

## **La co-production des attentes : quand les vendeurs s'en mêlent.**

Mathias Waelli  
LARA/ICD-LSMRC/Lille 2

Régine Vanheems  
Université de Paris I – Sorbonne  
Laboratoire Prism

### **Résumé**

L'objet de cette communication est de comprendre de quelle manière le contexte social du client est pris en compte par le vendeur. A partir d'une observation participante réalisée durant trois mois dans le rayon électroménager d'un hypermarché, l'analyse des pratiques de vente nous invite à re-considérer les attentes des clients. Elles apparaissent comme un processus co-produit par les différents acteurs de la relation commerciale.

### **Abstract**

This paper aims at understanding how the salesman analyzes social context of selling. Based on a participant observation during three months in a store, this paper analyzes the way the decision are taken.

## La co-production des attentes : Quand les vendeurs s'en mêlent.

### Introduction : le vendeur, un « objet fuyant »

Le vendeur est un animal farouche, il se dérobe constamment à l'observateur. Et puis, le vendeur est joueur. Une part de son art réside dans la faculté à dissimuler ses cartes, simuler la complicité avec les clients d'un côté, avec son employeur de l'autre. Le vendeur est aussi un prédateur solitaire. L'individualisation des modalités de rétribution constitue à la fois un moteur de son action et un facteur de tension dans le collectif (Cf. Vidaillet 2008). Ainsi pour éviter les heurts, il opère à l'écart de la meute. Enfin, le vendeur est une espèce menacée. D'un point de vue général, la grande distribution nous a enseigné la faculté de se passer de lui. De nombreux clients perçoivent aujourd'hui son absence des magasins comme un regain d'autonomie, même si de temps en temps, comme Michel Villette (2001), ils regrettent les sociabilités marchandes d'autrefois. Les employeurs, en général, s'en frottent les mains, eux qui, n'hésitent jamais à remplacer un vendeur humain par un dispositif technique moins cher et plus prévisible (Cf. Villette 2001 p.61). C'est en tout cas ce que l'on a pu observer dans l'hypermarché de la région parisienne où s'est déroulée notre enquête. Tous les vendeurs du département culture/loisir y ont progressivement été remplacés par des employés libre service (ELS). Les *managers* ont alors misé sur des *mailings* informant les consommateurs de la mise à disposition de marchandises ciblées à des prix attractifs. Ainsi, les trois derniers spécimens de vendeurs de notre magasin défendent aujourd'hui courageusement leur statut et se relayent pour surveiller leur territoire<sup>1</sup> : le rayon électroménager.

Après une présentation des objectifs de la recherche et la méthodologie, cette communication nous invite à prendre en compte le contexte social de décision à chaque étape de l'interaction de vente, et à considérer les attentes du client non comme un état, mais comme un processus co-produit par une multitude d'acteurs.

### 1. Objet et méthodologie de la recherche

#### 1.1. La catégorisation des situations de vente par les vendeurs

La survie de vendeurs commissionnés dépend de leur habileté à détecter les « bons clients ». Leur efficacité serait fonction de leur capacité à catégoriser les situations de vente (Szymanski, 1987) et à adopter une stratégie spécifique pour chacune d'entre elles. Ainsi, les vendeurs recherchent des indices permettant de décrypter les situations de vente, et de déceler celles où leurs chances de succès sont les plus fortes. Dans le domaine de la vente de produits d'assurance vie, d'Astous et Guindon (1993) indiquent que le type de client (client d'affaires, famille, célibataire, jeune couple) et le type de contact (client référé, « client à froid », client qui fait du shopping, client actuel) représentent les deux dimensions habituellement utilisées par les vendeurs pour catégoriser les situations de vente. Dans le domaine de la vente au

---

<sup>1</sup> Hormis le samedi et certains moments de transition en milieu de journée, ils travaillent donc toujours seuls.

détail de vêtements pour femmes, d'Astous (1997) révèle que le processus d'achat, la sociabilité de la cliente et son type de besoins constituent les indices sous-jacents à la catégorisation cognitive des situations, catégorisation préalable à la mise en place d'une stratégie adaptative de vente.

Au delà de ces travaux, le but de cette communication est de comprendre comment le contexte social de constitution des attentes est intégré par le vendeur dans l'analyse de la situation de vente. L'extrapolation de ce «ce qui se passe à l'extérieur» du magasin constitue un indice de décryptage du client. Ainsi, les mécanismes de catégorisation ne reposent-ils pas uniquement sur des données individuelles des prospects, mais sur une prise en compte de leur contexte social de décision (décision de couple, en famille...), et sur la nécessaire réalisation de compromis en son sein.

Ce décryptage du contexte social de la situation de vente constitue le socle des stratégies commerciales du vendeur. Fort de cette disposition, il s'infiltré dans la négociation familiale et participe à la réalisation du compromis final.

L'analyse des pratiques de vente nous invite ainsi à considérer les attentes des clients comme un processus, coproduit par les différents acteurs de la relation commerciale. Ce que l'on nomme parfois des «arbitrages» s'apparentent en réalité davantage à des compromis<sup>2</sup> articulant de nombreuses contraintes extérieures à la situation.

## 1.2. Méthodologie de la recherche : une observation participante.

On l'a vu, le vendeur est un sujet particulièrement résistant. Pour l'apprivoiser, il nous aura fallu du temps. Il aura aussi fallu faire entorse à notre idéal d'ethnographie : nous n'avons pu nous soumettre au même mode de rétribution que nos enquêtés, car nous aurions risqué d'entrer en concurrence avec eux. Nous aurions peut-être pu ainsi mieux comprendre les résonances subjectives de leur mode de rétribution (déjà très bien analysées par Bénédicte Vidaillet 2008), mais nous nous serions privés de leur collaboration à l'enquête.

Pour ceux qui s'étaient fixés comme objectif de mieux saisir leurs stratégies, et de mieux comprendre à travers elles de quoi sont constituées les attentes des clients, le jeu n'en aurait pas valu la chandelle. Nous nous sommes donc contentés d'une observation participante sous le statut d'employé commercial. Durant trois mois, l'un d'entre nous a oeuvré 30 heures par semaine auprès de trois vendeurs commissionnés au rayon électroménager, puis dans un collectif de vendeurs non commissionnés («conseillers», au statut d'ELS) situé dans le rayon voisin. La durée et le mode d'investigation nous ont permis progressivement de briser la glace avec les enquêtés. Ils ont donc fini par dévoiler certains de leurs secrets pendant des discussions informelles en rayon et durant les pauses à la cafétéria. Nous les avons aussi beaucoup observés en situation de contact direct avec les clients. Enfin, l'enquêteur a pu mettre en pratique leurs conseils et réaliser lui-même des dérives, dont les résultats profitaient directement à ses collègues<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Au sens de Jean Daniel Reynaud (1995 p.55), le compromis n'est pas une moyenne, c'est une régulation, un accord de part et d'autre constituant un ensemble raisonnable et cohérent.

<sup>3</sup> Certains produits étant commissionnés, et d'autres pas, l'enquêteur enregistrait ses ventes au nom du vendeur présent dans le rayon, ou, éventuellement à son propre nom, auquel cas, les primes étaient reversées en parts égales aux trois autres vendeurs de l'équipe< ;

L'intérêt conjoint d'une spécialiste du marketing et d'un sociologue du travail pour un objet d'étude aussi tenace n'est pas fortuit (ni le résultat d'une pulsion masochiste), car le vendeur n'est pas un prédateur ordinaire. Il chasse seulement des proies dont il a obtenu le consentement, comme le signifie la récurrence de la thématique de la confiance dans tous les travaux sur les vendeurs (Les Assises de la Vente, 2008). Il a donc développé par la pratique et l'observation minutieuse de ses concurrents à l'œuvre un savoir expérientiel rattaché par Bergadaà et Coraux (2008) au concept classique d'« ethno-méthodes » (Garfinkel 1967). Notre lecture de Garfinkel nous invite à rester prudents avec l'usage de ce terme, désignant au départ des catégories inconscientes, car celles des vendeurs sont formalisées et supportent de véritables stratégies d'action. Mais ce savoir reste précieux à nos yeux, parce qu'il repose sur une connaissance approfondie des attentes des clients.

Sur la base de nos observations et de nos entretiens, l'analyse suivante sera structurée selon les étapes d'une interaction classique entre un client et vendeur : 1) Appréciation à distance 2) Premier contact 3) Négociation et Compromis 4) Retour après achat

Toutes ces étapes sont caractérisées par des repositionnements stratégiques des vendeurs, visant à s'adapter aux informations transmises, consciemment ou non par les clients. Elles reflètent la dynamique de construction conjointe des attentes des consommateurs.

Ainsi, notre enquête démarre où se termine celle d'Alain d'Astous (1997). Nous postulons d'emblée la mise en œuvre de « catégories cognitives » permettant d'ajuster les stratégies des vendeurs aux situations. Dans notre cas, leur efficacité est de toute façon démontrée par les résultats des ventes. Et comme seuls nous intéressent les effets des catégories sur le réajustement des attentes des clients, nous avons pu faire ici l'économie de la constitution d'un échantillon représentatif d'enquêtés. Chaque exemple fonctionne alors comme « un cas limite d'analyse », ce qui lui confère « un grand pouvoir de généralité » (Beaud, 1997).

## 2. Contexte social et co-production

### 2.1 Appréciation à distance : vers une prise en compte du contexte social

Adossée à un lave-linge, le regard tourné vers l'allée centrale (pour voir venir les clients), Cathy discute tranquillement avec l'enquêteur. Elle semble ne pas prêter attention au couple de bobos qui déambule derrière elle. « Clac ! » En ouvrant une troisième fois la porte d'un frigidaire, le mari coupe court à la conversation des travailleurs. « Trois », dit Cathy en portant son index à l'oreille. La vendeuse se relève, dévoile son plus beau sourire et se précipite vers les clients. Elle sait qu'elle a ferré un poisson.

A cette heure-ci, les chalands sont principalement des flâneurs. Ils passent d'une allée à l'autre en portant de temps en temps une main curieuse sur la marchandise. Parfois ils ouvrent une porte, plus rarement une deuxième, mais pas une troisième sans intention d'achat. Cathy a noté encore autre chose : ils se sont déplacés en couple. Leur achat ne sera donc pas reporté à un jour suivant. Un détail ? Certainement pas ! Pour Cathy ce sont des considérations essentielles. Sa capacité à distinguer les « bons » des « mauvais » clients conditionne sa survie au sein d'un univers particulièrement hostile. Cette disposition lui permet d'éviter les raseurs, trop contents de tuer leur temps en bonne compagnie. « On n'est pas là pour faire du social ! »

répètent souvent les vendeurs à l'enquêteur, car la situation risquerait de les détourner d'un bon gibier ou pire, de le laisser filer dans les griffes d'un collègue.

Cathy n'a pas droit à l'erreur, elle s'est donc munie d'armes de précision. Comme l'enquêteur a pu le vérifier empiriquement<sup>4</sup>, son appendice est relativement fiable. Notre objet n'est pas ici de faire l'inventaire de ses catégories, mais de constater qu'elles prennent largement en compte le contexte social de décision. Un homme seul, par exemple, prospecte généralement pour son épouse. Parfois sa femme s'invite, par le biais du téléphone portable, dans l'interaction entre le client et le vendeur. Dans la plupart des cas, elle reviendra la fois suivante, en compagnie de son mari, choisir son modèle préféré d'entre ceux qu'il a sélectionné à son intention. Ainsi, le choix final se déporte sur un objet qu'aucun d'entre eux n'aurait choisi indépendamment de l'autre. Il est donc loin de se limiter à une démarche solitaire. Avant même l'intervention d'un vendeur, les arbitrages des clients résultent d'un compromis entre les différents responsables de l'économie du ménage. Les catégories de Cathy constituent donc une charge contre les approches du comportement d'achat en termes économiques, rationnels ou même pulsionnels lorsqu'elles sont isolées de leur contexte social. Elles renforcent ainsi les postulats d'une « nébuleuse » de chercheurs réunis sous la bannière de la Nouvelle Sociologie Economique (Chantelat, 2002). Nous en retirons qu'on ne peut analyser ce qui se « fabrique » (au sens de de Certeau, 1990, où les acteurs participent à la construction du social) entre un vendeur et un client sans restituer la situation de l'interaction. La durée et le mode d'observation, même si celle-ci se limite au monde des vendeurs, constitue déjà un premier gage de son appréhension.

## 2.2. Premier contact : du banni à l'allié.

Dans une enquête réalisée pour le compte du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, le collectif Prospective Formation Emploi (2001) situe le rôle du vendeur conseil « entre la liberté d'action donnée aux clients et le besoin d'aide qu'ils peuvent ressentir (p.252) ». Cette tension ne s'exprime jamais aussi bien que dans le premier contact avec le client.

Un collègue dit à ce propos : « C'est important de bien réussir ton entrée en matière, sinon tu vas ramer pour rattraper le coup. » En effet, les clients *a priori*, appréhendent négativement l'intervention des vendeurs. A leur arrivée, ils se tiennent alors sur la défensive. N'importe quel écart peut faire déraiser l'interaction. Les vendeurs ont appris à désamorcer d'emblée les conflits latents. Un exemple parmi d'autres :

Absorbé par son moniteur (il emprunte volontairement un air détaché pour ne pas les heurter de face) un collègue propose poliment à deux clientes intéressées par un lave-linge : « si vous avez besoin d'un conseil, n'hésitez pas mesdames ». Visiblement agressées par sa proposition, les clientes répondent : « On sait lire, merci ! ». Le vendeur ne s'en offusque pas, il sait qu'elles reviendront. Pas même une minute plus tard, les revoilà : « Finalement, vous pourriez nous dire, s'il vous plait, ce qui fait la différence de prix entre ces deux lave-linge ». Le sourire du vendeur trahit un sentiment de revanche : « Alors, finalement on a besoin de mes lunettes ! »

La première réaction est un réflexe inscrit dans le rapport établi par la grande distribution française avec ses clients (Cf. encadré1).

---

<sup>4</sup> En prenant en charge les clients délaissés par la vendeuse.

### Encadré 1. L'arroseur arrosé.

Durant la seconde partie du 20<sup>ème</sup> siècle, pour promouvoir l'adaptation tardive du modèle de distribution à un modèle de production de masse (Cf. Moati 2001), les distributeurs ont principalement insisté auprès des consommateurs sur l'autonomie conférée par les nouveaux formats. Ils se sont ainsi assurés la participation active des clients au processus de vente en adoptant un discours centré sur la liberté de choix. Cet idéal est d'ailleurs incarné par l'hypermarché, surface permettant l'accès sans intermédiaire à la plus grande diversité de produits sous le même toit.

Dans sa traduction française, le concept de Self service indique bien le glissement de sens alors opéré par les distributeurs. Leurs stratégies de communication en termes de liberté (ne dit on pas « libre-service ») participent alors à la mauvaise considération du travail immatériel des vendeurs. Dans ce contexte, le service imposé par les évolutions vers une « distribution de masse personnalisée » (Moati, 2001), reçoit aujourd'hui un accueil mitigé auprès des clients, éduqués à se méfier de l'interface d'un commerçant.

Aujourd'hui, dans un premier temps les clients perçoivent l'intervention d'un représentant de l'enseigne comme une entrave à leur liberté. En général il commencent par le rejeter. Ils reviennent à lui par nécessité, mais aussi parce que le vendeur leur a témoigné son désintéressement. Ce dernier point est essentiel, il explique pourquoi l'on pratique une forme d'« omerta » sur leur mode de rétribution. En rayon, on s'interdit de parler des primes. En salle de pause et dans les réserves, on en discute seulement entre soi, à voix basse, pour éviter les fuites. L'enquêteur a d'ailleurs eu beaucoup de difficulté à partager ces informations. Ce n'est qu'après plusieurs semaines de travail en commun que les vendeurs ont accepté de lui communiquer les références des produits primés. Leur silence répond à un impératif : faire oublier que l'intérêt économique du vendeur diffère de celui du client. Aussi, pour gagner la confiance du consommateur, le représentant de l'enseigne doit donner le sentiment d'outrepasser les limites de sa fonction, et devenir un véritable partenaire. Chaque fois qu'elle le peut, Cathy joue la carte de la connivence. Elle entraîne les clients à l'écart pour leur annoncer à voix basse la primeur d'une bonne affaire. Au risque de retarder la vente, elle n'hésite pas non plus à faire semblant de contenir leurs pulsions d'achat pour les rassurer de ses bonnes intentions. L'enquêteur s'est aussi amusé de la voir simuler d'après négociations au téléphone avec son chef de rayon, à la faveur du client. A l'autre bout du fil, le *manager*, qui par principe accorde toujours la remise demandée sur les modèles d'exposition, joue le jeu de la mascarade. Il pose le combiné sur la table et vaque à d'autres occupations. Ainsi, les vendeurs déploient tous ces stratagèmes pour amadouer leur proie : ils doivent impérativement obtenir leur réel consentement, car, du rayon à la caisse, le chemin est encore long. Cette attention particulière portée à la création d'un climat de confiance met en lumière deux points importants de la relation commerciale : La valeur du service et la logique du compromis.

Comme on l'a déjà évoqué, et contrairement à ce qu'on imagine parfois, le service n'est pas forcément une valeur ajoutée aux yeux des clients. Ceux-ci font très bien la part entre le service imposé, souvent rendu obligatoire par l'impossibilité d'accéder à la marchandise, et celui qu'ils sollicitent. L'expérience suivante de l'enquêteur dans un collectif non commissionné n'a eu de cesse de l'en persuader. Laisser venir le client et aller à ses devants relèvent de logiques distinctes, la première étant perçue par le client comme un moyen de respecter son autonomie tout en répondant à ses attentes d'explications. En termes de productivité par contre, rien ne laisse supposer que l'intérêt du consommateur rejoigne celui du distributeur...

Le second enseignement général de cette étape, c'est que la construction des attentes s'inscrit bien dans une logique de compromis, et non de concession. Le client, pour mettre la main à la poche, doit toujours avoir le sentiment de réaliser une affaire... d'où la nécessité de capter totalement sa confiance. Ainsi, le premier contact influence de manière décisive le déroulement de la négociation à suivre.

### 2.3. De la négociation au compromis : l'art de conjuguer les attentes et les contraintes de vie

Nous avons vu que le compromis commercial repose sur un leurre : la croyance en l'impartialité du vendeur. En cours de négociation, cela signifie que le prédateur ne peut révéler ses objectifs de vente. Tout son argumentaire doit donc être interprété en termes de satisfaction client. L'art de la dérive consiste alors à faire apparaître des nouvelles contraintes de vie interférant sur les décisions des clients ou à appuyer sur des aspects négligés parmi ses besoins invoqués au préalable. Cette disposition à infléchir les arbitrages prend appui sur une connaissance globale des pratiques et des contradictions des ménages. Elle repose aussi sur une bonne capacité à rebondir en cours d'interaction. Elle réclame donc du vendeur une grande réactivité, un sens de l'écoute et de l'observation dont l'ethnographe pourrait parfois s'inspirer. Pour mieux saisir la dynamique de ces échanges, nous lèverons d'abord le voile sur les logiques présidant aux choix stratégiques des vendeurs.

#### Changer le fusil d'épaule : la hiérarchie implicite des objectifs de vente

D'une première consultation des données émane le constat suivant : les arguments du vendeur ne font pas systématiquement autorité. Sur l'ensemble des négociations consignées dans le journal d'enquête, seules 1/3 s'arrêtent à la première proposition du professionnel. En général, l'argument initial butte contre des décisions issues d'une concertation familiale. Ce processus préalable comprend aussi souvent l'intervention de conseils extérieurs, via Internet par exemple, qui menacent l'expertise du vendeur (Vanheems, 2007). Ainsi, les clients présents, dont l'avis a déjà été pesé en présence de témoins impliqués, portent le poids d'une responsabilité vis-à-vis des absents. Il est donc d'autant plus malaisé d'infléchir leur décision initiale que les absents sont nombreux, influents et informés. En cas de résistance, les vendeurs disposent encore de marges de manœuvre. Pendant la négociation, l'enquêteur les voit souvent changer de stratégie à l'insu des clients, répondant ainsi à des objectifs moins ambitieux mais plus réalisables.

Ces adaptations sont rendues possibles par la cohabitation au travail d'intérêts distincts, ayant toutefois en commun de rester cachés aux destinataires du service.

De manière générale, les vendeurs hiérarchisent leurs objectifs de la façon suivante :

- 1) la rétribution individuelle (primes sur les produits vendus et sur les extensions de garanties)
- 2) la rétribution collective
- 3) La gestion de la disposition du rayon/des stocks
- 4) L'accessibilité du produit<sup>5</sup>.

Les deux premiers objectifs répondent directement à la double logique de leur rétribution. En effet, le salaire des vendeurs comprend, en plus d'une part fixe, une prime individuelle sur la vente de certains produits et une prime collective sur le chiffre global du rayon. La première pouvant entrer en contradiction avec la seconde.

<sup>5</sup> Certains vendeurs, en particulier les plus « faibles physiquement », privilégient 4 sur 3, mais personne ne les fera jamais passer devant 1 et 2.

Nous avons observé que les enquêtés privilégient systématiquement la rétribution individuelle. Il n'est d'ailleurs pas rare de les voir diriger des clients vers des produits « primés » moins chers que leur choix initial. Si l'on reste dans une pure logique économique, leur comportement peut parfois sembler irrationnel. Il l'est beaucoup moins, lorsqu'on se souvient que le vendeur possède une disposition au jeu (un « habitus » au sens de Bourdieu) particulièrement développée. Selon Bénédicte Vidaillet (2008), et nos observations vont tout à fait dans son sens, le salaire à la prime individualisée fait écho à son souci de distinction dans le collectif.

Une autre observation en témoigne... Durant un creux du matin de fin de mois, alors que les clients ont déserté le magasin, deux vendeurs s'affairent à compter les points. Cathy, une fois de plus, a remporté haut la main la compétition qui l'affronte chaque mois à son jeune collègue. Elle a réalisé en trente jours près du double de son score de primes. « Tu peux toujours courir pour battre la vieille », lance-t-elle comme un défi. Au début du mois suivant, le décompte des dérives<sup>6</sup> peut recommencer. Benoit espère bien cette fois prendre sa revanche sur son ainée.

Dans les conditions où les observations ont été réalisées, la persistance de ce jeu est significative. En effet, l'arrivée de l'enquêteur a coïncidé avec l'introduction d'une baisse substantielle de la teneur des primes individuelles (divisées par deux) sans changer la participation collective de leur salaire. On aurait alors pu imaginer que les vendeurs reverraient leurs priorités pour favoriser l'augmentation globale du chiffre d'affaire du rayon. Or aucun d'entre eux n'a remis en cause les stratégies élaborées dans les anciennes conditions. Ainsi, contrairement à ce que les vendeurs annoncent parfois, leur principale motivation ne tient pas à la rétribution proprement dite, mais à la compétition qu'elle installe dans le collectif.

Sortis de là, les vendeurs perdent une part de motivation. La remise en cause de leur objectif premier, même si elle leur permet ensuite de satisfaire d'autres impératifs constitue donc toujours un échec *a priori*... c'est pourquoi les adaptations des vendeurs peuvent être qualifiées de « raisonnées ». Ainsi, dans un second temps, l'adaptation raisonnée des objectifs fait intervenir, outre l'augmentation du chiffre global du rayon (traduit par la tentative de montée en gamme et la vente d'accessoires supplémentaires), des critères plus fuyants, allant de la logique d'entrepôt à celle de l'économie de moyens. Lorsque le client résiste aux premières propositions du vendeur, ce dernier tente tout au moins de diriger ses choix vers des produits équivalents aux attentes exprimées dès le départ, quitte à offrir 10% de remise sur un modèle d'exposition. Cette proposition aura l'avantage d'ouvrir un espace en rayon pour une nouvelle référence. Les objectifs ne sont, pour le reste, pas systématiquement tournés vers l'organisation du travail, mais parfois déterminés par le souci d'économie d'énergie personnelle : il arrive souvent que les vendeurs, las d'aller chercher certains aspirateurs en réserve, détournent les clients vers des produits disponibles en libre-service.

En réalité, la logique d'apparition des deux derniers points est plus complexe qu'il n'y paraît dans notre énumération, car elle dépend largement du contexte de la négociation. Par exemple, les moments de fatigue en fin de journée prêtent à favoriser les stratégies de confort sur la gestion des stocks. A l'inverse, la présence du supérieur hiérarchique dans la surface de vente tend à renforcer l'ethos de travail de nos enquêtés.

La hiérarchisation des objectifs des vendeurs a pour corollaire, dans le jeu de la négociation, les différents registres d'attentes des clients. Il reste alors à explorer la manière dont ils se confrontent et se conjuguent, en empruntant les « lunettes » de nos enquêtés.

---

<sup>6</sup> Symptomatiquement, les vendeurs ne nomment « dérive » que des opérations conduisant à la vente d'un produit primé, même si les montées en gammes constituent aussi une source (collective) d'augmentation de leur salaire à la fin du mois.

## Jouer des attentes

Des interactions observées sur le terrain, nous avons pu voir émaner principalement trois registres d'arguments intervenant dans le choix des clients : 1) La qualité du produit, 2) L'économie réalisée 3) Les considérations pratiques. Ces trois registres ne sont pas exhaustifs, mais les valeurs esthétique et affective accordées aux achats électroménagers restent assez peu significatives. Ainsi, contrairement, à ce que Péretz (1992) a pu observer dans le prêt-à-porter, les vendeurs ne sont pas très engagés dans des démarches d'identification réflexives (l'auteur parle alors de « construction de l'identité vestimentaire »). Certes, les clients invitent parfois les vendeurs à se prononcer sur leurs propres choix. Seulement, ils attendent alors de leur interlocuteur une réponse d'expert, renvoyant toujours aux trois premiers registres d'attente. En demandant à Cathy sur quel produit elle se serait tournée s'il lui avait été personnellement destiné, les clients ne cherchent pas à opérer un rapprochement subjectif avec notre enquêtée. Ils tentent d'obtenir une information objective sur le produit, en termes de qualité, de prix et de confort d'utilisation. Dans ce cas, la réponse de la vendeuse ne se fait pas attendre : « Je ne suis pas à votre place », et elle rajoute, « nos besoins sont différents ! » Simple esquive ou rappel à l'ordre ? Peut-être cherche-t-elle ainsi à affirmer sa distance à la situation, comme une garantie de son professionnalisme. Seulement, et c'est l'une des contradictions du « drame social du travail » (Hugues, 1996), le destinataire du service réclame aussi l'empathie de son conseiller. La seconde partie de sa réponse de Cathy pourrait être destinée à calmer les esprits. Elle réaffirme surtout le postulat de l'individualisation des besoins qui lui préserve dans la négociation une marge de manœuvre (les produits primés ne sont pas toujours les mêmes et le vendeur doit rester crédible d'une fois à l'autre). Cathy les invite ainsi à revisiter l'ordre de leurs attentes (en fonction des siennes). Son rôle consistera à se tenir en arbitre d'une situation où se confrontent différents registres d'attentes. Pour faire pencher la balance de son côté, elle s'attachera à faire émerger du discours des clients de nouvelles contraintes raisonnant avec un nouveau registre d'attente. Les premières catégories, souvent étroitement mêlées à des considérations sexistes et culturalistes, l'aident non seulement à réaliser un premier tri (bon ou mauvais client) mais aussi à détecter les arguments sensibles : les personnes plus âgées sont attachées à la qualité, synonyme de durabilité, et les plus jeunes, gérant leurs ressources au jour le jour, se concentrent sur les économies de court terme. Les hommes privilégient la puissance et la robustesse au confort d'utilisation (qui les concerne d'ailleurs rarement dans la pratique sur l'électroménager), au contraire de leurs épouses. Les dérives se réalisent donc, en fonction des caractéristiques des produits, par l'intervention d'arguments tendant à faire apparaître l'importance d'un registre d'attente négligé lors d'un choix préalable à l'interaction. Le compromis est conclu lorsque le client a le sentiment d'avoir trouvé, avec le concours du vendeur, le produit répondant le mieux à ses besoins.

### Eclairage pratique : exemple de la vente d'aspirateurs

En raison de la taille du rayon et de la diversité des produits, chaque vendeur a développé une spécialité. Celle de l'enquêteur, certains auront peine à le croire, c'est les aspirateurs ! L'objet de son expertise nous servira de fil conducteur pour illustrer la manière dont les vendeurs peuvent agir sur le processus de construction des attentes des consommateurs. Voyons plutôt...

Il existe deux grandes familles de produits : du côté de la tradition, les aspirateurs avec sac, et de l'autre, les aspirateurs sans sac.

Dans le rayon, trois grandes marques sont susceptibles d'être tour à tour primées d'une semaine à l'autre (en fonction de l'écoulement des stocks et d'arrangements passés avec les fournisseurs). Deux marques d'aspirateurs avec sac, une française et une allemande, et du côté des sans sac, une marque anglo-saxonne. Chacune des marques véhicule une image forte dont le vendeur pourra jouer en cas de difficulté à dériver.

Dans l'ensemble, l'aspirateur sans sac présente l'avantage d'offrir une puissance constante et d'éviter à son utilisateur de retourner en magasin pour acquérir des recharges. Il a par contre le défaut d'être plus bruyant (le collecteur de poussière constitue une caisse de résonance) et de nécessiter un nettoyage régulier. Chacun des arguments fait écho à un registre différent d'attente des consommateurs.

Dans le premier exemple, le produit primé est un aspirateur de marque allemande, avec sac : Un couple de clients d'une quarantaine d'année teste les accessoires d'un aspirateur sans sac, de marque anglo-saxonne dont ils ont entendu beaucoup de bons échos à la télévision. Ils se tournent vers l'enquêteur qui, les ayant préalablement repérés, s'était installé dans le linéaire voisin : « Monsieur, pourriez-vous nous parler de ce modèle ? ». « Certainement, vous vous intéressez donc à un (nom de la marque), c'est un très bon appareil ». L'enquêteur applique d'emblée une « règle d'or<sup>7</sup> » du travail de vendeur commissionné : ne jamais parler négativement d'un produit, car il pourrait être l'objet d'une prochaine dérive (s'il devait être primé plus tard), ou d'un compromis suite à une adaptation raisonnée de l'objectif de vente. Cherchant toutefois à faire dériver les attentes vers un appareil sans sac, l'apprenti sorcier, demande d'abord aux clients de bien vouloir produire un état précis de leurs besoins. Il note dans leur description du lieu d'habitation une première faille qui pourra servir son argumentation : le logement de ses clients semble ne pas posséder d'accès direct vers l'extérieur. Il décrit alors le fonctionnement de l'appareil, sans négliger ses qualités et insiste innocemment sur un détail à propos du nettoyage du collecteur : « le mieux c'est d'aller le faire dans votre jardin ou sur votre balcon pour éviter que la poussière ne se répande partout » démonstration à l'appui. Saisissant la déception sur le visage des clients, le vendeur, sans cesser de parler du premier aspirateur, leur présente les avantages d'un second appareil plus adapté à leur environnement (le sans sac primé). Sentant ses clients résistants à la seconde proposition, l'enquêteur s'aventure encore à demander s'ils sont sensibles aux décibels, auquel cas le volume sonore d'un aspirateur avec sac est moins important. Comme prévu, l'argument fonctionne auprès de la femme qui repose le premier appareil pour mieux s'approcher du second. Visiblement conquise par la proposition du vendeur, elle teste la mobilité du produit sur le carrelage de l'allée. Sentant son mari encore réticent à croire en la solidité du modèle, le vendeur n'hésite pas, malgré son gabarit, à monter de ses deux pieds sur l'objet de la dérive (en réalité, tous les modèles sont conçus pour tenir le choc). La démonstration finit par convaincre l'homme qui imagine aisément les enfants maltraiter la nouvelle acquisition. Ils partent donc tous deux rassurés avec un objet qu'ils n'auraient jamais eu l'intention d'acheter si l'enquêteur ne leur avait pas inspiré de nouveaux besoins.

Depuis quelques jours la publicité télévisée lance un nouveau défi aux vendeurs du rayon. Elle met en scène un aspirateur doté d'un silencieux de marque française, ayant par ailleurs des caractéristiques équivalentes à son concurrent primé pour un prix légèrement plus intéressant. On y voit un chat dormir profondément pendant que sa maîtresse passe l'aspirateur autour de lui. L'image est forte, les clients en redemandent. Face à un tel engouement, les vendeurs doivent parfois redéfinir leurs objectifs. L'enquêteur pourtant les surprend plus d'une fois à remporter l'adhésion des consommateurs pour un produit plus cher

---

<sup>7</sup> C'est ainsi que Cathy les désigne.

a priori moins performant. Ils appuient leur argumentation sur les origines de la marque (Allemagne) perçues comme une garantie de longévité. Ces arguments parlent particulièrement aux ménagères de plus de 50 ans. Grâce aux vendeurs, elles découvrent aussi au modèle allemand une mobilité qui limite les efforts sur le bas de la colonne vertébrale. Et « la santé, ma bonne dame », « ça n'a pas de prix ! ».

Il arrive aussi que des acteurs imprévus s'invitent dans le débat. Il y a les absents, invoqués par les vendeurs, pour porter l'attention du client sur une dimension négligée des besoins du ménage (« grâce à ce modèle, votre mari pourrait passer l'aspirateur dans son atelier sans craindre de percer un sac avec des clous »). Parfois, les imprévus sont des passagers clandestins. Ici, le produit primé est un aspirateur sans sac d'origine française. Benoit vient de réussir à détourner l'attention de son interlocutrice, intriguée par un aspirateur sans sac, vers le produit primé, en arguant de son excellent rapport qualité/prix, en appuyant enfin sur la dimension patriotique de son achat (« c'est bien d'acheter français »). Alors que l'affaire semble conclue, un autre client fait irruption dans la discussion. Celui-ci leur confie alors la satisfaction de sa fille depuis son achat d'un aspirateur sans sac de moyenne gamme. Devant les interrogations de la cliente, l'intrus la rassure à propos des nuisances sonores de l'appareil (somme toute « tout à fait supportables »). Prévoyant la difficulté d'arracher une dérive dans ces conditions, le jeune vendeur se contente d'une montée en gamme substantielle en argumentant du confort d'utilisation et de l'efficacité du moteur d'un aspirateur de marque anglo-saxonne.

#### 2.4. Retour du client

Le dernier exemple nous invite à réfléchir à l'intervention des autres clients dans la constitution des attentes. Cette intervention peut prendre la forme d'une relation directe sur le lieu de vente, laissant parfois le vendeur dans une situation inconfortable, comme ci-dessus. Cathy est intransigeante sur ce point : « Quand un client entre dans la conversation, il ne faut pas le laisser faire. Tu ne sais jamais où il peut t'emmener ! ». D'emblée elle le coupe : « Merci Monsieur, mais je parle avec Madame. Je m'occuperai de vous tout à l'heure. »

Par contre, ma collègue ne se prive jamais de l'appui des clients précédents lorsqu'ils sont absents de la scène. Elle n'hésite pas à invoquer leur satisfaction lorsqu'elle abonde dans le sens de sa dérive : « les clients qui reviennent en sont très satisfaits » ou alors, « au service après-vente, ils sont très contents (sous-entendu : « il n'y a pas de retour des clients pour cause de problème technique »). Ces remarques constituent aux yeux de leur interlocuteur le signe d'une expérience de terrain rassurante et d'un rapprochement des intérêts.

Les clients qui mettent de l'eau au moulin de Cathy sont conscients de contribuer à son expertise. Dans la plupart des cas, ils sont même revenus en magasin dans le seul objectif de lui exprimer leur satisfaction. Ils n'hésitent pas à rajouter des conseils techniques d'utilisation destinés à améliorer les connaissances produit du vendeur. Par leurs pratiques, ils participent donc indirectement aux compromis des futurs clients.

#### Conclusion et voies de recherche

Cette approche inductive du travail des vendeurs commissionnés en hypermarchés examine le processus de production des attentes des clients. Elles apparaissent d'abord comme la conséquence d'un compromis réalisé en amont de la venue en magasin. Le vendeur s'insère

alors dans un processus engagé en son absence, en modifiant les règles de décision. Les hésitations des clients l'invitent à jouer le rôle d'arbitre de la situation. Il participe, à ce titre, à faire évoluer les attentes des clients. En découle alors une décision qui n'est ni celle d'aucun des acteurs pris séparément, ni une moyenne de toutes les attentes mais une réponse d'apparence raisonnable et cohérente à la confrontation de l'ensemble des besoins.

Cette recherche avait pour ambition d'aller au-delà d'une simple analyse de la relation vendeur/ client en magasin. A la manière du vendeur, elle intègre cette interaction dans un contexte social de prise de décision qui commence en amont de la visite au point de vente et se poursuit au-delà de la décision. Cette approche ouvre des portes, elle néglige cependant la dimension affective de l'interaction. En effet, clients et vendeurs tissent des liens, parfois étroits. Ces relations peuvent dispenser les vendeurs de recourir à certains arguments rationnels. Elles peuvent aussi les détourner de leurs objectifs de vente (c'est plus rare). Les sentiments interviennent également dans la relation que les vendeurs nouent avec les produits : l'un préfère l'encastrable, l'autre le petit électroménager, l'enquêteur s'est entiché d'une marque d'aspirateur...

Enfin, tout se passe dans notre modèle comme si les compromis ne supportaient pas de concessions conscientes des consommateurs. Or des considérations logistiques peuvent tout à fait intervenir (présence du produit en magasin, temps de livraison...) qui contraignent les consommateurs à baisser leur niveau d'exigence, et à sortir de la surface de vente, l'affaire conclue, sans aucun signe de triomphalisme.

## Bibliographie

Beaud S. (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales : Plaidoyer pour l'entretien ethnographique » *Politix*, n°35, p.226-257

Bergadaà M. et Coraux G. (2008), « A la recherche de nouveaux concepts pour les commerciaux d'aujourd'hui », *Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale*, coordonné par H. Savall et I. Barth, 7<sup>eme</sup> Assise de la Vente, Lyon janvier, p.21-34.

Chantelat P. (2002), « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, 3, p.521-557

d'Astous A. (1997), « L'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.12, n°3/97, p. 65-76.

d'Astous A. et Guindon (1993), « Facteurs influençant la sélection des stratégies d'assurance-vie : une étude empirique. *Revue Canadienne des sciences administratives*, 10, 3. p.191-200.

de Certeau M. (1992), *L'invention du quotidien, l'art de faire*, Folio, Paris

Everett.C. Hugues (1996) « Le drame social du travail », Actes de la Recherche en Sciences Sociales n°115 p.94-99.

Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, New York, Plendice-Hall

Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris

Péretz H. (1992) « le vendeur, la vendeuse et leur cliente : Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », Revue Française de Sociologie XXXIII, 1992 p. 49-72

Reynaud J.D. (1995) *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse.

*Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale*, coordonné par H. Savall et I. Barth, 7<sup>eme</sup> Assise de la Vente, Lyon, janvier.

Szymanski D.M. (1987), "Explaining Differences In Selling Effectiveness : A knowledge Structure Approach to Examine the Ability of Sales Personnel to Prospect for Clients", Thèse de doctorat, Université de Wisconsin-Madison.

Vanheems R. (2007), « Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle des vendeurs dans l'intégration des canaux », 12 Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, novembre.

Vidaillet B. « Stimulation de la performance et incitations à l'envie : les deux faces de la médaille », Vignon C. Dir., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution : entre dynamisation commerciale et rationalisation industrielle*; Vuibert, Paris, à paraître.

Villette M. (2001), « Le commerce n'adoucit plus les moeurs : La grande distribution a-t-elle encore besoin de vendeurs », Les Annales des Mines-Gérer et Comprendre n°64 p.61-71