

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2004)

LA COMÉDIE DE LA VENTE

par

Jean-Yves BARBIER

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Séance du 7 novembre 2003

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Une vente réussie n'est-elle pas le produit d'une bonne comédie ? C'est l'hypothèse qu'a étudiée Jean-Yves Barbier à propos des ventes de voitures d'occasion dans l'enseigne O'Plus. Le décor, l'organisation de la plate-forme de vente, la communication visuelle et écrite, le langage tenu par les vendeurs doivent faire l'objet de la plus grande attention. Le client n'est pas en reste, car il se fait à son tour acteur pour exiger un essai, négocier le prix, ou faire reprendre son propre véhicule. C'est l'agencement organisationnel de la plate-forme de vente et les interactions multiples entre les acteurs et leur contexte qui apparaissent comme l'unité d'analyse pertinente, bien plus que la performance individuelle du vendeur.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Yves BARBIER

Les constructeurs automobiles dépensent des sommes colossales pour développer de nouveaux véhicules de plus en plus sophistiqués, qui répondent à des milliers de contraintes de fabrication et présentent des caractéristiques spécifiques sur des centaines de paramètres. L'investissement que représente la conception d'un nouveau modèle est de l'ordre du milliard d'euros, et l'investissement commercial pour son lancement est à peu près équivalent. Par contraste, les arguments utilisés par un vendeur au moment de l'acte de vente et les critères de choix retenus par le client peuvent paraître plutôt frustes ; du reste, ce moment si crucial, qui est l'aboutissement de tout le processus de production, demeure entouré de mystère, et fait l'objet de peu de curiosité de la part des chercheurs.

État des lieux de la recherche sur la vente

En effet, pratiquement personne ne s'intéresse à ce thème au niveau académique en Europe ; on trouve tout au plus des livres de recettes, mais peu de théories. Aux États-Unis, la recherche est plus dynamique. Churchill, Ford, Hartley et Walker ont publié une méta-analyse portant sur cent seize études sur ce thème ; ils montrent notamment l'impasse d'une approche qui fonderait tout sur la performance du vendeur et ignorerait le contexte. D'autres chercheurs soulignent l'importance de la faculté d'adaptation du vendeur : le véritable objet d'étude n'est pas le vendeur seul, mais le couple vendeur-acheteur, et la performance du vendeur dépend beaucoup de la finesse de sa catégorisation des clients. L'accent est mis par ailleurs sur l'importance des éléments non verbaux dans la prestation du vendeur, dont l'efficacité dépend beaucoup de l'impression qu'il fait sur le client ; le vendeur déploie toutes sortes de tactiques d'influence plus ou moins ouvertes ou fermées. D'autres études se focalisent plutôt sur l'acheteur : on observe par exemple que celui-ci s'efforce de limiter ses efforts cognitifs et dans ce but, se fonde beaucoup sur ses expériences d'achat antérieures pour prendre sa décision.

J'ai, pour ma part, décidé d'adopter une grille de lecture fondée sur l'hypothèse que l'activité de la vente relève moins d'une technique que d'un art, celui de la mise en scène théâtrale.

Le système de distribution automobile

Les systèmes de distribution sont entrés depuis une dizaine d'années dans une zone d'assez forte turbulence, du fait notamment de la bulle internet ; mais la distribution automobile semble paradoxalement avoir été préservée. Ce secteur présente deux caractéristiques : le producteur continue à dominer le canal de distribution ; celui-ci est toujours imprégné du modèle hérité de l'après-guerre, la concession mono-marque et multi-activités. La concession défend en général un seul constructeur, et en revanche assure à la fois la vente des véhicules neufs, celle des véhicules d'occasion, la fourniture de pièces de rechange, le service après-vente et le financement.

On note cependant quelques facteurs d'évolution. Sur le plan juridique, le règlement 1475/95 qui permettait une exemption au traité de Rome pour les entraves verticales au commerce, a été remis en cause par la Commission européenne. Sur le plan économique, l'équilibre qui reposait sur le subventionnement des activités de vente par les activités d'après-vente et de pièces de rechange est fragilisé par le fait que les nouveaux véhicules sont de plus en plus fiables, demandent de moins en moins d'entretien, et comprennent de plus en plus d'électronique embarquée, pour laquelle les mécaniciens traditionnels ne sont pas compétents. On note également une évolution stratégique : les constructeurs maintiennent l'ensemble de leurs points de vente mais ont tendance à les concentrer dans les mains d'un nombre d'investisseurs de plus en plus restreint. Enfin, l'utilisation de l'internet change également la donne : il n'est plus crédible d'interdire à un concessionnaire de prospecter activement en dehors de son territoire, dans la mesure où ses voitures sont visibles en ligne et où la concurrence est donc potentiellement planétaire.

Par rapport à ces facteurs d'évolution, on peut s'attendre à trois types de réaction de la part du secteur de la distribution automobile : l'intégration, c'est-à-dire la réduction numérique du réseau mais le maintien du modèle de la concession ; la coordination, qui permet d'offrir au client une prestation intégrant la participation de différents partenaires ; ou la parcellisation, qui consiste à séparer les différents métiers traditionnellement rassemblés dans une concession. C'est ce dernier type de réponse que j'ai étudié, à travers l'enseigne O'Plus, une plate-forme de vente dédiée aux véhicules d'occasion.

Comment un chercheur devient vendeur

Pour cela, je devais être présent dans le show-room et observer la façon dont travaillaient les vendeurs ; j'avais en effet pour mission de rédiger une "bible de franchise" en formalisant le savoir-faire des vendeurs.

Mais très souvent, les clients s'adressaient à moi, et il était difficile de leur expliquer que, bien qu'étant présent dans le magasin et apparemment inoccupé, je n'étais pas en mesure de m'occuper d'eux. Quand on vous fait ce type de réponse dans un bureau de poste, c'est déjà difficile à admettre, mais dans une concession automobile, c'est incompréhensible.

Bon gré, mal gré, je me suis donc progressivement mis à répondre aux questions, et je suis finalement allé jusqu'au bout du processus en vendant des voitures moi-même, ce qui était d'ailleurs la meilleure façon de comprendre un peu mieux cette activité.

L'enseigne O'Plus

Le magasin dans lequel j'ai mené mon enquête est un grand paquebot vert perdu dans les brumes de Guyancourt, à deux kilomètres à vol d'oiseau du Technocentre de Renault. Les clients qui poussent la porte ne comprennent pas toujours immédiatement qu'il s'agit d'un magasin de véhicules d'occasion ; certains vont jusqu'à nous demander si nous vendons aussi des voitures d'occasion, ce qui prouve que le décor et la mise en scène que nous avons élaborés ont atteint leur objectif : proposer des conditions de vente et de service très proches de celles d'un commerce de voitures neuves ; différencier O'Plus des autres labels de voitures d'occasion.

Une présentation très soignée

Le segment que nous avons choisi est celui de la jeune occasion : tous nos véhicules ont moins de cinq ans et moins de cent mille kilomètres. Les voitures sont bien alignées, et devant chacune d'elles une borne présente une étiquette de prix standardisée, avec une information très complète sur le véhicule : nous ne faisons pas l'hypothèse, comme cela peut être le cas dans les concessions mono-marques, que le client connaît déjà les caractéristiques des équipements de série et qu'il suffit de lui indiquer les options.

Autre élément de mise en scène : ces étiquettes portent toujours le prix, rayé, du même véhicule neuf, ce qui est une information précieuse pour le client. Pour lui, en effet, il n'est pas toujours facile d'évaluer si le prix qu'on lui propose est attractif ou non, car les critères de comparaison ne vont pas de soi : il faut être sûr qu'il s'agit du même modèle et qu'il comprend les mêmes options. O'Plus est en mesure de lui indiquer le prix de l'équivalent neuf pour une voiture vraiment identique. Quant au prix de revente, il est calculé en fonction de barèmes standardisés tenant compte de la vétusté, du nombre de kilomètres, du mois où le véhicule a été immatriculé, etc.

Cette politique de transparence des prix met en évidence des phénomènes assez incroyables pour les clients : il arrive qu'un constructeur ait immatriculé des véhicules pour des raisons de pénétration commerciale, que ceux-ci n'aient roulé que cinquante kilomètres et soient vendus au bout de six mois à 40 % de leur prix initial.

O'Plus se distingue également par un certain nombre de services qui ne sont pas souvent proposés sur des véhicules d'occasion : un niveau de remise en état très élevé, ainsi qu'une garantie du meilleur prix (à niveau de service équivalent), le droit de changer d'avis (dans un délai de cinq jours)...

Les décors et les costumes

Nous avons également apporté un grand soin au mobilier, et en particulier au décor et à l'ambiance du petit cocon dans lequel se déroule le moment crucial de la signature de la vente. En revanche, la mise en scène n'a pas pu aller jusqu'au choix des costumes : nous n'avons pas réussi à imposer l'uniforme vert que nous avons imaginé pour les vendeurs, selon le modèle Darty, car ce projet s'est heurté à une très forte résistance de leur part.

Instrumenter la comparaison

La mise en scène passe aussi par un choix de présentation volontairement différenciant : dans le show-room, les voitures sont rangées selon trois zones de prix, repérées physiquement par des balises de couleur jaune (prix supérieur à quinze mille euros), rouge (compris entre dix et quinze mille euros) ou bleue (inférieur à dix mille euros). Si nous avons donné la prééminence à ce critère de la gamme de prix, c'est que nous avons observé que c'était le plus robuste dans l'esprit des clients.

On passe ainsi d'un magasin de conviction, où l'on se rend parce qu'on a fait d'emblée le choix d'une marque, à un magasin de comparaison, où l'on trouve un vrai choix de marques et de modèles. Si l'on prend le mix-produit d'une année d'exploitation donnée chez O'Plus, on y trouve les marques Fiat (17 %), Renault (16 %), Opel (15 %), Peugeot (13 %), Citroën (10 %), Ford (9 %), Audi (4 %), Volkswagen (3 %), Seat (3 %), Mercedes (2 %), et enfin diverses autres marques (8 %). Par ailleurs, nous ne présentons aucun doublon dans le show-room : tous les modèles sont différents.

Ce choix délibéré d'instrumenter la comparaison porte ses fruits, à travers ce qu'on appelle l'effet d'assortiment : souvent, les clients repartent avec une voiture qu'ils n'auraient probablement jamais achetée ailleurs, et certains modèles réputés difficiles à vendre, des voitures coréennes notamment, se vendent très bien parce que les conditions de la comparaison sont réunies. Je me souviens par exemple d'un client qui a choisi une Alpha Roméo, alors qu'il n'aurait jamais imaginé conduire ce type de véhicule et qu'il ne savait même pas qu'il existait un concessionnaire de cette marque dans sa région.

Le vendeur, héros de la pièce

Après la mise en scène, passons au jeu des acteurs. Le vendeur, héros de la pièce, est comme un chasseur à l'affût : il détecte immédiatement toute intrusion d'un client dans le show-room. L'air faussement détaché, il analyse le profil de sa future proie : si c'est un homme seul, qui fait des allées et venues devant plusieurs voitures, c'est un touriste ; en revanche si papa, maman et les enfants s'attardent devant un modèle en particulier, c'est une bonne proie.

Alors le vendeur bondit comme un félin et se dirige à grands pas souples vers eux : « *Bonjour messieurs-dames ! puis-je vous renseigner ?* ». Tentative d'esquive : « *On regarde...* ». Parade facile : « *Et vous avez vu quelque chose d'intéressant ?* ». La discussion est désormais engagée et le chasseur essaie maintenant de déterminer de quelle façon il va porter son attaque. Son arme principale et presque unique est celle du langage ; mais il en existe de plusieurs types.

Le premier est le *langage sans pensée*, c'est-à-dire le par cœur, tel que le pratiquent, notamment, les vendeurs par téléphone. Ce genre de discours est relativement

insupportable, mais néanmoins utile, car il apporte des informations bien maîtrisées, que ce soit sur les barèmes de prix ou encore sur les garanties offertes par l'enseigne.

Un autre type de langage est la *pensée intellectuelle* : le vendeur mobilise toute son attention, toutes ses capacités cognitives pour adapter son discours au client précis qu'il a en face de lui.

Il existe aussi une *pensée sans langage* : le vendeur se détache de la situation et se retire en lui-même pour combiner des coups à l'avance, comme au jeu d'échec ; pendant ce temps, son seul langage est l'attitude corporelle qu'il adopte face au client, et qui a aussi son importance.

Ce qu'exprime le vendeur à travers toutes ces formes de langage, c'est un peu la phrase d'Auguste dans la pièce de Corneille : « *Prends un siège, Cinna, prends, et sur toute chose observe exactement la loi que je t'impose* ». Son objectif est d'instaurer une relation de domination vis-à-vis de son client, et pour cela de le faire asseoir, au sens propre comme au figuré : très concrètement, il s'agit d'amener le client à s'asseoir au bureau où se conclura la transaction.

L'acheteur, personnage paradoxal

Il existe des types de clients dont les choix renvoient à des formes de rationalité différentes. Le client traditionnel vient avec une idée déjà précise du type de marque et de modèle qu'il veut acheter ; ce client est rare chez O'Plus, car il se rend plutôt dans les concessions. Il y a aussi les clients hésitants, qui ont besoin de comparer plusieurs modèles : O'Plus répond parfaitement à leur attente. D'autres clients arrivent avec un budget bien défini, et la présentation en zones de prix leur permet de faire leur choix en toute sérénité. Les clients mixtes hésitent à la fois entre différentes marques et différents budgets. Les rationnels affectifs regardent d'abord subjectivement la marque, puis objectivement le modèle. On trouve aussi des clients purement affectifs : ils sont déjà venus chez O'Plus et en ont été contents ; ils veulent reprendre la même marque, qui leur donne toute satisfaction.

Le processus de décision d'achat d'un véhicule est souvent long : de six mois à deux ans, sauf dans les cas particuliers où la voiture a été accidentée ; en revanche, la fenêtre de décision d'achat est extrêmement étroite : entre une semaine et un mois en général. Le vendeur doit donc exercer une certaine pression pour empêcher le client de repartir, sans quoi il est à craindre qu'il aille très rapidement faire son achat chez un concurrent.

Une partie de la mise en scène de la vente est assurée par le client. Par exemple, très souvent, ce dernier exige de pouvoir essayer la voiture, alors même qu'il ne possède généralement pas la compétence qui lui permettrait, en quelques minutes de conduite, de repérer les éventuels problèmes mécaniques. Il se conforme, en cela, à une sorte de jeu de rôle intériorisé du "client modèle" : un bon client essaie toujours une voiture avant de l'acheter ; il essaiera donc la voiture lui aussi. Il n'en retire généralement pas grand-chose ; le plus souvent, il se contente d'exprimer sa déception par rapport à la puissance du moteur : tout le monde voudrait un moteur de Porsche, mais aussi un grand coffre pour les bagages et beaucoup de place à l'arrière pour les enfants ; malheureusement, ce n'est pas compatible !

Souvent aussi, le client fait ouvrir le capot pour examiner l'état de propreté du moteur : c'est un autre critère sur lequel il se fonde pour juger de la qualité de la voiture. J'ai fait l'essai avec un certain nombre de clients : lorsque par hasard le moteur n'avait pas été nettoyé, ils émettaient immédiatement des soupçons sur le bon état du véhicule.

Une autre figure imposée par le client est la négociation sur les prix : dans notre pays marqué par la culture latine, il est très difficile d'y échapper. La mise en scène que nous déployons sur la transparence des prix est une tentative pour en sortir : nous préférierions donner au vendeur le rôle de défenseur du prix plutôt que de vendeur de remise, mais cela ne va vraiment pas de soi.

Enfin, l'acheteur trouve un vrai rôle de théâtre lorsque la relation s'inverse et qu'on en vient à la question de la reprise de son véhicule. L'asymétrie d'information joue désormais en sa faveur, et le vendeur voit son client prudent et suspicieux devenir bluffeur : il fait référence à l'*Argus*, mais il s'agit en fait d'*Auto-Plus* et non de l'*Argus* ; il cite le prix d'un modèle différent du sien ; sa référence date de trois mois et les prix ont évolué ; il néglige les correctifs kilométriques et ne veut pas tenir compte des frais de remise en état, etc. Par ailleurs, il essaie de dissimuler les rayures de la carrosserie, l'usure des pneus, le fait que la voiture a été accidentée... Ce revirement rééquilibre un peu la relation de pouvoir entre vendeur et acheteur.

Une pièce en cinq actes

Comme une pièce de théâtre, la vente d'une voiture se déroule en cinq actes successifs. Le premier est l'accueil, marqué par des rituels de civilité mais aussi par des phrases introductives qui ne seront pas sans conséquence sur la suite du processus.

Le deuxième est la phase d'écoute et de détermination des besoins du client ; le vendeur a en tête un canevas qui lui permet de faire un diagnostic sur ces besoins ; il déploie un langage d'expert pour essayer de prendre l'ascendant sur le client.

Le troisième acte est la phase de proposition, au cours de laquelle le vendeur combine plusieurs types d'action : consultation de notes, d'internet, d'un collègue, etc. ; c'est le moment d'une forme d'activité multimodale en simultané.

Au quatrième acte, le vendeur déploie ses capacités de pensée sans langage. L'un des employés d'O'Plus, qui était unanimement reconnu comme un vendeur hors norme, m'a expliqué qu'à ce moment de la négociation, il faut automatiser son discours, ne plus penser à ce qu'on dit, mais se concentrer pour anticiper l'évolution de la situation, afin d'en rester maître.

Le cinquième acte est naturellement celui de la conclusion de la vente ou de son échec.

Nous allons maintenant assister à un petit sketch présenté par trois volontaires de ce séminaire, à qui j'ai remis à l'avance un canevas d'improvisation. Je précise que celui qui a accepté le rôle de vendeur est un professionnel de chez Renault...

Le sketch

Le vendeur : Bonjour messieurs-dames ! vous êtes intéressés par une voiture ?

Elle : Oui, nous n'habitons pas très loin, nous avons vu l'enseigne, et nous voudrions acheter une voiture plus grande que la nôtre, car nous attendons un bébé. Si par la même occasion vous pouviez reprendre notre Twingo... Elle est en excellent état ; c'est vraiment à cause de l'arrivée du bébé, sans quoi nous en sommes très satisfaits.

Le vendeur : Dans ce que vous avez vu, il y a quelque chose qui vous tente ?

Elle : Ce qui est sûr, c'est qu'on ne prendra pas une Fiat : ce n'est pas une marque fiable.

Lui : En revanche, nous voudrions une voiture avec la climatisation, parce qu'avec ce qu'on a enduré l'été dernier... Vous pouvez peut-être nous conseiller ?

Le vendeur : Bien sûr ! J'ai plusieurs modèles à vous proposer. Cette Clio, par exemple. Mais ce n'est peut-être pas assez grand ? Vous avez des portes à l'arrière, pour pouvoir installer le bébé confortablement.

Lui : Elle n'est pas beaucoup plus grande que la nôtre.

Elle : Il y aura le bébé, mais aussi la poussette, les couches, les affaires...

Le vendeur : Vous avez une idée de ce que vous voulez mettre comme prix ?

Lui : Faites-nous d'abord des propositions. Notre choix dépendra aussi du prix auquel vous reprendrez la nôtre.

Le vendeur : Je crois que je vais vous proposer une Megane : c'est très bien pour votre style ; ça vous ira bien. Vous voyez, c'est un peu plus grand. Comme vous dites, il n'y a pas que le

bébé : il y aussi la poussette, les couches, tout un fatras à transporter ; là, vous avez de la place.

Lui : Et il y a la clim ?

Le vendeur : Bien sûr, il y a tout ce qu'il faut. Elle n'a que cinquante mille kilomètres, elle est impeccable, comme neuve ; et de toute façon elle est garantie trois ans.

Lui : Oui mais est-ce qu'elle est puissante, quand même ?

Le vendeur : Ah ! celle-là, elle a un V6.

Elle : Mais on pourra l'essayer ?

Le vendeur : Sans problème. Vous avez une idée sur la couleur ?

Lui : Moi j'aimerais bien...

Elle : On s'en moque, de la couleur.

Lui : Non, moi, j'aimerais bien métallisé.

Elle : Métallisé ? Certainement pas ! Quel macho ! Tu me vois, moi, dans une voiture métallisée ?

Le vendeur : Vous pensez peut-être à du gris métallisé, Madame, mais j'ai toutes sortes de couleurs métallisées : du bleu, du vert, du jaune, du rouge...

Elle : Non, non, je ne veux pas de métallisé, et je ne veux pas de rouge non plus : c'est une couleur trop primaire.

Le vendeur : Vous avez raison, c'est agressif.

Lui : Bleu marine, alors ? En plus, c'est moins salissant.

Elle : Bleu marine, à la limite...

Le vendeur : Justement, j'ai une Megane bleue, et elle n'est pas métallisée. Elle n'est pas non plus bleue marine, mais c'est un bleu assez lumineux, et pour vous qui n'aimez pas le métallisé...

Lui : Et elle fait combien de chevaux ?

Le vendeur : Sept chevaux fiscaux.

Elle : Et elle a roulé combien ?

Le vendeur : Cinquante mille kilomètres.

Elle : C'est beaucoup, quand même.

Le vendeur : Elle n'a qu'un an et demi ! elle est comme neuve.

Lui : Cinquante mille kilomètres, ce n'est pas beaucoup, mais il faut qu'on regarde sous le capot. (*Ils ouvrent le capot*)

Elle : Le moteur est propre, c'est bon signe.

Le vendeur : Vous savez, avec la technologie moderne, les voitures ne tombent plus en panne. Et puis nous avons notre système de révision standard : quinze points essentiels, cent cinquante points de contrôle, la garantie maison...

Elle : Oui, mais si on l'achetait directement chez Renault, ce serait sans doute mieux.

Le vendeur : Ah non, ce serait moins bien : nous vous offrons trois ans de garantie sur tous les points de contrôle ; vous ne trouverez pas ça chez Renault. Si vous voulez, je peux vous donner les coordonnées du propriétaire précédent.

Elle : Oh non ! Les gens qui revendent leur voiture, on sait ce que c'est.

Lui : La moquette est un peu usée à l'intérieur ; et puis il y a une tache sur le siège arrière.

Elle : Vous faites une réduction sur les taches ?

Le vendeur : Non mais par contre on va vous l'enlever tout de suite, cette tache ; ce n'est pas un problème.

Lui : Et alors le prix ?

Le vendeur : Elle est à douze mille cinq cents euros.

Elle : Oulla ! C'est quand même beaucoup.

Le vendeur : Je vous fais toutes les conditions de vente que vous voulez. Il vous la faut pour quand ?

Elle : Pour dans trois semaines au plus tard.

Lui : Oui mais attendez : à quel prix nous reprenez-vous la Twingo ?

Le vendeur : Il faut que je la voie. (*Ils se dirigent vers la Twingo sur le parking*).

Lui : Elle est là ; vous voyez : elle est impeccable. C'est sûr que vous ne trouverez pas de tache sur cette voiture-là.

Le vendeur : Justement, là, sur le côté du siège, il y en a une.

Lui : Ah bon ? Non, regardez : c'est une nuance du tissu ; c'est ce qu'on appelle un tissu moiré.

Le vendeur : Vous l'avez achetée neuve ?

Elle : Absolument, et c'est moi qui la conduis ; donc il n'y a pas de problème. Vous savez, les femmes, ça conduit mieux que les hommes, c'est bien connu.

Le vendeur : On va regarder. (*Donnant un coup de pied dans un pneu*) Ah, il y a un problème de direction, là.

Lui : On a fait exprès de ne pas prendre de direction assistée, parce que ma femme aime bien la conduite sportive.

Le vendeur : Oui mais il y a toujours la direction assistée sur ce genre de voitures.

Lui : On l'a fait retirer : ma femme n'aimait pas ça.

Le vendeur : Bon, alors je vous en propose deux mille euros.

Elle : Hein ?

Le vendeur : Et c'est parce qu'elle est dans un état exceptionnel.

Lui : Attendez, à l'Argus, elle est à trois mille cinq !

Le vendeur : Ah non ! L'Argus, je l'ai là ; regardez : deux mille.

Elle : Ce doit être un autre modèle que le nôtre !

Le vendeur : Non, non, moi j'ai vraiment le prix de ce modèle-ci. Mais vous voudrez peut-être prendre un crédit ? Vous pouvez mettre combien tout de suite ?

Elle : Avec le bébé, on va avoir beaucoup de dépenses... Oh la la, ça y est, j'ai une contraction !

Le vendeur, les reconduisant à l'intérieur : Venez vous asseoir, Madame.

Lui : Tu veux qu'on rentre à la maison, ma chérie ?

Elle : Non, ça va aller ; mais il faut baisser le prix.

Le vendeur : Je peux vous proposer trois cents euros par mois pendant cinq ans.

Lui : Non, pas de crédit : je peux payer cash.

Le vendeur : Ah si vous pouvez payer cash, c'est mieux ! Dans ce cas, je vous la reprends telle quelle, ne vous inquiétez pas : vous voyez, là, il y a une rayure, mais je la prends à ma charge. Et pour ce qui est de la Megane, la révision est faite, et on va vous enlever la tache tout de suite.

Elle : Oui, mais on ne l'a pas encore essayée ; moi, je voudrais voir si elle est suffisamment puissante.

Le vendeur : C'est un V6 Turbo, cinq portes : c'est exactement ce qu'il vous faut. Allez chez Renault, vous verrez ce qu'ils vont vous donner pour ce prix-là.

Lui : À neuf mille euros avec la reprise, je pense qu'on se déciderait tout de suite.

Elle : Oui, neuf mille, ce serait bien.

Le vendeur : Neuf mille huit, et on n'en parle plus ; et je vous fais cadeau de la carte grise.

Elle : Ce n'est pas un gros cadeau.

Le vendeur : Allez : neuf mille sept cent cinquante.

Elle : Neuf mille cinq cents !

Le vendeur : Bon d'accord. Il faut que vous me versiez un acompte.

Elle, à son mari : Tu as ton chéquier ? Parce que moi, je n'ai rien.

Le vendeur : Ah, s'il n'a pas son chéquier, vous repartez à pied !...

Lui, à sa femme : Ben non, je n'ai pas mon chéquier : je pensais que tu l'aurais.

Elle : Tu n'as pas pris ton chéquier ? Mais tu es ridicule ! C'est toi qui l'achètes cette voiture, ce n'est pas moi ! Avec ton salaire comparé au mien, ce serait un peu gros ! Alors tu n'as pas ton chéquier ? Nous faisons perdre son temps à monsieur !

Lui : La voiture, vous nous la garderez bien jusqu'à demain ?

Le vendeur : Jusqu'à ce soir, si vous voulez ; après, je ne peux pas le garantir.

Lui : Alors on revient ce soir avec le chéquier.

Le vendeur : Dans ce cas, vous me signez la cession de la voiture ?

Elle : Il faudrait peut-être qu'on réfléchisse encore, parce que là, on fait ça un peu vite, quand même, je trouve.

Lui : Écoutez, on revient donc cet après-midi, et puis vous nous la gardez jusqu'à demain, de toute façon ?

Le vendeur : Je vous la garde jusqu'à cet après-midi, puisque vous revenez cet après-midi.

Lui : Bon, eh bien, au revoir, monsieur.

Le vendeur : Au revoir !

Conclusion

L'approche que j'ai adoptée, selon laquelle l'acte de vente s'apparenterait à une pièce de théâtre, renforce l'idée, développée par Jacques Girin¹, que l'unité pertinente d'analyse de cette activité est l'agencement organisationnel, comprenant à la fois les ressources humaines, symboliques et matérielles. Améliorer la performance commerciale suppose donc de porter une grande attention au décor et à la mise en scène des plates-formes de vente.

Cette conception conduit également à donner toute sa place à la technique de l'improvisation, par rapport à des théories qui voudraient trop figer et standardiser le discours du vendeur. Selon nous, un bon vendeur est un jazzman qui sait recourir aux quatre formes d'improvisation proposées par Karl E. Weick : l'interprétation, l'embellissement, la variation et enfin l'improvisation pure.

En étudiant le déroulement d'un acte de vente, on peut y reconnaître le schéma fondamental d'une pièce de théâtre, avec ses cinq actes : exposition (accueil du client) ; intrigue (découverte des besoins du client) ; conflit (argumentation et confrontation) ; coup de théâtre (réponse aux objections du client) ; dénouement (conclusion de la vente).

Enfin, on peut étudier le jeu des personnages en fonction des deux catégories dramatiques de base que sont l'action et la situation, et selon deux variables clés, la personnalisation ou la dépersonnalisation de la vente. Si l'on considère que c'est l'action du vendeur qui prime, il peut adopter une attitude dépersonnalisée en suivant consciencieusement un script aussi rationnel et efficace que possible ; il peut aussi personnaliser davantage en plaçant l'émotion au premier plan.

Il est moins classique de considérer que c'est la situation qui prime sur l'action du vendeur. Dans ce deuxième cas de figure, on peut également envisager une approche dépersonnalisée : dans ce cas, le vendeur procède à une manipulation rationalisée en créant une situation favorable à la décision d'achat ; ou une approche personnalisée, et dans ce cas l'interaction entre les ressources humaines, symboliques et matérielles, prime sur leur singularité, et on rejoint la théorie de l'agencement organisationnel.

C'est cette interprétation qui m'a paru la plus pertinente : l'environnement de l'acte de vente joue un rôle essentiel dans la performance du vendeur. Les résultats obtenus par O'Plus semblent d'ailleurs attester que cette lecture est bonne : grâce à la mise en place de ces plates-formes de vente telles que je les ai décrites, l'enseigne est aujourd'hui en plein développement et vient d'ouvrir un nouveau centre.

¹ Jacques Girin, *La théorie des organisations et la question du langage*, Ouv.coll, Éditions du CNRS, 2001.

DÉBAT

La vente, un cas particulier de la négociation ?

Un intervenant : *La négociation commerciale est un cas particulier de la négociation en général, sans doute plus facile à mener dans la mesure où il n'y a qu'un vendeur face à un acheteur, échangeant sur un nombre de variables limité, dont la plupart sont quantifiables (prix, kilométrage, ancienneté...); par comparaison, une négociation comme l'accord sur l'avenir de la Nouvelle Calédonie fait entrer en jeu un nombre d'acteurs et de variables considérable, avec une profusion de complexité. Mais la remarque de l'un des acteurs du sketch, « Ce qui est sûr, c'est qu'on ne prendra pas une Fiat », m'a évoqué ce que, dans l'univers de la négociation, on appelle une négociation positionnelle. Pour sortir de cette position bloquée, il faut essayer de rechercher les intérêts plus profonds; en l'occurrence, essayer de savoir quelles sont les attentes concrètes des clients: ils veulent une grande voiture, cinq portes, la couleur bleue, un budget raisonnable, un petit kilométrage... S'il s'avère que c'est une Fiat qui permettra de résoudre au mieux cette équation, ils se laisseront peut-être convaincre.*

C'est ce qui s'est passé lors de la négociation de Camp David, en 1978. Depuis la guerre de 1967, le Sinaï, qui appartenait aux Égyptiens, avait été occupé par les Israéliens; l'Égypte voulait le récupérer mais les Israéliens y étaient fermement opposés, et plusieurs plans de paix avaient échoué. C'est Jimmy Carter qui, en 1978, a posé la question clef: « Pourquoi voulez-vous reprendre ou garder le Sinaï? ». Les Égyptiens ont expliqué que pour eux, c'était une affaire de souveraineté: nation pluri-millénaire, l'Égypte venait de recouvrer son indépendance et il était important pour elle que son drapeau flotte sur le Sinaï. Les Israéliens, de leur côté, voulaient continuer d'utiliser le Sinaï comme une zone tampon pour se protéger d'éventuelles agressions.

Enfin, la solution a consisté à rendre le Sinaï aux Égyptiens pour qu'ils puissent y planter leur drapeau, et à en faire une zone démilitarisée afin que les Israéliens n'aient rien à craindre de ce côté-là: les intérêts profonds des uns et des autres étaient satisfaits.

Int. : *J'ai eu à mener de nombreuses négociations sociales, et je crois qu'elles présentent malgré tout de nombreuses différences avec la négociation commerciale: le risque de passer de la simple négociation au conflit est permanent; et il s'agit d'une relation qui dure dans le temps, et où vous devez donc ménager votre interlocuteur, alors que la relation vendeur-acheteur est purement conjoncturelle et n'est pas nécessairement amenée à se renouveler.*

Le rôle du public

Int. : *Une autre différence entre une négociation politique et une négociation commerciale est la présence ou l'absence de public. Très souvent, dans le deuxième cas, la négociation se déroule dans un huis clos entre le vendeur et l'acheteur, alors que les négociations politiques ou sociales se déroulent face au public, ce qui généralement envenime les choses: les participants ne veulent pas perdre la face et se crispent sur leurs positions. La seule façon d'en sortir est souvent de reconstituer un huis clos: le processus d'Oslo s'est déroulé chez de riches propriétaires norvégiens à qui l'on avait fait croire qu'ils prêtaient leur manoir à des hommes d'affaires du Moyen-Orient souhaitant négocier leur contrat et faire un peu de ski...*

Jean-Yves Barbier : *On peut citer à cet égard l'ouvrage de Francis Walder, Saint-Germain ou la négociation (1958), qui démontre clairement qu'en matière de négociation, l'opacité peut être source d'efficacité. Ce livre raconte la négociation qui a permis, en 1570, de sélectionner les villes dans lesquelles le culte protestant serait autorisé. Le négociateur se rend d'abord chez les catholiques et leur dit: « Bien entendu, notre souhait est de limiter autant que possible la liberté du culte; mais il faut bien accorder quelques villes aux protestants ». Puis il va voir les protestants et leur explique: « Bien entendu, le principe est celui d'une liberté de culte illimitée; cela dit, vous comprendrez sans doute que dans certaines villes, il*

sera difficile de l'imposer ». Ce type de transaction n'est possible qu'à condition de s'entourer d'un certain secret.

Int. : *Le sketch que nous avons vu n'était pas tout à fait un huis clos : le mari et la femme étaient le public l'un de l'autre.*

Int. : *Dans les négociations sociales, il y a souvent cinq syndicats autour de la table, et aucun d'entre eux ne veut faire le premier pas ; d'où l'importance des négociations bilatérales, où l'on reconstitue le huis clos.*

Int. : *Il y a toujours plusieurs publics : le public qui est physiquement présent, et celui à qui les négociateurs vont rapporter ce qui s'est passé. Quand vous réalisez une négociation commerciale en "b to b", votre patron vous attend au retour, et vous juge sur les résultats.*

Le vrai rôle du vendeur

Int. : *Lorsqu'on achète une voiture, on doit rendre des comptes à sa femme, mais aussi à ses enfants, et même à ses amis, à qui on doit expliquer pourquoi on a pris tel ou tel modèle. C'est pourquoi l'acheteur boit les paroles du vendeur, car celui-ci lui fournit de quoi répondre à toutes les questions.*

Int. : *Il en est de même dans les négociations sociales : il faut donner aux représentants syndicaux de quoi répondre à leurs mandants.*

Int. : *En réalité, les gens n'achètent pas des voitures parce qu'ils les trouvent belles ou qu'on leur fait un prix, ce qui serait une conduite rationnelle, mais parce qu'en échange de l'argent qu'ils lui donnent, le vendeur les convainc qu'ils sont des hommes de goût, et leur permet d'en faire la démonstration à leur famille et à leurs amis...*

Comédie et récit

Int. : *J'ai trouvé intéressante votre démarche qui consiste à lire l'activité de la vente à travers les règles d'un genre littéraire, en l'occurrence la comédie. Je regrette simplement que dans votre propos, ce terme de comédie ait manifestement été pris dans un sens péjoratif : on joue sur le décor, les apparences ; on cherche à bluffer son interlocuteur, à prendre le pouvoir sur lui. Vous auriez pu tout aussi bien partir du genre du récit, et dans ce cas, votre lecture aurait été beaucoup moins péjorative. Comme nous l'a expliqué Thierry Boudès², dans une séance de ce même séminaire, le récit permet de construire du sens, quitte à réécrire le passé. Le bon acte de vente, pour moi, n'est pas celui où chacun a dupé l'autre, mais celui où tout le monde est satisfait parce qu'on a construit une belle histoire ensemble : « J'ai vendu ma voiture à un prix correct, et ils ont trouvé l'automobile dont ils rêvaient ».*

J.-Y. B. : Je n'ai pas du tout voulu prendre le terme de comédie dans un sens péjoratif : l'un des buts de la vente est de faire en sorte qu'il y en ait d'autres ensuite, c'est-à-dire que le client soit satisfait et revienne vers cette enseigne ; cet objectif s'accommode mal de faux-semblants et de duperies. C'est dans cet esprit qu'O'Plus propose des garanties très importantes, et a instauré le "droit à changer d'avis" : pendant cinq jours, le client peut revenir sur sa décision ; il serait risqué de tenter de le duper.

Int. : *Il y a quand même une différence entre le vendeur et l'acheteur : quand le vendeur cherche à améliorer sa prestation de vente, il pense à vendre davantage et pour cela à mieux argumenter et à mieux manipuler le client ; le client, de son côté, voudrait qu'on s'occupe sincèrement de lui et de ses besoins ; ce sont des objectifs très différents.*

² Thierry Boudès, *Du reporting au "raconting" dans la gestion des projets*, Les Annales de l'École de Paris, Volume VII.

J.-Y. B. : La mesure que je viens de citer tend à modérer un peu l'agressivité des vendeurs, même si, bien entendu, on ne peut tout de même pas leur reprocher de chercher à vendre des véhicules ! Par ailleurs, les vendeurs d'O'Plus ont une part de rémunération fixe plus importante que dans d'autres enseignes ; et enfin, leur rémunération n'est liée ni à la proportion de vente de véhicules d'une marque donnée, ni à la marge réalisée sur une voiture par rapport à une autre. Ils ont donc moins d'incitations qu'ailleurs à exercer une pression excessive sur le client.

Présentation de l'orateur :

Jean-Yves Barbier : normalien, chercheur associé au Centre de recherche en gestion (École polytechnique) ; il a accompagné pendant trois ans la création et le développement d'une enseigne de distribution de véhicules d'occasion ; il étudie l'acte de vente et la capitalisation des savoirs commerciaux.

Diffusion mars 2004