus large, peut également se révéler très utile ; cet événement

¹ [Etude BVA 2007.](#)

permet aux salariés d'échanger sur les questions majeures ou éventuels problèmes récurrents - tels que le SAV, les fins de chantier, etc. - mais aussi sur les autres événements de la vie de l'entreprise, comme l'organisation d'une visite d'usine par exemple, ou la mise en place d'une opération promotionnelle...

- 4. La recherche de la qualité :** Elle peut se faire au moyen d'une charte d'engagements à respecter vis-à-vis du client ; par exemple, la certification Afaq Afnor Service Confiance baptisée « La Cuisine à vos mesures », développée par le Snec, est constituée de 22 engagements de services validés par 5 associations de consommateurs².

C&SdB Concept : Quel profil - état d'esprit, attitude, techniques de négociation - doit avoir un vendeur « efficace » dans un tel contexte ?

P.A. et J.K. : Le rôle et les missions du concepteur vendeur en magasin peuvent évoluer, de manière efficace, vers un rôle plus actif. Certains concepteurs vendeurs volontaires ont une opportunité de (ré)apprendre à **négoier** les conditions d'une vraie étude personnalisée au prix réel que le client est décidé à mettre dans sa cuisine - prix incluant ou non une solution financement, c'est une question qu'il est essentiel d'aborder ! -, à **prospector** pour ne jamais dépendre de la seule fréquentation du magasin, et enfin à **suivre** et à **fidéliser** les clients qui apprécient la qualité des services de l'entreprise qu'ils recommanderont assurément. Bref, adopter un comportement... d'entrepreneur responsable, de bras droit sur lequel le dirigeant peut compter : c'est le moment de montrer comment l'on peut contribuer activement à aider l'entreprise à traverser la crise ! Mais, comme nous l'avons déjà dit, ceci implique d'accepter de remettre en cause des habitudes, de les ajuster et d'en adopter de nouvelles...

C&SdB Concept : Si la situation venait à perdurer, quels éléments nouveaux devra-t-on apporter à la formation des concepteurs vendeurs ?

P.A. et J.K. : Si le cuisiniste veut poursuivre la vente traditionnelle en magasin, face au risque de baisse de fréquentation de certains points de vente, il faudra se montrer professionnel au moment de la découverte des besoins en termes de projets, de produits, de services, de budget et de financement à respecter impérativement. Si le cuisiniste veut préserver une image de qualité, de fiabilité en termes de services conception, livraison installation et SAV, et s'il veut rester sur un segment de marché précis - voire une niche - en restant spécialiste d'une marque déterminée, il doit « aller chercher » les clients en développant le parrainage auprès de personnes susceptibles de recommander les services reconnus de l'entreprise à leur entourage, d'une part, et à des prescripteurs potentiels - artisans spécialisés dans la rénovation, architectes, constructeurs... - d'autre part. Il s'agira alors de contacter les intéressés par téléphone, de prendre rendez-vous. Il faut aller chercher le client là où il est : certains cuisinistes s'en sortent toujours bien en étant présents sur les marchés, en contactant des comités d'entreprise, en organisant des réunions de consommateurs... Enfin, le cuisiniste doit fidéliser particulièrement les clients susceptibles de « redevenir » des acheteurs - d'une salle de bains, par exemple, ou d'un dressing - et de parrainer activement des clients potentiels. En temps de crise, le management devient plus stratégique, et la vente demande plus de psychologie.

C&SdB Concept : Quels sont les atouts - marché, intentions d'achat des consommateurs... - dont pourrait bénéficier la cuisine par rapport à d'autres secteurs - l'automobile par exemple ?

² Voir *Cuisine et Salle de Bains Concept* n° 33, daté de juin 2008.

P.A. et J.K. : Il y a effectivement des raisons de rester optimiste en ces temps de crise. D'abord, nous sommes toujours sur un marché porteur : seul un foyer sur deux, rappelons-le, est équipé d'une vraie cuisine ; nous sommes loin de la saturation du marché de l'automobile qui doit faire sa « révolution »... De plus, les gens, aujourd'hui, veulent privilégier un intérieur confortable, particulièrement la cuisine qui devient, avec son côté « ouvert », une pièce à vivre à part entière. Le concepteur a l'opportunité de vendre son savoir en tant que spécialiste d'une marque de cuisine, son savoir-faire en tant qu'agenceur spécialisé de toute pièce technique de l'habitat, et enfin son « savoir-être » en adoptant un comportement coopératif, séduisant, rassurant qui inspire confiance. En somme, la crise est une opportunité pour tout le monde de remettre les pendules à l'heure, d'ajuster son professionnalisme et de préparer la sortie de crise prévue dans un an ou deux, voire plus. N'oublions pas que ce genre de conjoncture économique est cyclique, en ce sens où elle revient tous les cinq / sept ans, et est systématiquement suivie d'une période de prospérité qui suit jusqu'à la prochaine crise... Et de toute manière, crise ou non, il y aura toujours des acheteurs de cuisines et des clients qui rechercheront la sécurité et qui seront prêts à ajuster le budget pour cela.

C&SdB Concept : Pour terminer et résumer, quels conseils donneriez-vous à un cuisiniste ?

P.A. : Jusqu'alors, la majorité des entreprises étaient familiales, autrement dit se transmettaient de père en fils ; elles ne représentent aujourd'hui plus que 5 à 10 % des sociétés françaises³, face à un environnement concurrentiel difficile. Les enfants de la nouvelle génération n'ont pas les mêmes motivations que leurs parents ; la vie privée et familiale, les loisirs comptent : « il n'y a pas que le travail ». Quel que soit l'âge du dirigeant aujourd'hui, il est souhaitable qu'il adopte un comportement comme s'il voulait vendre son affaire « demain ». Cela se prépare tôt : une transmission demande deux ou trois ans de préparation pour trouver le bon repreneur et vendre au juste prix. Un quart des chefs d'entreprise envisagent de transmettre dans les cinq ans et dans le même temps, 52 % disent ne pas avoir identifié de successeur / repreneur, d'après une étude de PriceWaterhouseCoopers⁴. PWC rappelle d'ailleurs les fondamentaux pour séduire un repreneur potentiel - qui peut être un salarié de l'entreprise - surtout en temps de crise :

- Se concentrer sur son cœur de métier - et ses marques produits fiables et profitables - et sur les sources de création de valeur : un personnel de vente stable, qualifié, productif, réalisant un chiffre d'affaires important et rentable, une organisation commerciale et technique qui sont les principales sources de valeur de l'entreprise ;
- Privilégier la rentabilité et la gestion de la trésorerie ;
- Impliquer les équipes dans la réalisation d'objectifs, de résultats et de progrès mobilisateurs, atteignables, dans le confort et la sécurité ;
- Améliorer la productivité. Gérer son temps et ses priorités d'action ;
- Enfin, garder en mémoire qu'une transmission anticipée est toujours préférable à une transmission subie.

J.K. : J'ajouterais, concernant la question de la transmission, qu'une entreprise ne doit en aucun cas « reposer » uniquement sur son patron. Je m'explique : pour intéresser des repreneurs potentiels, une société doit être valorisée ; or, sa valeur se construit avant tout sur ses compétences dans son domaine d'activités, bien sûr, ses résultats, etc., mais

³ Source : Transregio 2005.

⁴ Cabinet français de services financiers, de conseil et d'expertise technique.

également sur les connaissances et le savoir-faire des hommes et les femmes qui l'intègrent ; ces éléments forment un ensemble. Et, par définition, une entreprise se vend sans son patron... celui-ci ne doit donc pas lui être indispensable !

P.A. et J.K. : En conclusion, tout ce qui est précité contribue à se démarquer nettement de la concurrence du low-cost, de la grande distribution, des enseignes qui offrent des prix bas et des services en option et payants. En suivant tous les conseils évoqués précédemment, le concepteur peut espérer maintenir ou développer son chiffre d'affaires, maintenir ou développer son pouvoir d'achat, travailler surtout avec plaisir sans mauvais stress. Et s'il reste en place sans changer de comportement, il y a un risque de détériorer l'ambiance du magasin et les marges de celui-ci, le dirigeant n'ayant d'autre choix que d'accorder les remises « exigées » par le client. Souvenons-nous que la proportion des entreprises qui survivent après cinq ans d'activité est de 50 % !