



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

Vol. 39, No. 4

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, AVRIL 1958

### *L'art de découvrir et de conserver les clients*

TOUTE entreprise commerciale comporte quatre genres d'opérations: le financement, la production, la comptabilité et la vente. Mais sans la vente, qui consiste à trouver, à convaincre et à garder les clients, aucune des autres ne pourrait exister.

Il n'y a pas de manuel qui donne un plan tout fait pour chaque entreprise, mais il est une foule de petites choses que peuvent apprendre et mettre en pratique ceux dont la réussite dépend de la vente de marchandises ou de services.

Pour faciliter les choses, on peut sommairement grouper les principes sous deux rubriques: (1) Pourquoi l'acheteur désire-t-il ce que vous avez à vendre? (2) Pourquoi vous accorderait-il sa clientèle à vous plutôt qu'à un autre? Les réponses à ces questions sont tout aussi essentielles pour celui qui tient un petit magasin à la campagne que pour celui qui exploite une immense usine dans une grande ville; pour celui qui vend ses services personnels que pour celui qui fait le commerce de tel ou tel produit industriel.

La bonne marche à suivre pour tirer le meilleur parti de vos possibilités n'est pas le fruit du hasard, mais bien plutôt de l'étude attentive d'un certain nombre de facteurs importants. L'ancienne idée selon laquelle il suffit à n'importe qui d'avoir un peu d'argent pour ouvrir un commerce cède rapidement la place à une prise de conscience de la valeur du savoir.

Le plus récent rapport de *Dun and Bradstreet of Canada, Limited*, sur les faillites commerciales au Canada fait nettement ressortir la nécessité de l'étude, de la préparation et de la vigilance perpétuelle. Sur les 1,320 faillites survenues en 1956, 1,273 étaient imputables à diverses faiblesses causées par le manque d'expérience ou l'incompétence: ventes insuffisantes, difficultés de recouvrement, problèmes d'inventaire, faible capacité de concurrence, immobilisations trop considérables. On a relevé une insuffisance de ventes dans 48 p. 100 des cas.

Il importe donc de savoir ce que le public désire et de le lui offrir d'une manière agréable et commode. La perfection en matière de vente est de s'adresser aux gens individuellement. Ce n'est que par ses efforts personnels que le vendeur peut voir par les yeux de l'acheteur et connaître les choses qu'il faut élucider pour lui permettre d'apprécier les qualités du produit. On raconte à ce sujet l'anecdote suivante: un homme à l'air doux et aux cheveux gris, qui voulait obtenir une importante commande de machines, disait dès le début de son entrevue avec le président de la compagnie: "Je ne suis pas un très bon vendeur. Voyez-vous, je me suis occupé d'achats presque toute ma vie et je suis toujours porté à considérer les choses du point de vue de l'acheteur." Ce n'est que lorsqu'il fut parti, avec la commande dans sa poche, que ceux qui l'avaient écouté commencèrent à comprendre quel habile vendeur il était en réalité.

#### *Ce qu'il faut savoir*

Avant d'essayer de trouver des clients, il importe de connaître et de faire certaines choses. Quels seront les besoins de vos futurs clients? Avez-vous fait un choix précis de marchandises ou organisé vos services en vue de satisfaire ces besoins? Vous êtes-vous préparé par l'étude et l'observation à démontrer que les marchandises ou les services répondent effectivement aux besoins.

Savoir comment attirer les clients en faisant appel à leurs besoins particuliers, c'est posséder le secret du succès dans la vente. Les gens achètent les choses, non par pour elle-mêmes, mais pour les services qu'elles leur rendent. Ils apprécient toujours le geste du vendeur qui s'efforce sincèrement et avec bienveillance de les aider à trouver ce qui leur convient le mieux.

Le client sera encore plus satisfait s'il sort de chez vous avec la ferme certitude que son achat lui plaira. Ce qui intéresse votre client, ce n'est pas le complet qu'il vient d'acheter, mais l'allure qu'il aura dans ce

vêtement; ce n'est pas la voiture que vous lui avez vendue, mais le prestige qu'elle lui vaudra; ce ne sont pas vos services professionnels, mais la délivrance d'un ennui. Une agence de publicité donnait le conseil suivant aux magasins de chaussures: "Aux femmes, ne vendez pas des souliers; vendez-leur de jolis pieds!"

Tous les éléments les plus profonds de la nature humaine entrent en jeu dans votre effort pour découvrir des acheteurs possibles et convaincre les clients. L'un des sentiments qui paraît le plus instinctif est le désir d'en avoir pour son argent. Les personnes avisées ont le sens du prix et de la valeur des choses. Elles n'insisteront pas pour avoir des marchandises bon marché si on les persuade que des articles de prix plus élevé seront d'un meilleur usage.

Il est donc nécessaire de connaître vos marchandises, de pouvoir parler de leur fabrication et de leur rendement d'une façon intelligente, d'avoir de l'assurance en soulignant les qualités spéciales de votre produit ou service.

Avant de traiter avec un acheteur éventuel, pourquoi ne pas dresser la liste de tous les services qu'il pourrait rechercher dans la marchandise. Beaucoup d'hommes ne s'intéressent pas à la puissance d'un souffleur à neige, mais tiendront à savoir s'il partira par temps froid et s'il enlèvera la neige de leur entrée de cour. Un ouvre-boîtes doit permettre d'ouvrir les boîtes facilement et sans danger; les vêtements, en plus d'avoir la belle apparence désirée, doivent être irrétrécissables et pouvoir résister au soleil. Si le vendeur a des doutes sur les qualités de ce genre, il devra dire qu'il ne peut se prononcer avec certitude et se renseigner.

Enfin, avant de nous adresser aux acheteurs possibles dans l'idée d'en faire des clients, nous devons fixer les principes moraux que nous entendons suivre. Les gens achètent tout autant parce qu'ils font confiance au vendeur que parce qu'ils ont confiance dans la marchandise.

### *La recherche des acheteurs*

Après avoir mis notre maison en ordre, nous sommes prêts à recevoir des visiteurs. Qui allons-nous inviter?

La bonne stratégie exige que l'on situe les acheteurs en puissance et que l'on étudie leurs tendances. Votre marché ne se compose pas seulement d'individus, mais d'individus ayant des besoins, d'individus disposant d'un pouvoir d'achat. Les besoins des gens et la capacité de les satisfaire suivent les variations de facteurs nombreux et divers: conditions atmosphériques, activité commerciale, degré d'inflation, législation, conjoncture mondiale, etc.

Le contact personnel est le meilleur moyen de connaître les débouchés actuels et probables pour ce que vous avez à offrir. Pour illustrer par un exemple

une chose qui s'applique à tous les domaines de la vente, observons la conduite du gérant de la succursale d'une banque dans un petit village. Il doit accorder une attention bienveillante aux problèmes des cultivateurs et apporter à leur solution toute l'aide pratique dont il est capable. Il se tient au courant des questions relatives à l'amélioration des graines de semence, des méthodes de culture, de la vente des céréales et des bestiaux, de la conservation de l'eau et du sol, et de tout ce qui a trait à la vie du cultivateur. Ce n'est qu'en agissant ainsi qu'il atteint les clients en puissance et qu'il leur facilite la tâche de parler affaires avec lui.

Voyez encore ce que fait le représentant d'une catégorie spécialisée de matériel industriel: les bandes transporteuses. Au cours de l'une de ses tournées de vente, il a constaté que l'on construisait une nouvelle usine le long de la route. Il est entré dans l'établissement, l'a visité, a parlé de divers problèmes et proposé des solutions. L'usine n'avait besoin de rien dans son rayon, mais lorsque son directeur apprit, plusieurs mois plus tard, que l'on demandait des bandes transporteuses dans une autre usine, il se rappela l'aimable visite du vendeur, et c'est lui qui eut la commande.

Les recommandations d'amis sont un excellent moyen pour entrer en relations avec les acheteurs éventuels. Voilà pourquoi il est important d'entretenir la flamme de l'amitié chez les clients. Exprimez-leur votre gratitude chaque fois qu'ils vous envoient un acheteur. Faites-leur une petite visite à leur bureau ou téléphonez-leur à la maison, selon votre spécialité. Parlez-leur de ce qui peut les intéresser ou être avantageux pour eux: articles de revues, livres, questions d'affaires. Pensez aux clients et ils penseront à vous.

### *Comment attirer les acheteurs*

Une fois les acheteurs découverts, il s'agit de les faire entrer dans votre magasin ou votre bureau. Toute personne est un client en puissance, alors occupez-vous de l'étranger et montrez-lui que vous attachez de l'importance à sa visite. Ne cherchez pas uniquement à faire une vente à un acheteur éventuel, mais aussi à vous assurer de nouvelles commandes pour l'avenir.

Cela suppose, naturellement, que vous avez amorcé la pompe par une publicité spécialement étudiée pour attirer la clientèle souhaitable, que vous avez fait le nécessaire pour que vos marchandises paraissent attrayantes et semblent nécessaires au client.

La rédaction d'une annonce n'est pas une chose à prendre à la légère, ni à bâcler en quelques minutes. Votre public est libre de vous écouter ou non; il peut s'éloigner de vous — et c'est probablement ce qui arrivera — si vous ne savez pas l'intéresser. Vous

devez éveiller l'attention, proposer quelque chose d'avantageux, prouver vos affirmations, créer un désir et pousser les gens à entrer et à voir par eux-mêmes ce que vous avez à offrir.

Pour qu'il en soit ainsi, il faut que votre publicité soit simple, franche et descriptive. Il doit y avoir des idées derrière les mots, des idées en rapport avec les désirs et les sentiments de l'acheteur éventuel.

Les fausses promesses d'une réclame sont rapidement démasquées lorsque l'acheteur voit la marchandise. Les demi-vérités, les comparaisons trompeuses, les affirmations frauduleuses ou fallacieuses ne peuvent que nuire à votre entreprise. Suivant une enquête de Gallup-Robinson, l'annonce qui vante un produit, avec points d'exclamation, italique et caractère gras, n'a que 60 p. 100 de l'efficacité d'un texte tout simple portant sur ses avantages pour le consommateur.

Prenez, par exemple, le cas de l'acheteuse que l'annonce d'une blouse avait attirée dans un magasin. La réclame parlait de la blouse en termes très enthousiastes: "nouveau tissu! boutons coquets! couleurs tendres!" La première question de l'acheteuse fut celle-ci: "Est-elle lavable?", et il n'y eut pas de vente. On lit dans le numéro de janvier d'une revue publicitaire de Winnipeg: "Nous préconisons le retour à l'honnêteté et au style sans apprêts. Dites la vérité sur vos produits avec toute la clarté, l'insistance, la vigueur et l'honnêteté possibles."

### *L'art de vendre*

Et nous en arrivons au point où il importe d'avoir le sens et la science de la vente. Certains conçoivent encore la vente comme un mal plus ou moins nécessaire, comme une espèce de parent pauvre de la production. Or, il n'en est pas ainsi. La vente est une activité créatrice. Le travail du vendeur consiste à montrer aux acheteurs éventuels comment certains produits peuvent satisfaire certains besoins.

L'art de vendre tel qu'il se pratique dans les magasins est en grande partie négatif. Les commis se contentent d'étaler la marchandise désirée devant le client avec une parfaite indifférence. Ils ne cherchent pas à voir la marchandise du point de vue du client ni à répondre aux questions sensées qui surgissent dans son esprit. Ils laissent sortir l'acheteur, qui emporte avec lui une partie de l'argent que la direction a dépensé en publicité pour le faire entrer dans le magasin.

Une vente n'est pas une froide opération scientifique. C'est un échange amical et vivant de personne à personne. Le vendeur doit comprendre les principes fondamentaux du comportement humain et savoir les appliquer. Il doit analyser les besoins réels du client et faire les recommandations nécessaires pour aboutir à des ventes satisfaisantes. Il doit voir plus loin que la

vente qu'il est en train de faire et s'efforcer de recruter des clients pour l'avenir.

Cet art peut-il s'apprendre? Jusqu'à la fin du siècle dernier, il était d'usage de dire: "On naît bon vendeur, on ne le devient pas." Aujourd'hui, nous sommes convaincus, au contraire, que si quelqu'un a l'instinct, même rudimentaire, du commerce, il peut acquérir l'habileté requise pour réussir dans la vente.

Une enquête, menée par *Fortune*, a révélé en effet que les magasins où les ventes résistaient le mieux à la baisse en cas de crise étaient ceux qui s'étaient appliqués à accroître la compétence de leur personnel vendeur. Si on leur enseigne comment vendre et si on les encourage à vendre, les commis vendent davantage, servent mieux la clientèle et tirent beaucoup de satisfaction de leur métier.

### *La conservation des clients*

Même à notre époque de remaniement des idées, il se trouve beaucoup de gens vieux jeu pour qui le meilleur moyen de garder la clientèle est de lui en donner pour son argent, de la servir d'une façon intelligente et de s'intéresser à elle. La règle la plus précieuse à suivre dans ce domaine pourrait bien être celle-ci: ne dédaignez pas les clients ni leurs besoins changeants.

Un client satisfait demeure le facteur capital dans l'expansion des affaires. Et ce qui le rend satisfait, c'est l'intérêt dont vous faites preuve envers lui, envers son travail, envers sa famille, envers tout ce qui compte le plus dans sa vie. La faveur de la clientèle s'obtient par les procédés honnêtes, le service courtois et efficace, l'attention et la sympathie.

La courtoisie a une grande importance dans la vente au comptoir. Le souci d'éviter les retards irritants; l'empressement à satisfaire les moindres désirs du client; l'art de montrer les marchandises; la patience, voilà le minimum requis d'un bon employé de comptoir. Mais le commis qui y ajoute l'amabilité a plus de valeur encore.

Tout le monde, depuis le gros industriel qui brasse des millions jusqu'au modeste cireur de chaussures, qui fait tinter toute sa fortune dans le fond de sa poche, est appelé par ses fonctions à servir les gens. Le secret pour gagner les clients et les conserver est d'accomplir ce travail, non pas passivement lorsqu'on nous le demande, mais activement et avec ardeur et spontanéité.

La promptitude du personnel à rendre service, même dans les plus petites choses, à tous ceux qui s'adressent à lui, peut révolutionner les ventes. Les menus services, qui n'ont pas d'importance en eux-mêmes, qui ne demandent que peu de temps, sont souvent très

importants pour celui qui en bénéficie. Comme l'a dit Longfellow: "Donnez ce que vous avez. Pour quelqu'un, cela peut valoir plus que vous n'oseriez le croire."

### *La puissance du sourire*

On a écrit, en poésie et en prose, beaucoup de belles choses sur le sourire, mais il est facile d'en prouver toute l'efficacité pratique lorsqu'il s'agit d'attirer et de garder les clients. N'importe qui est en mesure de constater les résultats presque miraculeux que l'on peut atteindre en s'appliquant soi-même à sourire. Tout le monde recherche la bienveillance, et c'est un plaisir pour chacun que de la trouver chez les autres.

Quelles que soient les proportions que prenne votre entreprise, efforcez-vous d'y maintenir une "atmosphère d'intimité", où tous vos employés seront comme les membres d'une famille bien élevée, et où chaque client ou acheteur éventuel sera traité comme un invité. Le visiteur recevra un accueil chaleureux, sera servi avec affabilité et patience, et partira avec le sentiment que l'on a apprécié sa visite.

La preuve que les choses se passent ainsi, nous la trouvons en nous-mêmes. Il y a peut-être une douzaine de magasins qui vendent les mêmes articles, une douzaine de banques qui offrent les mêmes services, et pourtant nous allons toujours à un endroit en particulier parce que quelqu'un semble heureux de nous voir et s'intéresse à nous.

### *Les plaintes et les griefs*

Avez-vous déjà pensé à l'importance qu'il y a de prendre le temps voulu pour dire "non"? Cela est encore plus important que lorsqu'on dit "oui". Si vous n'avez pas l'article demandé en magasin, ou si vous croyez, d'après votre connaissance des marchandises et des besoins du client, que ce qu'il veut acheter ne ferait pas très bien son affaire, donnez-vous la peine de lui expliquer. C'est un excellent moyen de réduire les plaintes au minimum.

Mais même quand l'acheteur et le vendeur sont compétents, soigneux et bien intentionnés, il y a toujours des achats qui tournent mal. Il y aura donc des rendus à accepter et des rajustements à effectuer.

Faites preuve de tact et de patience avec les clients difficiles. Sachez amener les gens à formuler ouvertement leurs plaintes. Excusez-vous promptement et sans réserve si c'est vous qui êtes en faute. Ne laissez jamais un client essayer une humiliation, même s'il a tort.

Il est bon d'être à l'affût des griefs, réels ou imaginaires, afin de permettre aux clients de les exposer avant qu'ils ne s'aggravent. A ce point de vue, surveillez

aussi les comptes inactifs. Vous constaterez peut-être qu'ils le sont devenus parce que le client a un grief que vous n'avez pas eu l'occasion de redresser. Une lettre, un coup de téléphone, une visite contribueront peut-être à vous faire retrouver un bon client.

Vous devrez, naturellement, étudier les plaintes d'une façon pratique et découvrir ainsi des moyens d'améliorer vos produits ou vos services, vos méthodes de vente ou vos livraisons.

### *Penser et prévoir*

Il n'est pas rare qu'une entreprise, même si elle est solide, s'aperçoive que ses affaires baissent ou ne progressent pas, en comparaison des autres établissements du même genre. Ses produits sont peut-être bons, mais ils ne peuvent rivaliser avec les marques concurrentes, sa publicité est peut-être techniquement parfaite, mais elle n'amène pas d'acheteurs; son personnel vendeur est peut-être suffisamment nombreux et compétent, mais il ne vend pas.

Pareille situation exige des recherches et un plan d'action au niveau le plus élevé: des recherches pour trouver les causes et un plan d'action pour appliquer les remèdes nécessaires.

Il est évident que l'on n'accroît pas ses affaires du jour au lendemain, par une réclame criarde ou une campagne de vente éclair. C'est là un travail ardu, qui exige beaucoup de courage, d'imagination et de ténacité. Les raccourcis sont rares, et l'on n'arrive au but qu'à force d'organisation, d'étude et de réflexion. La fortune sourit rarement à ceux qui en sont incapables. Mais lorsqu'une entreprise est dirigée par un homme qui a un programme d'action bien déterminé, qui sait penser et prévoir, cette entreprise peut donner sa pleine mesure.

Et pour ajouter un dernier mot sur la nécessité de penser et de prévoir, disons que les meilleurs plans ne peuvent réussir s'ils sont appliqués à bâtons rompus. Une série de décisions isolées, prises sous l'impulsion du moment, apporte parfois des avantages passagers, mais il est essentiel de se tenir continuellement au courant des tendances, d'insister sans relâche sur l'amélioration de la publicité et des méthodes de vente, de s'employer constamment à accroître la renommée de son établissement.

Tout cela favorise les bonnes relations extérieures. Les clients satisfaits et enthousiastes sont la base même de tout succès durable dans les affaires. Si vous avez réussi à trouver des acheteurs, à nouer des relations, à vous constituer une clientèle et à la conserver, il s'agit maintenant — pour couronner votre œuvre — de vous faire des amis de vos clients et de tempérer ainsi la dure loi des affaires par la loi de la fraternité humaine.