

Faire front à la colère

Maîtriser les dérapages verbaux

Les accès de colère de clients mécontents sont fréquents dans la vente, les droguistes y sont souvent confrontés. Ces situations désagréables peuvent être désamorçées en réagissant correctement et en instaurant des conditions adéquates. Mais un travail d'analyse est indispensable.

La clientèle est-elle devenue plus agressive? «Non», rétorque résolument **Judith Reidenbach**, collaboratrice scientifique au centre de gestion marketing de la Haute école zurichoise en sciences appliquées à Winterthour: «Internet permet aujourd'hui de s'informer de manière plus rapide et plus approfondie. En conséquence, les clients sont aussi devenus plus critiques et plus exigeants; ils attendent un service spécialisé compétent, correspondant à leurs besoins. Ils ne veulent pas de conseils banals et ordinaires.»

Au-delà du simple standard

On peut distinguer trois types de clients agressifs: tout d'abord, le mécontent chronique qui est toujours insatisfait, quoi qu'on fasse. Ensuite, le stratège qui se montre volontairement agressif en vue d'obtenir quelque chose de précis, parce que l'expérience lui a montré qu'on atteint plus facilement son but de cette façon. Le troisième type est celui que l'on rencontre le plus souvent en droguerie: c'est le client qui est fâché pour une bonne raison et qui l'exprime de manière agressive. Que ce soit parce qu'il a été mal conseillé, parce qu'un produit ne correspond pas à ses attentes, ou parce qu'un article incorrect l'a mis dans une situation embarrassante. Devant des collaborateurs indifférents, si un client ne se sent pas pris au sérieux quand il expose son problème, il peut avoir une réaction agressive. «Souvent, les clients sont trop vite catalogués. Ou bien on ne tient pas assez compte de leurs préoccupations», relève **Paul Furger** de Furger und Partner AG, entreprise de séminaires et conseils à Eschenbach (LU).

La «typologie agressive» est une chose, le stress en est une autre. Le stress quel qu'il soit diminue considérablement la tolérance à l'égard des autres. Les facteurs de stress qui ont le plus grand impact sont le manque de temps ou les entraves corporelles ou psychiques. **Marco Cecchinato**, directeur de la droguerie Amavita à Stadelhofen, dans les galeries de la gare à Zurich, constate par exemple que les dimanches ou les jours fériés, de nombreuses personnes souffrant de la solitude se montrent agressives. C'est le cas aussi des personnes malentendantes, malvoyantes ou invalides, qui réagissent vite de manière irritée. Aménager le magasin de manière appropriée (voir conseils et astuces ci-dessous) permet

de parer à ce genre de situation, assure **Paul Märki** de la société Umdasch Shop-Concept. Car en cas de stress, le manque d'espace ou une mauvaise disposition sont ressentis plus désagréablement. Beaucoup de clients se montrent aussi impatient lorsque le personnel disparaît de leur champ visuel, ne serait-ce que pour aller préparer un mélange d'huiles essentielles. «Il est donc bon de rendre les activités le plus visibles possible», recommande **Roger Theiler**, de ladite société de conseil. «Le client peut ainsi constater de visu que le droguiste s'efforce de répondre rapidement à ses besoins.»

Garder la tête froide

Avant qu'un client ne «dérape» verbalement, il émet beaucoup de signaux précurseurs au niveau de la communication gestuelle: il relève les sourcils, plisse le front, secoue la tête, pince les lèvres ou soupire bruyamment. Ses épaules sont relevées, ses gestes tendus; le client peut même agiter ses mains de façon menaçante, dans les cas extrêmes. Le vendeur devrait absolument tenir compte de ces signaux et s'efforcer de communiquer avec tact et délicatesse. Il est certainement plus facile de réagir de façon adéquate lorsque le client a une raison fondée d'être mécontent que lorsqu'il se montre désagréable sans raison. Quoiqu'il en soit, la règle d'or est la suivante: garder son calme, analyser les faits, reconnaître le problème dont il est question, prendre le client au sérieux et se concentrer sur la recherche de solution. Pour **Hans-Peter Nolting**, psychologue pédagogique et auteur, il y a deux voies possibles pour gérer les provocations: les ignorer et se concentrer sur la solution en se félicitant de son comportement (je suis au-dessus de ça) ou en relativisant (en faire par exemple une situation comique: «au fond, cet accès de colère est plutôt drôle»). Seconde possibilité, ne pas ignorer la provocation mais y répondre en formulant ses phrases à la première personne, en pratiquant l'écoute active, en posant des questions et en demandant au besoin au client de tempérer ses propos. Ces deux possibilités peuvent très bien se combiner.

Il est très important que le vendeur prête une oreille attentive au client, afin qu'il se sente pris au sérieux. La colère sera ainsi largement atténuée dès cet ins-

tant, comme le montre l'expérience. L'écoute active permet de comprendre où se situe le problème. Et pour s'assurer d'avoir bien reconnu le véritable problème, il est recommandé de le traduire dans ses propres mots. Ceci favorise également un sentiment de compréhension mutuelle. Il est bon, en revanche, de ne pas s'attarder sur la question de la culpabilité, ce qui reviendrait à jeter de l'huile sur le feu. Si la droguerie a commis une erreur, il va de soi que des excuses devront être présentées. Mais il faut se tourner ensuite rapidement vers la recherche d'une solution. Il convient donc de mener l'entretien de façon consciente et active. Il peut être utile de s'éloigner avec le client et de se déplacer, car le mouvement permet de «prendre de la hauteur» et de considérer son point de vue avec une certaine souplesse. S'éloigner discrètement vers un coin plus tranquille contribue en outre à apaiser l'atmosphère dans le magasin.

Poser des limites

Les droguistes ne sont bien sûr pas surhumains, s'ils se font agresser et insulter, il se peut qu'ils en arrivent à bouillonner intérieurement, rêvant de lancer les pires injures à leur interlocuteur. Les experts sont cependant unanimes: répondre à l'agressivité par l'agressivité est contre-productif. «Si l'on se montre soi-même irascible, il n'est pas rare que le client devienne insultant ou quitte abruptement le magasin», a observé le droguiste. Judith Reidenbach recommande elle aussi de garder son sang-froid dans ce genre de situations. L'agression ne s'adresse pas à l'individu personnellement mais concerne bien plus une prestation de l'entreprise. Par conséquent, il est important de ne pas se sentir attaqué personnellement, mais de réagir en considérant l'entreprise. «Rester calme, s'efforcer d'établir un dialogue et montrer de la compréhension pour les préoccupations du client», tel est le conseil de la spécialiste. Néanmoins, le personnel de vente ne doit pas tout accepter. La violence physique est bien sûr inadmissible et nul n'a le droit de s'en prendre aux autres clients. Dans ces circonstances, on peut et doit intervenir clairement (p.ex.: «Je vous prie de bien vouloir changer d'attitude, sinon je devrai vous demander de quitter le magasin»).

Une bonne ambiance consolide aussi l'équipe

Il ne faut pas sous-estimer l'importance des échanges entre collaborateurs, par exemple sous forme d'entretiens ou d'ateliers d'équipe. L'idéal est de proposer des lignes directrices de conduite, afin que chacun sache quelles sont les compétences dont il dispose. «La confiance et la loyauté au sein de l'équipe sont éminemment importantes», souligne la spécialiste en gestion marketing, qui précise «les collaborateurs insatisfaits ont souvent une forme d'agressivité rentrée. Ils risquent donc davantage d'aggraver la

situation quand ils ont affaire à des clients agressifs». Si on entraîne sciemment les réactions à adopter, elles seront sans doute plus professionnelles lorsqu'on sera placé dans la situation concrète.

La meilleure recette pour faire face à des clients agressifs pourrait donc se résumer ainsi: de parfaites compétences en matière de conseil, une excellente communication et un bon esprit d'équipe. Ou comme le dit **Bruno Rüegg** de la droguerie du même nom à Rütli (ZH): «Finalement, l'essentiel est que chacun se comporte et agisse comme il aimerait se voir lui-même traité.»

Conseils et astuces

La bonne attitude

- prendre le client au sérieux
- ne pas considérer les dérapages verbaux comme une attaque personnelle
- écouter attentivement et s'assurer qu'on a bien compris le problème
- formuler la situation dans ses propres termes
- proposer des solutions
- dans les cas extrêmes, appeler son supérieur
- encourager les échanges au sein de l'équipe
- proposer un fil conducteur

Aménagement approprié du magasin Pour les handicapés de la vue

- éviter de présenter la marchandise en contre-jour (p.ex. fenêtre, éclairage)
- éviter les inscriptions en petits caractères sous une lumière faible

Pour les malentendants

- éviter les fonds sonores ou diffuser la musique très doucement

Pour les personnes âgées

- éviter les spots ou une surface au sol brillante, qui éblouissent et déstabilisent les personnes âgées
- placer les produits suffisamment en hauteur pour éviter qu'elles doivent trop se pencher
- prévoir une possibilité de s'asseoir

En général

- préserver suffisamment d'espace et une bonne vue d'ensemble
- veiller à grouper les articles de manière logique
- des inscriptions claires ou des images évocatrices permettent de mieux s'orienter
- éviter de placer de trop nombreux présentoirs
- prévoir une «place de parc» sûre pour les clients en chaise roulante, les poussettes ou les chariots à commissions

Pour en savoir plus

Valérie Rodger, «20 Bonnes façons de faire face à l'agressivité», InterEditions, 2009, ISBN 9782729610043,

Sandra Hallauer / trad. ls

