

LE COMMERCE N'ADOUCCIT PLUS LES MŒURS

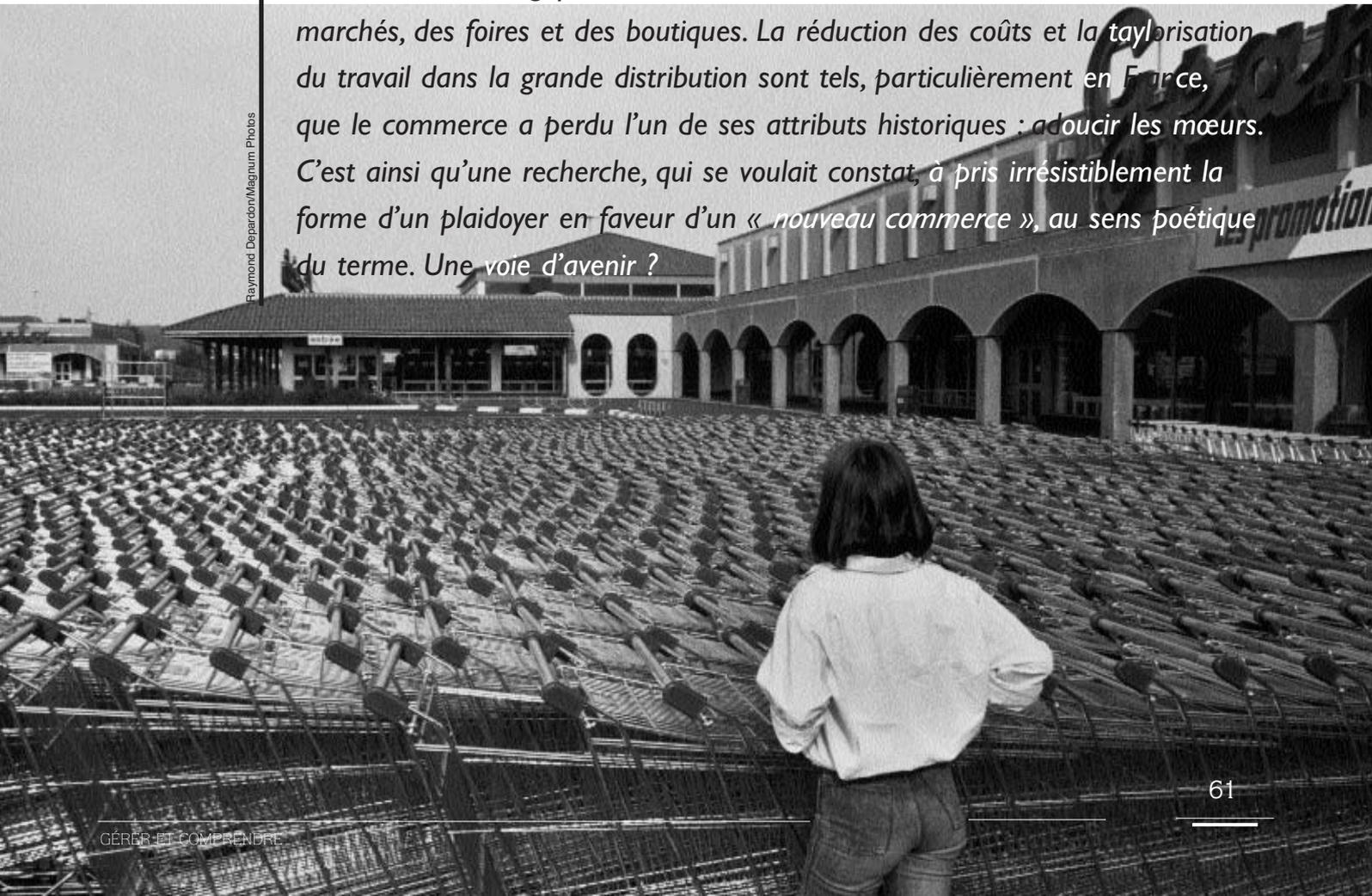
La grande distribution a-t-elle besoin de vendeurs ?

PAR MICHEL VILLETTE

ENSIA

Lorsqu'on observe la vie quotidienne des clients, employés et cadres des magasins de grande surface spécialisés modernes, il est difficile de résister à l'évocation nostalgique des sociabilités marchandes d'autrefois, celles des marchés, des foires et des boutiques. La réduction des coûts et la taylorisation du travail dans la grande distribution sont tels, particulièrement en France, que le commerce a perdu l'un de ses attributs historiques : adoucir les mœurs. C'est ainsi qu'une recherche, qui se voulait constat, a pris irrésistiblement la forme d'un plaidoyer en faveur d'un « nouveau commerce », au sens poétique du terme. Une voie d'avenir ?

Raymond Depardon/Magnum Photos



« À mesure que le marché s'organise (...) le vendeur perd son autonomie. Il vend les marchandises d'un autre (...). On lui enlève la fixation des prix et le choix du produit. Enfin, le dernier élément indépendant de la vente, l'art de persuader et les traits de personnalité qu'il comportait, est enlevé au vendeur individuel ».

C WRIGHT MILLS,
1951 (1)

«L'atmosphère à l'accueil est souvent plus proche d'un match contre le client que d'un partenariat. (...) Chaque employé a une approche partielle du client et le client doit passer de l'un à l'autre pour tenter d'obtenir ce qu'il cherche ».

JEAN-NOËL

(Rapport sur son expérience au travail dans une grande surface spécialisée de la région parisienne, 1998).

Avant la seconde guerre mondiale, en Europe comme aux États-Unis, l'activité commerciale était dominée par la figure mythique du vendeur. Jovial, bon vivant, amateur de plaisanteries faciles, c'était un autodidacte souvent fier de sa modeste ascension sociale (2). On trouve encore aujourd'hui dans les manuels d'enseignement des BTS d'action commerciale des schémas morphologiques du parfait vendeur : « sanguin » et non pas « bilieux », ou « mélancolique ». On dit encore qu'un vendeur est avant tout un homme de contact, mais ce ne sont que des vestiges d'une époque révolue. La relation de face à face entre le client et le vendeur est précisément ce que le marketing « moderne » a voulu dépasser et ce que la grande distribution moderne a éliminé.

Prolongeant un mouvement amorcé dès les années 1880, la « révolution marketing » des années 1960 a modifié radicalement les conditions de la distribution des biens de

consommation aux États-Unis et en Europe (3). Un des aspects important de cette révolution est la taylorisation du commerce. Le travail intellectuel de conception des opérations marchandes effectué par les « services marketing » a été séparé du travail d'exécution des transactions réalisé par les « forces de vente ». Cette division du travail a été du même ordre que celle qui prévalait à l'usine entre les ingénieurs des bureaux de méthodes et les ouvriers des chaînes de fabrication.

On peut prendre la mesure de l'acharnement des théoriciens modernes du marketing à évacuer le vendeur, en comptant le nombre de pages qu'ils consacrent dans leurs traités à la personne et à l'activité du vendeur. Le record est détenu par le Mercator (4), manuel de marketing des professeurs de HEC, édité pour la première fois en 1974, qui ne comporte pas l'entrée « vendeur » dans son index et ne consacre aucun chapitre spécifique à ce métier. On parle de « circuits de distribution » et « d'appareil commercial », l'acte de vente s'efface devant l'imposant édifice des « études », de la « politique de communication », des « stratégies de marketing-mix ».

(1) White Collar, *The American Middle Classes*, traduction française *Les cols blancs*, Maspero, Paris, 1966, chapitre 2.5. « La grande boutique ».

(2) Pour un portrait de ce personnage : Tom HOPKINS, *How to Master the Art of Selling*, Champion Press, USA, 1982. trad. fran. *La Vente*, Éditions de l'Homme, Montréal, 1993.

(3) TEDLOW Richard S. 1990. *New and Improved, The Story of Mass Marketing in America*, New York, Basic Books. trad. fran. *L'audace et le marché, l'invention du marketing aux États-Unis*, 1997, Paris, Éditions Odile Jacob.

(4) LENDREVIE J. LINDON D. LAUFER R. *Mercator. Théorie et pratique du marketing*. Dalloz, première édition, 1974.

(5) MULLIEZ Gérard et WHITELEY Richard, 1991, *La Dynamique du Client*, Paris, Maxima.

Après plus de quarante années de domination sans partage du « marketing moderne » sur les business schools, les cabinets de consultants et les sièges sociaux des grands groupes, on comprend que Gérard Mulliez, P.D.G. du groupe Auchan, intitule un des chapitres du livre qu'il a écrit avec Richard Whiteley : « Libérer les champions du service clients » (5). En effet, après une longue période dominée par l'idéal de la distribution de masse et la promotion du libre service, c'est bien une véritable « libération » qui serait nécessaire pour placer à nouveau le facteur humain au centre de l'acte de vente.

Pendant, dans les chaînes de grande distribution, il n'est pas sûr que les conditions d'une telle inversion de tendance soient remplies. Il se pourrait même que la tendance à l'évacuation des vendeurs du processus de vente continue de se renforcer (6). C'est ce que suggère notre enquête, réalisée sur trente-neuf lieux de vente (dont quatorze grandes surfaces spécialisées), relevant de trente-deux enseignes, par trente-sept étudiants, stagiaires, employés et cadres de la grande distribution, qu'il faut remercier ici pour leur contribution.

Entre un vendeur humain – qui coûte cher et qui ne

(6) Cet article est issu d'une recherche réalisée dans le cadre de l'association ADRESSE, grâce à une bourse de la fondation SEITA-ANVIE. Je remercie Claude Riveline et Jean-Philippe Neuville pour leurs commentaires et suggestions.

(7) À côté du main stream du marketing « moderne », on a vu apparaître, au cours des années 1990, un nouveau marketing qui se qualifie lui-même de « post-moderne » : FEATHERSTONE M. 1990. *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage Publications, Londres ; PAYNE Christopher, M. BALLANTYNE D. 1992. *Relationship Marketing : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford. Butterworth-Heinemann ; COVA Bernard. 1995. *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*. Paris. L'Harmattan.

fait pas toujours ce qu'on attend de lui – et un dispositif technique, moins coûteux, permettant de canaliser le comportement des consommateurs et de déclencher l'acte d'achat quasi-automatiquement selon un programme prévu d'avance, les gestionnaires du commerce moderne n'hésitent plus guère. D'un côté, des spécialistes du marketing « post-moderne » dissertent sur les vertus du « marketing relationnel » censé « fidéliser le client » (7) ; de l'autre, les contrôleurs de gestion et directeurs de magasin résistent rarement aux occasions de développer toutes les formes de vente automatique rendues possibles par l'évolution technique des emballages, de l'étiquetage (8), du mobilier commercial, des caddys, de la signalétique, de l'architecture des magasins, des moyens audiovisuels de promotion des ventes, des distributeurs automatiques, des bornes interactives, des caisses automatiques et, bientôt, du e-commerce.

« Au rayon des nettoyeurs sous pression, nous voyons un mannequin en plastique, grandeur nature, vêtu comme un être humain véritable et qui porte en guise de tête un moniteur télé. La tête cathodique se raccorde exactement au tronc costumé et débite imperturbablement, par séquences de trois minutes, l'argumentaire parfait en faveur des appareils de la marque Karcher. Deux badauds sont en arrêt devant le bonimenteur fictif. À peu de distance, un vendeur humain se tient debout derrière son comptoir. Personne ne s'adresse à lui. Il a dû entendre la bande son de son collègue électronique une bonne centaine de fois depuis ce matin. Gênée, je passe en évitant son regard. »

(Observation d'une étudiante,
Leroy Merlin, 1998)

(8) COCHOY Franck, « Le choix du jambon emballé en grande surface, ou l'économie du package », *Journal de l'École de Paris du management*, N°15, janvier 1999.

(9) L'analyse du « portefeuille clients » des banques a été promue au début des années 1990 par le cabinet de conseil international Bain and Co. La Barclays Bank a été une des premières

Pour une catégorie de marchandise donnée, on mettra plus de vendeurs humains pour vendre les produits « hauts de gamme » dans les circuits de distribution réservés à une clientèle aisée et on automatisera les lieux de vente ouverts au tout venant. Plus de service chez Fauchon que chez Leader Price donc, où le kilo d'orange n'est évidemment pas au même prix. Plus de service dans les agences « private banking » des beaux quartiers, et beaucoup moins dans les agences bancaires libre service des quartiers populaires, où l'on fait la queue au guichet pour accéder à une liste de services réduite au minimum (9).

Les limitations et les contre-exemples à cette tendance générale s'expliquent par un effet de concurrence local et momentané. Offrir un peu plus d'assistance de vendeurs en chair et en os peut être un moyen de gagner – ou de regagner – des parts de marché. Ainsi, à l'ouverture de la grande surface de bricolage où il travaille, un de nos informateurs avait porté la part des frais de personnel à 12 % du budget, avant de la ramener insensiblement à 10 %, une fois la clientèle conquise.

à en tirer toutes les conséquences, différenciant fortement les prestations offertes dans les différentes catégories d'agence. La quasi totalité des grandes banques a suivi et distingue agences d'entreprises, agences de banque privée et agences de proximité.

(10) PIKETTY Th., « L'emploi dans les services en France et aux États-Unis : une analyse structurelle sur longue période. » *Économie et Statistiques*, N° 318, 1998-8.

LES EMPLOYÉS DE LA GRANDE DISTRIBUTION : DES COMMERÇANTS EN MIETTE

La part des emplois commerciaux dans l'emploi total est bien plus forte aux USA et au Japon qu'en France (10). Selon Thomas Piketty, l'enseigne « Toys'R Us » emploierait un tiers de personnel de moins dans ses magasins français qu'américains (11). Selon Jean Gadrey [et al.], il y aurait presque deux fois plus d'emploi commercial par habitant au Japon qu'en France. Pourtant, la durée moyenne du travail est supérieure au Japon et les deux pays ont des niveaux de vie semblables (12). À Tokyo, la cliente qui se présente à l'entrée d'un grand magasin peut avoir le plaisir d'être accueillie par un employé qui lui ouvre la porte et lui demande aimablement ce qu'elle recherche. En France, on ne peut espérer un tel geste de bienvenue que dans les magasins de Grand Luxe de la Place Vendôme ou de la rue de la Paix. Voici donc un élément de la sociabilité commerciale traditionnelle qui est passé en quelques décennies de l'état de pratique commune à l'état de privilège réservé à une élite (13).

Les « nouveaux emplois » créés par la grande distribution moderne ne sont pas des emplois de vendeurs, à proprement parler. Hôtesse, caissière, conseiller commercial,

(11) PIKETTY Th., « Les créations d'emplois en France et aux États-Unis », *Notes de la fondation Saint-Simon*, Paris, 1997.

(12) GADRAY Jean, JANY-CATRICE F., RIBAUT T. 1999. *France, Japon, États-Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative*. PUF. Paris.

(13) La législation du travail semble avoir contribué à la réduction de l'assistance aux clients dans le commerce Français. Sur ce point, M. VILLETTE, « Les grandes surfaces ne font plus le Bonheur ». *Sociétal*, N°32, mars 2001.

chef de rayon, démonstratrice, manutentionnaire, ces titres ne sont pas des mots nouveaux pour désigner une réalité invariante. Ils signalent une transformation réelle de l'activité au travail. Désormais, l'acte de vente n'est plus global, le client n'est plus pris en charge par un vendeur, il circule dans un dispositif de vente composé de signes et d'inscriptions, d'installations, de machines et de quelques humains, distribués avec parcimonie et chargés chacun d'une tâche précise. À chaque poste, les humains interviennent comme des auxiliaires, palliatifs aux insuffisances et défaillances du dispositif technique qu'ils accompagnent. L'hôtesse d'accueil doit guider ceux des clients qui ne comprennent pas la signalétique. Les conseillères de vente doivent pallier l'indocilité de clients qui se refusent à lire les informations présentées sur les emballages et les étiquettes et elles remettent en place les articles malencontreusement déplacés. En même temps, beaucoup des fonctions traditionnelles du vendeur sont transférées à la clientèle elle-même, habilement incitée à effectuer « dans la joie » le travail de recherche d'information, de transport, de montage, de mise en marche et d'adaptation du produit vendu. Le résultat peut être efficace, mais je ne peux me départir de la conviction personnelle qu'il est trop souvent désespérant pour les clients et pour les employés.

Une courte scène, saisie sur le vif à la caisse d'un magasin Eldorauto, illustrera parfaitement ce que j'entends ici par « désespérant », bien que ce ne puisse s'entendre que dans le non-dit :

La caissière (*s'adressant à une jeune fille qui s'apprête à prendre sa place*) : Moi, tu sais, je m'étais jurée que je ne serais jamais caissière chez Casino. Et voilà, je suis ici, chez Eldorauto !
La jeune fille : ... (*sourire gêné*)

La caissière : Toi, c'est pas pareil, tu viens seulement pour l'été. T'es étudiante, c'est ça ?

La jeune fille : Oui. (14)

DES EMPLOYÉS EMPÊCHÉS D'ÉTABLIR UNE RELATION SATISFAISANTE AVEC LE CLIENT

Jean-Noël a commencé comme vendeur dans une chaîne de grands magasins spécialisés dans la jardinerie. Il a été promu cadre à trente-cinq ans. Dans le cadre d'une formation à l'ESSEC, il a rédigé un mémoire sur « L'entreprise commerciale focalisée sur la satisfaction du client », dont voici l'introduction : « À en croire les discours des dirigeants d'entreprise et les ouvrages des experts, le client est au centre de toutes les préoccupations. Sa satisfaction ferait l'objet de toutes les attentions. Mais entre ce que les entreprises disent et ce que l'on observe dans les magasins, il existe un écart important ».

Son texte comporte des observations personnelles sur son métier et des recommandations adressées aux dirigeants de la chaîne qui l'emploie. On peut définir son attitude générale comme celle d'un employé de bonne volonté, soucieux d'améliorer les choses en proposant à ses patrons des voies de progrès. Tout comme ses supérieurs hiérarchiques, il est persuadé que le service rendu au client n'est pas suffisant et il y voit une menace pour l'avenir de l'enseigne qu'il sert :

(14) Pour l'étude des relations entre salariés permanents et extras étudiants, voir : Isabelle GARABEAU, 1997 *Cols croisés, cols droits et tee-shirts, étude de classification chez les caissières de supermarché*. Anthroepotes II (4)-2, Université de Paris VIII.

« En saison, c'est-à-dire au printemps, sur un week-end, il y a près de dix mille passages en caisse, sans compter les clients potentiels qui quittent le point de vente sans achats. Pour répondre à ce trafic, il y a environ trente vendeurs, soit deux minutes par client en moyenne. Il est difficile de prétendre que trente vendeurs peuvent satisfaire la demande de dix mille clients avec qui l'enseigne a communiqué sur une promesse de conseil ».

À tord ou à raison, Jean-Noël rêve d'une « prise en charge globale » des clients. Pour bien comprendre cette aspiration et le contexte qui la suscite, je lui ai proposé d'enregistrer et de transcrire des conversations entre employés et clients au comptoir d'accueil du magasin. On se croirait parfois dans une pièce de Beckett, aux frontières de l'absurde et de la bureaucratie :

Un client : Où sont les portiques en bois ?

L'hôtesse (*montrant du doigt*) : Regardez les panneaux.

Un client : C'est pour mon pommier d'amour, il est en train de crever.

L'hôtesse (*se penchant sur le micro*) : Une vendeuse des plantes d'intérieur à l'accueil, s'il vous plaît.

L'hôtesse (*au client*) : J'ai appelé la personne.

L'hôtesse (*cinq minutes plus tard*) : Une vendeuse des plantes d'intérieur à l'accueil s'il vous plaît.

L'hôtesse (*trois minutes plus tard*) : Une vendeuse des Plantes d'intérieur à l'accueil, s'il vous plaît, troisième appel !

Dix minutes plus tard, le client revient.

L'hôtesse : On s'est occupé de vous ?

Le client : Oui, très bien.

Un client : Est-ce que je peux planter ce rosier tige sur mon balcon ?

L'hôtesse interpelle une vendeuse

se du rayon Produits de jardin à proximité.

La vendeuse : Pas de problème, s'il n'est pas orienté plein nord.

La cliente : Vous pouvez me garder mes plantes, j'ai encore autre chose à aller chercher ?

L'hôtesse : Mettez-les là.

Un client : Je voudrais changer ça.

L'hôtesse rédige un bon d'entrée et une notification d'échange en silence.

Le client : Merci.

Un client : Où sont les toilettes s'il vous plaît ?

L'hôtesse (montrant du doigt) : À l'entrée du magasin. (...)

Une cliente : Est-ce que je peux avoir quelqu'un pour les jouets ?

L'hôtesse : C'est quoi, ce que vous cherchez, exactement ?

La cliente : Les portiques de jardin.

L'hôtesse : Je vous appelle un vendeur.

L'hôtesse (au micro) : On demande un vendeur du rayon Plein air à l'accueil.

L'hôtesse : On demande un vendeur du rayon Plein air à l'accueil, s'il vous plaît.

L'hôtesse : On demande un vendeur du rayon Plein air, troisième appel.

La cliente montre des signes d'impatience.

L'hôtesse (au bout de 20 mn) : Ah ! voilà, c'est pour vous.

La cliente : Je ne remettrais plus les pieds dans cette boîte !

Une cliente : Je voudrais un sac s'il vous plaît.

L'hôtesse : Tenez, Madame.

Une cliente : J'ai un thuya qui est mort, comment ça se passe pour l'échange ?

L'hôtesse : La garantie est de 6 mois, il faut nous ramener la plante et le ticket de caisse.

Une cliente : Est-ce que je peux avoir un carton pour mes cactus, s'il vous plaît ?

L'hôtesse : Prenez-le en caisse, là-bas, Madame.

La cliente : La caissière ne veut

pas, ils sont réservés pour le marché aux fleurs.

L'hôtesse (s'adressant à la caissière) : Tu peux donner un carton à la dame, s'il te plaît. (...)

Ces dialogues décousus sont symptomatiques des attentes des clients dans le cadre qu'impose l'organisation actuelle des lieux de vente : chacun ne voit dans l'employé qu'un aiguilleur (questions commençants par « où »), un distributeur (de sac, de monnaie, etc.), une borne d'information sur les procédures et les droits (questions comportant le terme « comment »).

Comme le remarque Jean-Noël, on se trouve « un peu comme dans une administration où le dossier est transmis d'une instance compétente à l'autre ». La situation est bureaucratique et les êtres humains (vendeurs et clients) s'instrumentalisent l'un l'autre. Le résultat est une sociabilité où l'hostilité l'emporte sur la convivialité :

« Si je parle tellement du client, c'est que sur la surface de vente, c'est « l'Ennemi public N°1 ». Tout le monde lui doit tout, mais lui, en retour, n'a aucune considération pour le travail fourni. Il ne se rend pas compte et se croit tout permis ».

*Rapport de stage étudiant,
Magasin C&A, 1998*

DES CLIENTS PRIS ENTRE UN APPAREIL COMMERCIAL OPAQUE ET DES VENDEURS INSAISSABLES

En 1963, les Magasins J, chaîne aujourd'hui disparue, faisaient une campagne de publicité très sûre d'elle-même et des attentes du public : « Nous les femmes, après tout, nous ne sommes pas tellement difficiles à

contenter. Nous voulons des produits frais, des qualités constantes, des prix étudiés. Nous voulons gagner du temps, économiser notre fatigue, être bien informées et bien conseillées ». 1963, c'était aussi l'année de l'ouverture du premier hypermarché au monde, le Carrefour de Sainte-Geneviève des Bois.

Le programme publicitaire a-t-il été respecté ? L'utopie moderniste s'est-elle révélée aussi agréable qu'annoncée ?

Il est difficile de dire avec exactitude jusqu'à quel point les clients et les employés des entreprises de grande distribution modernes sont « insatisfaits ». Les enquêtes d'opinion signalent une lente et régulière aggravation de l'insatisfaction. Dans une enquête réalisée par Nielsen, en 1998, deux clients sur trois critiquent les grandes surfaces : en premier lieu, l'éloignement (une fois sur deux), l'attente aux caisses (40 % des récriminations), l'absence de conseil (33 % des critiques), les ruptures de stock (25 % des plaintes), l'ambiance désagréable (22 % des citations) (15).

La description circonstanciée d'un achat, du point de vue du client, permet de dresser le constat des frustrations générées par les contacts elliptiques avec les vendeurs en miettes que lui propose la grande distribution moderne. Entre errance, égarement, informations non pertinentes, renseignements fragmentaires et influences pernicieuses, on le voit perdre son temps, commettre des erreurs, s'énerver et effectuer une transaction dont le coût global paraît rétrospectivement trop élevé, si l'on tient compte du temps passé et des coûts de transport.

(15) CHAIN Christophe et NATHAN Gian, *Commerce : Une dynamique pour demain ?* Paris, 1998, Éditions Liaisons, pages 58-59.

« Où trouver ces spots clignotants au rythme de la musique que ma fille juge indispensables à la réussite de sa boum d'anniversaire ? ». Il est trois heures de l'après-midi, nous sommes un jour férié, il ne reste que Leroy Merlin, à 10 km de là. Il faut « rentabiliser » le déplacement. On en profitera donc pour acheter aussi un luminaire, des ampoules de réserve et, sur une idée de dernière minute de ma femme, un paquet de graines de gazon.

Parking. Entrée. Accueil : Non ! il n'y a pas de spots rythmiques dans ce magasin. Nous nous sommes trompés. Recherche du rayon luminaire. Il y a tellement de standards différents qu'on s'y perd. Je demande au vendeur quelle est la norme la plus courante. Il répond qu'il y a beaucoup de normes... Nous repartons avec un modèle 60 W, culot de 27 et diamètre 31. Est-ce le bon choix ? Le vendeur nous abandonne pour d'autres clients sans nous dire que l'emballage ne contient pas les très longues vis indispensables pour fixer l'appareil au mur. Il faut maintenant aller chercher à l'autre bout du magasin, au rayon électricité, les ampoules correspondants à l'appareil. Devant nous, une bonne dizaine de mètres de rayonnages garnis d'ampoules. Comment trouver la bonne référence ? J'interpelle un jeune homme assis face à un ordinateur en bout de linéaire. Il me répond :

– Ah, non, moi, c'est le financement !

Voyant mon air ahuri, il pense que je ne comprends peut être pas la signification du mot « financement » et précise :

– Je ne m'occupe que des sous. Moi, c'est l'argent, le vendeur du rayon électrique, il est là-bas.
– Ah bon, vous n'êtes pas un vendeur alors ?

Et, lui, comme pour bien marquer la différence :

– Non, je ne suis pas vendeur, vous voyez, je ne suis pas en vert comme eux, je suis en rouge (*il montre son badge et sa chemise*).

J'interpelle un homme en vert.

– C'est vous, le vendeur ?
– Non, moi, c'est pas le vendeur !

Il s'arrête, me regarde et laisse passer un moment de suspens, puis sourit :

– Pour le rayon électricité, je peux vous renseigner. Qu'est-ce qu'il vous fallait ?

Je demande l'ampoule correspondant au luminaire que je tiens en main et, après un court moment d'hésitation au cours duquel il balaye son rayon du regard, il sort avec autorité une boîte de ses rayonnages :

– Voilà !

Il s'éloigne. Quelques instants plus tard, nous constatons qu'il nous a fourni des lampes au prix de 25 F, alors qu'il en est proposé du même type à 12 F, juste au dessous. Il revient dans notre direction et je l'interpelle à nouveau :

– Dites, entre celles à 12 F et celles à 24 F, quelle est la différence ?

– C'est juste une question de marque.

– Pourquoi n'avez-vous donné celles-là, alors ?

– Je n'allais tout de même pas vous donner les moins chères ! (...)

De retour à la maison, nous découvrons avec dépit que deux des cinq ampoules que nous avons choisies seuls ne sont pas du diamètre correspondant à nos appareils d'éclairage. Il nous faut donc repartir pour un nouveau voyage chez Leroy Merlin.

Ainsi, finalement, après deux heures de travail et quarante kilomètres en voiture, nous avons une partie de ce que

nous voulions, mais pas l'essentiel. Il ne reste plus qu'à installer le nouveau luminaire au prix d'une petite demi heure de bricolage.

Au vu de ce récit, peut-on dire que le client a été bien servi ?

D'une certaine façon, oui. Le magasin était ouvert, les vendeurs ont répondu aux questions qui leur étaient posées. Le client ne peut se plaindre du temps passé, ni du coût du transport, conséquence de son imprévoyance et de ses erreurs. Il ne peut se plaindre des prix excessifs, puisqu'il lui suffisait de choisir avec attention dans la large gamme des marques et des prix proposés. Il ne peut se plaindre de l'erreur qu'il a commise en se servant lui-même. Bref, à bien y regarder, il n'y a rien à reprocher à Leroy Merlin !

Riant jaune, on pourrait dire que le dispositif efficace du grand commerce a compensé et corrigé les imperfections d'un humain imprévoyant, inattentif et incompétent.

Il semble que plus la vente sera automatisée et plus les clients seront mis en échec par des machines inflexibles et sourdes aux protestations. Dans un tel contexte, il ne reste donc au client que la fuite pour exprimer son mécontentement... Encore faut-il qu'une forme alternative de commerce soit disponible sur des zones de chalandise où, en particulier dans les petites villes, le grand commerce est concentré et les petits commerces traditionnels rayés de la carte.

LES AVANTAGES DES SYSTÈMES TECHNIQUES SUR LES VENDEURS HUMAINS

Une manifestation directe de concurrence entre un vendeur humain et un dispositif

*Le dispositif efficace
du grand commerce
a compensé et corrigé
les imperfections
d'un humain
imprévoyant, inattentif
et incompétent.*

de vente automatisée a pu être observé par deux étudiantes (16) aux abords des Galeries Lafayette. Elles ont d'abord constaté que certains camelots vendaient des grills et des râpes à légumes vendues aussi, par

(16) TINNACI Pascale et Véronique DE GALARD, « Contribution à une sociologie de la vente : le télévendeur ou le camelot des temps modernes », ENSIA, Février 1998.

téléachat, sur la chaîne de télévision M6. Enregistrant l'émission de téléachat et le boniment du camelot, elles ont montré que ce dernier reprenait parfois mot à mot l'argumentaire télévisuel. S'entretenant avec lui, elles ont fini par découvrir qu'il était employé à vendre dans la rue les invendus du téléachat.

Le discours du camelot des rues mêle considérations personnelles, arguments de

vente et références explicites à l'émission de télévision dont il est à la fois le rival, le complément et la caricature :

– ... Vous achetez l'appareil, vous êtes satisfait ou remboursé. Le montage est très facile, c'est de l'acier inoxydable. C'est pas fabriqué en Chine Populaire ou à Taiwan, je dis ça parce que je me permets de critiquer, et là je critique ! Il n'y a pas de came-

lote en Europe ! Nous, on fait des produits sérieux !

– Alors 495 F, je vous le fais à 165 F et vous partez avec ! Si vous les avez pas, faites comme les gens qui mendient (il désigne les clochards assis de l'autre côté de la rue). Vous savez qu'ils se font dans les 1000 F par jour ! Et le soir, les mecs viennent les chercher en Mercedes et ils ont des Caravanes à 40 briques, oui !
– Voilà, regardez, c'est simple comme tout, c'est vraiment un appareil de qualité. Il est livré avec une notice qui donne tous les conseils pour travailler. Par exemple, là, il y a des petites côtes d'agneau, j'veais les sortir car elles sont cuites. Là, elles sont bien cuites ! Si vous les aimez carbonisées, alors là, il faudra autre chose, car avec cet appareil, je peux pas les carboniser, je peux pas les brûler, c'est pas possible...

– Tiens ! (*il sort une barquette de merguez*)

– Tiens alors ça, c'est vraiment horrible, ça fume énormément, ça sent mauvais dans toute la maison ! Je les mets dans mon appareil et vous allez voir tout de suite ! Regardez bien !

– Pas d'odeur, pas de fumée !

– Vous l'avez vu à la télévision ! Ça passe sur M6 ! C'est nous qui sommes les fournisseurs de M6. On prend un contrat avec eux et on vend deux mille, trois mille, cinq mille grills d'un coup ! Deux passages T.V. par semaine, et s'il en reste deux ou trois cents, nous on les reprend et on les vend sur le stand !

– De toutes façons, ça craint pas la poussière, on fait les mêmes conditions, 495 F et vous n'avez pas à payer le port, vous économisez déjà 90 F et vous pouvez payez en trois fois...

Comparons point par point le spot T.V. et la performance du marchand des rues. D'un côté un présentateur vedette, bien habillé, souriant, bien payé, accompagné à l'écran d'une jolie femme qui lui sert de faire valoir. De l'autre, un homme vieillissant, travaillant seul dans le bruit et les courants

d'air, se laissant aller parfois à exprimer ses lubies, son ressentiment et ses frustrations. D'un côté, un scénario minutieusement préparé par des professionnels, un tournage en équipe, une performance unique. De l'autre, la répétition sans relâche du boniment par séquences de dix minutes jusqu'à l'usure. Les forces sont inégales.

Les camelots apparaissent comme des survivants. Lorsque C&A et Marks&Spencer se sont installés en face du Printemps, ils ont demandé à ce que la rue soit « propre ». « Propre » signifiait interdiction des stands des camelots sur le trottoir. Selon les spécialistes du marketing, « les stands ont une connotation ringarde ».

QUI VEUT PAYER POUR UN SERVICE HUMAIN ?

Dans le commerce, le service rendu au client à l'occasion de la vente a longtemps été considéré comme un mal nécessaire, un coût que le commerçant devait supporter de bonne grâce pour paraître aimable.

Dans la grande distribution, on a d'abord cherché à réduire ces coûts au minimum, sûr que les clients iraient chercher des conseils chez les petits commerçants avant d'aller acheter moins cher au grand commerce. À la fin des années 90, la tactique change : la grande surface veut offrir toujours plus de services, mais à condition de les faire payer. La nouvelle tendance est de faire du service un élément de transaction vendable et rentable. On s'oriente vers une solution dans laquelle le client achètera un appareil en libre service et devra ensuite payer à l'heure ou au quart d'heure l'assistance et les conseils dont il a besoin pour adapter l'appareil à ses besoins et apprendre à s'en servir. C'est ainsi que l'on pourra assurer la satisfaction com-

plète du besoin du client tout en continuant à lui proposer des appareils garantis au prix le plus bas du marché. Encore faut-il lui faire accepter le principe de la facturation des services !

« Pour pouvoir mettre à la disposition du client une main d'œuvre qualifiée, il faut trouver le moyen de rentabiliser cette main d'œuvre supplémentaire. Nous avons quatre moyens d'y parvenir : vendre les produits plus chers; faire payer le service au client; rémunérer le travail des vendeurs en leur prescrivant d'orienter un maximum de clients vers les produits les plus margés; faire rémunérer le travail des vendeurs par les sociétés de télécommunication qui bénéficieront ensuite des

abonnements induits par l'acquisition d'un GPS, d'un modem ou d'une parabole. Quelle est la meilleure solution ? Cette question est en débat dans l'entreprise, même si la tendance à faire payer les services s'impose peu à peu. L'évolution se fait progressivement, à partir d'expériences conduites en magasin et étendues lorsqu'elles sont réussies. « Par exemple, dans les rayons de micro-informatique, on a d'abord constaté que les vendeurs passaient beaucoup trop de temps à « bidouiller » les ordinateurs pour répondre à la demande des clients. On a alors créé un « point expert » dans le magasin, où les clients pouvaient se rendre pour recevoir des explications et bénéficier d'une

assistance technique. Une fois les « points experts » mis en place, on a constaté qu'ils devenaient la « poubelle » des vendeurs. Cela signifie que ceux-ci, pour réaliser un maximum de ventes, se débarrassaient des mauvais clients en les envoyant vers le « point expert », tandis qu'ils continuaient à assister personnellement les clients qu'ils jugeaient prometteurs. Les chefs de vente ont alors demandé l'ouverture d'un second « point expert », qui a son tour, s'est révélé insuffisant. Finalement, le coût du service devenait inacceptable et les directeurs de magasins ont dû chercher une autre solution. « Les tentatives actuelles visent à enseigner aux vendeurs des

techniques pour différer le moment du « bidouillage sur l'ordinateur » et, dans un second temps, à facturer le travail réalisé pour adapter la machine aux besoins du client. Ainsi, un nouveau métier technico-commercial pourrait apparaître. Une fois la question de la facturation du service résolue, le spécialiste pourrait même se rendre chez le client pour l'aider à démarrer son nouvel ordinateur ou à installer une nouvelle application ».

*Entretien avec un cadre supérieur,
Magasins Boulanger*

Dans ce discours, les parties en présence sont construites comme des agents

Boyer-Vollet
**Le discours du
camelot des rues
mêle considérations
personnelles,
arguments de vente et
références explicites à
l'émission de télévision
dont il est à la fois le
rival, le complément
et la caricature.**

économiques calculateurs cherchant à maximiser leurs gains. Le client est incité par la publicité à rechercher les prix « les plus bas du marché » ; le vendeur est incité à vendre pour maximiser sa prime de fin de mois et les magasins cherchent à limiter les frais de main d'oeuvre, à orienter les clients vers les produits aux plus fortes marges et à faire payer autant que possible le service rendu au client.

Ce raisonnement étroitement économiste est à la base des décisions d'organisation. Il fait l'économie des questions de sociabilité sur lesquels nous insistons dans cet article. Et, de l'aveu même de notre informateur, « le moral est bas » :

« Aujourd'hui, l'entreprise recrute surtout ses vendeurs au niveau bac + 2. (...) On cherche tout particulièrement à tester la capacité de résistance à l'échec, l'aptitude au travail sur soi et, surtout, la capacité d'écoute. (...) On ne cherche pas à recruter des techniciens ou des personnes ayant la passion des produits, mais plutôt des personnes ayant le sens du contact. En effet, les vendeurs trop passionnés par la technique ont souvent une conception de la qualité du produit trop élevée par rapport aux attentes du client et, finalement, ils ne font pas de bons vendeurs. On essaie aussi d'éliminer les candidats qui pourraient avoir du ressentiment vis-à-vis de la grande distribution et un mauvais état d'esprit vis-à-vis de l'entreprise, par exemple des fils de petits commerçants déçus (...).

« Avec le système de la rémunération à la gabelle, le gros problème est de moraliser la relation au client. Il faut constamment rappeler les vendeurs au souci du long terme. C'est un des buts principaux des stages de formation organisés à l'école de vente. Voici ce qu'on leur dit et leur répète à longueur d'année : « Ce que vous gagnez, c'est ce que

vous vendez aujourd'hui; comment vous vendez, c'est ce que vous vendrez demain ! »

« Un autre objectif de l'école de vente est d'inciter les vendeurs à orienter les clients vers le haut de gamme. Nous sommes une entreprise qui ne sait pas vendre le haut de gamme. Les vendeurs n'osent pas. Il reste néanmoins toujours difficile de redonner la foi et le courage à nos vendeurs parce que, lorsqu'on cherche des résultats à très court terme, on touche à la rémunération et que, lorsqu'on touche à la rémunération, ça atteint le moral.

« Je vous donne un exemple. Pendant les mois creux, en février ou en juillet, certains vendeurs avaient l'habitude de s'entendre à deux : l'un enregistrait toutes les ventes sur son compte et l'autre, n'ayant presque rien vendu, touchait le minimum garanti. Ensuite, ils se partageaient entre eux le supplément de gabelle ainsi obtenu. Maintenant, ce n'est plus possible, alors les vendeurs sont découragés. Pendant les moins creux, ils n'ont plus aucune incitation à vendre ».

*Entretien avec un cadre supérieur,
Magasins Boulanger*

Dans un tel contexte d'âpreté au gain de toutes les parties en présence, les efforts de « moralisation » tentés pendant les stages à l'école des ventes paraissent à la fois pathétiques et dérisoires. Comment persuader quelqu'un qui est payé à la commission et constamment poussé à vendre les produits les plus margés qu'il doit respecter le client ? Comment demander aux vendeurs d'abandonner les comportements que le dispositif de gestion les incite financièrement à adopter ? Comment encourager quelqu'un qui est payé à l'acte à perdre du temps pour se mettre au service du client ? Comment encourager des vendeurs à servir le client lorsque la question à

l'ordre du jour est de faire payer chaque service rendu ? N'y a-t-il pas une contradiction insurmontable entre le positionnement du magasin – attirer les clients par la garantie des prix les plus bas du marché – et l'ambition d'offrir un surcroît de service et d'élargir la gamme des produits vendus à des objets techniques complexes demandant plus de service qu'un simple appareil de télévision ?

L'ABSURDE EST-IL INÉVITABLE ?

La grande distribution « moderne » des années 2000 achève de réaliser sous nos yeux un rêve moderniste conçu dans les années cinquante : vendre en masse une profusion de marchandises à bas prix, sans que le moindre contact avec un vendeur en chair et en os soit nécessaire.

Partout, c'est la définition « moderne » de la vente efficace qui s'impose : la moins chère, la plus prévisible, celle qui permet d'écouler les plus grandes quantités dans le minimum de temps, la plus « logistique », la plus profitable (17).

En économisant sur la relation marchande, les entreprises de grande distribution ont-elles contribué à la baisse des prix pour le plus grand bénéfice de tous les consommateurs ? Oui, théoriquement, et si l'on raisonne dans l'abstrait d'un marché pur et parfait, en négligeant les phénomènes de concentration, de partage de marchés et surtout d'ententes sur les prix entre soi-disant concurrents d'une même zone

(17) RITZER George, 1996, *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California.

de chalandise (18). Mais rien n'est moins sûr.

Les consommateurs seraient-ils prêts à payer un peu plus cher pour avoir un meilleur service ? La question est probablement mal posée. Les sondés se déterminent en fonction de ce qu'ils connaissent et de ce dont ils ont l'habitude. Face aux procédés d'influence mis en place par le marketing moderne, le consommateur préfère s'isoler, se débrouiller seul, éviter l'influence pernicieuse d'employés dont on croit devoir se méfier, souvent à juste titre, lorsqu'ils courent après une gulette ou lorsqu'ils sont expressément chargés de vendre le produit le plus margé. Dans un contexte de suspicion généralisé, le plaisir de l'échange, la courtoisie, l'amabilité n'ont plus leur place et l'on est tout surpris de les rencontrer parfois, malgré tout.

Les employés de commerce d'aujourd'hui seraient-ils prêts à établir une relation approfondie avec les clients et à leur offrir une prestation globale ? Ce n'est pas impossible (19) mais néanmoins improbable car, sur les surfaces de ventes modernes, il est souvent rationnel de ne pas instaurer une relation véritable avec les clients afin de réduire la charge de travail, l'engagement émotionnel et le risque de mise en cause individuelle (20).

(18) Les ententes peuvent être locales, entre gérants de magasins établis sur une même zone de chalandise. Elles peuvent aussi intervenir à plus grande échelle, au niveau national ou même européen, et impliquer les distributeurs entre eux ou avec leurs fournisseurs. Pour une approche générale du problème des ententes sur les prix, voir Philip PARKER, « Ententes sur les prix : les mécanismes. », *Les Échos*, 3 avril 1999.

(19) VILLETTE Michel. « L'apprentissage de la vente, d'après le journal de Lissia B ». *Genèses*, N° 42, mars 2001.

(20) NEUVILLE Jean Philippe, 1995, « Le client au cœur de l'entreprise ». *Gérer et Comprendre* N° 39.

Clients et employés sont ainsi soumis à la logique d'un dispositif de vente qui, en l'état, n'adoucit plus les mœurs mais, au contraire, cristallise la violence et l'agressivité. Les magasins de grande surface répondent à la même logique que les grands ensembles de HLM, les parking souterrains et tous ces lieux « efficaces », conçu à la même période, selon la même philosophie moderniste et qui tous posent problème aujourd'hui.

Je suis persuadé qu'un nouveau commerce est aujourd'hui à inventer. Peut-être aux marges des grands groupes de distribution, peut-être en dehors et à côté, dans des entreprises d'un genre nouveau. Et pourquoi ne pas rêver d'un commerce qui puisse réconcilier sociabilité commerciale et efficacité des échanges que la vague du modernisme des années 60 a imprudemment séparées ?

Pour conclure sur une note optimiste, il n'est pas inutile d'évoquer d'autres commerces, à la fois proches et lointains, ceux des boutiques (21), ceux des marchés :

« Autour de chaque étal, il n'y a pas, durant le temps du marché, simple coexistence entre inconnus, comme dans une foule (...). Il s'établit une véritable communication sur la base, à la fois, de l'anonymat et de l'égalité.(...) On établit avec n'importe qui, au hasard des rencontres, des « relations de marché » qui sont indépendantes de celles qu'on a par ailleurs, dans la vie quotidienne. (...) On se prouve à soi-même comme aux autres qu'on n'est pas seulement le consommateur de masse qui achète aux magasins Auchan du Pontet, sur la

(21) COQUERY Natacha ed., 2000, *La boutique est la ville. Commerces, commerçants, espaces et clientèles, XVI^e-XX^e siècles*. Université François Rabelais. Tours.

route d'Avignon, les mêmes produits qu'à Lille ou à Bordeaux mais, quelques heures par semaine au moins, un vrai Comtadin. C'est pourquoi le marché forain est un rassemblement de citoyens, même s'il y est généralement plus souvent question de la fraîcheur de la salade ou de la saveur des olives que des grands débats politiques du moment. On a laissé provisoirement chez soi son statut ou sa qualité, pour jouer à n'être qu'un Comtadin faisant son marché. Au nom de cette identité partagée et sous couvert d'anonymat, on peut, transgressant les usages ordinaires, pratiquer une interconnaissance généralisée, aussi joyeuse que feinte ».

Michèle de La Pradelle, *Les Vendredis de Carpentras, faire son marché en Provence ou ailleurs*, Fayard, 1996.

Plutôt
qu'une évocation
nostalgique, n'y a-t-il
pas ici un modèle à
travailler, pour inven-
ter le commerce de
l'avenir ?

