HAL
open science

Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion “ individuel / collectif ”: le cas des vendeurs automobiles de deux concessions

Adeline Gilson

To cite this version:

Adeline Gilson. Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion “ individuel / collectif ”: le cas des vendeurs automobiles de deux concessions. Sociologie. 2004. dumas-00602176

HAL Id: dumas-00602176

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00602176v1

Submitted on 21 Jun 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II
U.F.R. de Sciences Economiques
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail et de l'Emploi

L.E.S.T
Bibliothèque
Aix-en-Provence

Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion « individuel »/« collectif » :

Le cas des vendeurs automobiles de deux concessions

Adeline GILSON

Bibliothèque - LEST
35, Avenue Jules Ferry
13626 Aix-en-Provence Cx
Tél. 04 42 37 85 01
INV : 13864
COTE : 4-3101 (2004) 1

2003/2004

Mémoire préparé sous la direction de
monsieur Michel ARLIAUD et de madame Delphine MERCIER
en vue de l'obtention du diplôme de DEA
d'Economie et de Sociologie du Travail et de l'Emploi

Remerciements

De la découverte de mon stage à l'élaboration définitive de ce mémoire, je fus aidée par de nombreuses personnes sans lesquelles ce travail n'aurait pu être possible. Je tiens à les remercier tout particulièrement pour leur soutien et la confiance qu'ils m'ont accordée.

Avant tout, je tiens à rendre hommage à Monsieur Michel Arliaud, mon directeur de mémoire, à qui je dédie ce travail, en espérant qu'il sera fier du chemin que j'ai parcouru grâce à lui et du fruit de notre « compagnonnage » qui fut bref mais intense. Sans lui, ce travail ne serait pas ce qu'il est. Il m'a aidée à élaborer ma problématique, à trouver mon terrain, à analyser mes données, m'a transmis des lectures : son implication dans ce travail fut à la hauteur de la passion qu'il portait à la recherche. En outre, il a ainsi toujours été présent pour moi, m'a soutenue tout au long de mon enquête et a attisé ma curiosité sociologique : ses qualités humaines indéniables ont fait que plus qu'un directeur de mémoire, il a été comme un père pour moi cette année, surtout dans les moments difficiles. Cela aurait été à la fois un plaisir et un honneur de poursuivre en thèse avec lui : ce sera chose faite en pensée.

Je tiens également à remercier Madame Delphine Mercier qui a repris le flambeau de cette recherche. Connaissant à peine mon objet de recherche et l'avancée de mes travaux, elle m'a témoignée sa confiance, confiance sans laquelle l'achèvement de ce mémoire aurait été une épreuve douloureuse. Elle a su m'accorder de son temps, me conseiller et s'impliquer dans mon travail tout en m'encourageant : ce soutien me fut plus que précieux.

Je remercie également Messieurs P. Bouffartigue et P. Béret qui ont fait leur maximum pour que je ne sois pas perturbée dans la suite de mes travaux.

Je remercie enfin :

Messieurs Kilawski, directeur commercial de Renault Issy-sur-Cézanne et B. Lauer, directeur du site Peugeot de Sarrelange, qui m'ont accueillie à bras ouverts dans leur entreprise et qui m'ont permis de découvrir l'univers des commerciaux automobiles.

Tous les vendeurs de Peugeot et de Renault et le chef de vente Renault, Monsieur Turco, dont j'ai fait la connaissance et qui ont accepté de répondre à mes entretiens. Leur convivialité et leur humour ont fait de mon stage bien plus qu'un terrain d'étude. Sans leur accueil et leur collaboration, cette étude n'aurait pu être menée à bien.

Enfin tous les autres membres de l'organisation qui se sont intéressés à mon étude, avec lesquels je n'ai pu approfondir les liens mais qui ont toujours répondu à mes interrogations quand cela était nécessaire.

Sommaire

Remerciements

Sommaire.....1

Introduction générale.....5

CHAPITRE 1 :
PRESENTATION DES TERRAINS ET DU METIER DE VENDEUR AUTOMOBILE.....10

I] Choix des terrains et méthodes.....10

1. L'objet de recherche.....10

2. La conquête des terrains.....11

3. Les outils méthodologiques.....13

II] Description des concessions et de leur service commercial.....16

1. La concession Renault d'Issy-sur-Cézanne.....16

2. La concession Peugeot de Sarrelange.....17

III] Présentation du métier de commercial automobile.....18

1. La distinction « vendeur secteur »/ « vendeur magasin ».....18

2. Etre vendeur magasin chez Renault.....19

3. Etre vendeur chez Peugeot.....20
   3.1. L'activité sur le secteur.....21
   3.2. L'activité au magasin.....22

IV] Les « autres services » : définition des fonctions et relations avec les vendeurs.....23

1. Le supérieur hiérarchique : entre relations de dépendance et autonomie.....23
   1.1. Les réunions commerciales : informer, contrôler et motiver.....24
   1.2. Le rapport individuel : évaluer et conseiller.....25
   1.3. Conseiller, décider et… rassurer en cas d'affaire délicate.....25
   1.4. L'arbitrage des conflits.....26
   1.5. Collaboration avec le VO chez Peugeot : déléguer l'autorité.....27

2. Le secrétariat : une coopération étroite avec les vendeurs.....28
   2.1. Mise à jour des fichiers clients et des relances.....28
   2.2. Communiquer les délais de livraison.....29

3. Le magasin pièces de rechange (MRP).....30
   3.1. Un service commercial à part entière.....30
   3.2. Renseigner sur le prix des accessoires.....31
   3.3. L'accompagnement client : stratégie de fidélisation ou obligation passagère ?..31

4. L'atelier ou « service après-vente »....32
4.1. Missions et interactions....32
a. Gérer le planning lors de la révision en VO
b. L'atelier comme vivier : mission : trouver des clients
c. Les conseils d'experts : une aide peu utilisée
4.2. Une explication : La frontière vendeurs/manuel....35
5. Organigramme....37

CHAPITRE 2 :
EFFETS DES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS SUR L'ACTIVITE DES VENDEURS ET LA GESTION INDIVIDUEL/COLLECTIF....39

I] Le système de rémunération....39

1. Le système de rémunération et ses principes....39
1.1. Le système de rémunération Renault....39
a. Le principe général
b. Une particularité : le pool Pozzi-Lucki
1.2. Le système de rémunération Peugeot....43

2. Conséquences de ces systèmes de rémunération sur le travail des vendeurs....44
2.1. Chez Renault....44
2.2. Chez Peugeot....48
a. Un système difficilement compatible avec l'acte de vente
b. Une communication encouragée...
c. ...mais encore peu effective

II] Le système informatique....52

1. Le système Renault....52

2. Le système Peugeot....55
2.1. L'absence d'informatique : entre collectif de travail et réappropriation d'une indépendance....55
2.2. Une forme d'indépendance : la relation vendeur/client....56
2.3. Le nouveau système informatique VO : vers une redéfinition de l'activité du vendeur....58

III] Le dispositif spatial....59

1. L'espace chez Renault....59
1.1. Description des locaux....59
1.2. Signification des locaux et conséquences sur l'organisation du travail....61
a. Les relations avec le reste de l'organisation
b. La symbolique des locaux : l'espace comme valorisation
c. L'acquisition de l'espace comme objet de lutte...
d. ...révélant une certaine conception de l'activité du vendeur

2. L'espace chez Peugeot....66
2.1. Description des locaux Peugeot....66
2.2. La signification de l'espace....67

CHAPITRE 3 :
FORMES DE TRAVAIL COLLECTIF ET PRATIQUES INDIVIDUELLES :
UNE QUESTION DE STRUCTURE.....69

I] Une organisation collective inter-services ?.....69

1. La place de l'acte de vente dans la relation de service.....69

2. Le client : client de l'entreprise ou du vendeur ?.....70

3. Une dépendance « relative » entre les services.....72

II] L'organisation entre vendeurs : entre travail individuel et pratiques collectives.....75

1. La notion « d'équipe de vente » : un collectif de travail ?.....75

2. Les formes d'entraide chez Renault.....77

3. La coopération chez Peugeot : entre entraide... intéressée et travail personnel.....81
   3.1. Une collaboration fonctionnelle VO/VN.....81
   3.2. Les arrangements VO/VN.....82
   3.3. Les arrangements entre vendeurs VN.....83
   a. L'entraide à la fin du mois
   b. La naissance d'une conscience « collective » ?
   c. Des formes de comportements... « opportunistes »

III] Des systèmes plus ou moins individuels selon la taille de la structure.....87

1. Les orientations managériales : nécessité organisationnelle ?.....87

2. L'organisation chez Renault : le cas d'une grande structure.....87
   2.1. La coordination temporelle inter-services.....88
   2.2. La concurrence comme stimulation.....88
   2.3. Effets de la gestion des vendeurs sur les relations inter-service.....90

3. L'organisation chez Peugeot : le cas d'une petite structure.....91
   3.1. Le désir de coopération entre les services.....91
   3.2. L'ajustement mutuel comme forme de collectif.....93

Conclusion générale.....95

Bibliographie.....100

Annexes.....102

Annexe 1 : Tableau sociographique des enquêtés.....102

Annexe 2 : Guide d'entretien vendeurs.....104

Annexe 3 : Guide d'entretiens dirigeants commerciaux.....105

Annexe 4 : Entretien avec Christian, vendeur magasin et secteur Peugeot.....106

Annexe 5 : Entretien avec Bill, vendeur secteur et magasin Peugeot.....115

Annexe 6 : Entretien avec Stéphane, vendeur secteur et magasin Peugeot.....121

Annexe 7 : Entretien avec Jo, vendeur VO Peugeot.....128

Annexe 8 : Entretien avec Monsieur B. Lauer, directeur du site Peugeot.....138

Annexe 9 : Entretien avec Pozzi, vendeur VN Renault.....150

Annexe 10 : Entretein avec Lucki, vendeur VO Renault.....159

Annexe 11 : Entretien avec Guendez, vendeur VO/VN Renault.....165

Annexe 12 : Entretien avec Smith, vendeur VO/VN Renault.....174

Annexe 13 : Entretien avec Touarin, vendeur VO/VN Renault.....188

Annexe 14 : Entretien avec Tony, stagiaire Renault.....197

Annexe 15 : Entretien avec Monsieur Kilawski, directeur commercial Renault.....202

Annexe 16 : Entretien avec Turco, chef de vente VO Renault.....212

Annexe 17 : Entretien avec Santini, vendeur VO Renault.....214

Introduction générale

« Nos références et nos schémas intellectuels, comme ceux des économistes du reste, reposent sur le primat de l'industrie manufacturière. Les services ont longtemps pâti d'une sorte de malédiction congénitale : seuls les biens matériels sont source de richesse donc de valeur, avait dit Smith. »[1] Or aujourd'hui, force est de constater que la tertiarisation de l'économie constitue un changement majeur qui ouvre de nouveaux champs d'investigation à la sociologie du travail. La problématique des services tourne autour de la satisfaction du client, satisfaction qui bouleverse le mode de fonctionnement traditionnel. Cette logique survient autant dans les entreprises privées que dans les services publics (La Poste, la SNCF...) qui suivent des politiques orientées vers le client ce que met en évidence Sophie Beauquier : « Depuis plus d'une dizaine d'années, de nombreuses entreprises et administrations s'efforcent de placer le client ou l'usager « au centre » de leur fonctionnement organisationnel et de leurs processus, laissant entrevoir l'émergence d'organisations « orientées client ».[2] C'est précisément l'étude de ces « organisations orientées clients » qui nous préoccupe. En effet, cette irruption du client au cœur des processus de production des services change la nature de la relation de service puisqu'elle doit désormais s'organiser autour de la priorité donnée au client dont la satisfaction ne dépend non plus seulement de l'acte de vente en lui-même mais de toute l'organisation. Nous partons donc du postulat que la satisfaction du client bouleverse le mode organisationnel et nécessite une coopération des différents services d'une entreprise conçue comme étant une organisation collective : « Le passage de simples « stratégies de qualité » à cette « logique client » renforce la tendance de l'activité de travail à se trouver interrogée. Il provoque, en effet, l'irruption du client dans un travail qui se déroulait hors de sa présence ou qui était conçu de manière à minimiser les interactions : le principe de satisfaire les clients en prenant en charge leurs demandes spécifiques se répercute sur les salariés qui se trouvent confrontés à ces nouvelles exigences ».[3] Notre question de départ est alors de cerner si cette nouvelle logique client implique effectivement tous les membres de l'organisation et de quelle manière.

---

[1] Borzeix A., « Relation de service et sociologie du travail - L'usager : une figure qui nous dérange ? » in « La relation de service : regards croisés », Cahiers du Genre, n°28, 2000

[2] IX èmes journées de sociologie du travail, 27 et 28 novembre 2003, Beauquier Sophie, « Effets de « l'orientation client » sur le travail des agents en contact direct avec les clients. Le cas des agents du métro parisien et des gestionnaires d'assurance »

[3] « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », P. Ughetto, N. Besucco, M. Tallard, C. du Tertre, Revue de l'IRES n°39, 2002/2

La place du vendeur au sein de l'organisation se pose dans cette optique pour deux raisons. Celui-ci est en effet au cœur de la relation « professionnel/client » qui se développe comme le rappelle C. Dubar dans « La crise des identités »[4]. En outre, il fait partie de la catégorie d'agents qui sont au front et rencontrent le marché. En interaction directe avec le client, il occuperait une place centrale dans l'organisation par son rôle particulier d'interface avec le marché et serait donc le premier à être touché par les mutations organisationnelles. C'est la raison pour laquelle notre angle d'analyse sera situé autour du vendeur et principalement autour de deux questions : le vendeur peut-il travailler indépendamment des autres services dans une stratégie de fidélisation du client ? Ce qui nous amène à notre seconde question : quelle est la nature du travail du vendeur et est-elle compatible avec une organisation collective du travail ?

Dans la mesure où notre mémoire de maîtrise portait sur les vendeurs de la SNCF et sur l'introduction de nouvelles méthodes de management issues du secteur privé, nous avons décidé d'observer de plus près ce qu'il en est des commerciaux du secteur privé. L'activité de ces commerciaux pose justement le problème de la compatibilité d'une organisation centrée autour du client avec le cœur de leur activité, largement mue par des logiques d'action individuelles. La rétribution au mérite qui les caractérise, fondée sur un système d'individualisation des rémunérations semble en effet contradictoire avec l'idée d'une fidélisation collective de la clientèle au sens d'une implication de toute l'organisation. Notre questionnement de départ consiste alors à observer de plus près les contradictions virtuelles entre un métier a priori individuel et une politique managériale que nous supposons orientée autour d'une gestion collective du client. Pour répondre à cette question, il s'agit alors de cerner la nature de ces politiques managériales autour de deux axes : la gestion collective du client est-elle effectivement une stratégie mise en œuvre aujourd'hui dans les entreprises de service et l'aspect individuel du vendeur est-il encouragé par la direction malgré son incompatibilité avec la relation de service entendue au sens large et pourquoi ?
Notre problématique est donc la suivante : **les logiques d'actions individuelles sont-elles antinomiques avec la formation d'un collectif de travail ? Et quelles sont les conséquences des dispositifs organisationnels sur la compatibilité entre travail individuel et gestion collective du client ?**

---

[4] Dubar C., « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », Puf, Dubar C., Le Lien Social, 2ème édition corrigée, sept. 2001

Le principal problème qui est ici posé découle directement de l'utilisation de notions galvaudées recouvrant des réalités complexes. L'aspect collectif du travail est traditionnellement conçu comme une sorte de « synergie » d'équipe qui participerait dans son ensemble à l'élaboration d'un projet commun. Nous nous sommes alors interrogés sur la signification de ce terme. Un « collectif » de travail ne peut-il être conçu que sous l'angle de la collaboration à savoir « travailler avec d'autres à une œuvre commune » en l'occurrence ici la fidélisation du client ? D'autres indicateurs ne pourraient-ils pas nous renseigner sur l'émergence de formes collectives possibles ? Ainsi, les interactions entre membres de l'entreprise sont déjà l'occasion de l'apparition d'une forme de collectif qui ne tournerait pas seulement autour de la concertation autour d'un projet commun. En effet, l'origine sémantique du terme « collectif » (« collectivus » de « colligere », réunir) nous incite à considérer les interactions entre les membres de l'entreprise comme clé de lecture privilégiée pour déterminer quelles autres formes de collectifs peuvent naître dans ces entreprises de service. Ces interactions sont-elles des formes de collaboration d'une équipe, l'objet de stratégies individuelles ou bien une forme de régulation autonome ?

Le terme de travail « individuel » pose lui aussi problème : est-il considéré comme une forme d' « opportunisme » au sens de Williamson, un travail pouvant être assuré de manière indépendante des autres membres, ou comme un travail égoïste dans le sens de la satisfaction de son intérêt propre ? Ces notions seront donc progressivement construites à l'aide de l'observation des interactions et du sens donné au travail. Néanmoins, elles permettent de construire une première hypothèse qui est la suivante : **l'activité du vendeur est individuelle et ceci est renforcé par d'autres facteurs que la seule individualisation des rémunérations.** Il s'agit alors de découvrir quels sont ces facteurs et dans quelle mesure ils agissent sur la pratique individuelle du métier.

Après avoir choisi comme angle d'attaque le vendeur et les relations qu'il entretient avec le reste de l'organisation, nous nous sommes donc posé la question suivante : comment appréhender au mieux la nature individuelle du travail du vendeur au-delà de la seule rémunération ? Porter une attention particulière aux interactions entre vendeurs semblait là aussi pouvoir porter ses fruits : en percevant l'activité du vendeur à travers la façon dont elle est organisée avec celle de ses collègues, nous pouvons mettre au jour les types de relation qu'ils entretiennent. Ces relations peuvent nous renseigner sur la nature de leur travail : sont-ils plutôt en concurrence ? Doivent-ils collaborer ? Parviennent-ils à trouver des formes de coopération qui pourraient permettre de concevoir leur travail d'une façon collective ?

Ceci nous amène à poser notre seconde hypothèse qui est la suivante : **l'individualisation des logiques d'actions peut coexister avec certaines formes collectives de travail.** Il s'agit alors de comprendre dans quelle mesure un vendeur peut avoir recours à d'autres vendeurs et à d'autres membres de l'organisation dans le cadre de ses fonctions ou non et pourquoi ce type de recours est nécessaire même lorsque le métier est censé être pratiqué de façon individuelle.
Nous pointerons donc deux dimensions d'analyse : il s'agit à la fois de saisir les relations qu'entretiennent les vendeurs avec le reste de l'organisation et celles qu'ils entretiennent entre eux.

Pour se faire, nous avons décidé de mener une étude comparative de deux concessions automobiles afin de déterminer à la fois les types de relations que nous cherchons à mettre en lumière mais aussi d'examiner si celles-ci diffèrent d'une entreprise à l'autre. Si tel est le cas, nous chercherons à comprendre quels sont les mécanismes à l'origine de ces différences.

Ceci nous conduit à notre troisième hypothèse qui sous-tend le reste de notre réflexion : **c'est la dimension organisationnelle qui produit de l'individuel ou du collectif.** Cette idée a déjà été explorée par M.C. Combes dans son article « La compétence relationnelle : une question d'organisation »[5] lorsqu'elle rappelle que les compétences dans le milieu des services sont collectives : « Les rôles multiples de l'interaction, outre la prestation de service – instaurer la confiance, inspirer une stratégie organisationnelle, personnaliser le service à moindre coût – attirent l'attention sur le fait que la prestation de service est de plus en plus un acte collectif ». L'analyse des dispositifs organisationnels et de leurs effets est donc l'occasion d'observer le réel impact que peut avoir l'organisation du travail sur ses dimensions collectives et individuelles. Ceci n'empêche pas de se poser la question de la production de formes collectives en dehors de ces dispositifs telle que la production d'un référentiel commun ou de dimensions informelles, arrangements implicites ou régulations clandestines conçues par C. Averaere comme les conditions minimums du travail collectif[6].

Notre première partie a donc pour objet la présentation de notre enquête de terrain et des deux concessions étudiées. Après avoir les avoir brièvement décrites ainsi que la nature de l'activité du vendeur dans chacune d'elles, nous pointerons plus précisément les fonctions des

---

[5] Combes M.C., « La compétence relationnelle : une question d'organisation », Travail et Emploi, n°92, Octobre 2002
[6] Averaere C., « Autonomie et collectifs de travail », coll. Points de repère, éd. Anact, 1999

autres services pour mieux comprendre les interactions des vendeurs avec le reste de l'organisation, clé de lecture qui nous aidera tout au long de ce travail.

La seconde partie consistera à détailler le plus fidèlement possible les dispositifs organisationnels dans chaque concession et ses effets sur la façon de pratiquer le métier de vendeur. Nous montrerons combien la dimension organisationnelle crée du collectif ou de l'individuel et sous quelle forme. Nous avancerons ainsi dans la construction de ces deux notions et saisirons dans quelle mesure elles ne sont pas forcément antinomiques.

Enfin, nous mettrons en avant les différences d'organisation qui existent entre les deux concessions et leur cohérence à travers une nouvelle clé de lecture : la taille de la structure. Nous examinerons ainsi l'impact de celle-ci à la fois sur les dispositifs organisationnels qu'il est possible de mettre en place et sur leurs conséquences dans la gestion de l'individuel et du collectif. Après avoir fait le point sur les relations et les interactions inter-vendeurs et inter-services et ce qu'elles doivent au type d'organisation adopté, nous parviendrons alors à préciser quelles formes de collectif émergent dans quel type d'organisation. Nous saisirons alors les raisons qui expliquent que le travail individuel peut parfois être conçu comme plus productif que le travail collectif et donc être encouragé malgré une gestion du client qui n'est plus limitée aujourd'hui à l'acte de vente.

CHAPITRE 1 :
PRESENTATION DES TERRAINS ET DU METIER DE VENDEUR AUTOMOBILE

I] Choix des terrains et méthodes

1. L'objet de recherche

La question de la gestion de l'individuel et du collectif des commerciaux automobiles ne m'est apparue que progressivement. Ma première source d'inspiration fut sans doute mon mémoire de maîtrise dans lequel j'ai traité des logiques d'acteurs des vendeurs des petites gares de la S.N.C.F. J'y constatais l'apparition d'une logique calquée sur les politiques managériales du secteur privé, notamment la mise en place d'un système de rémunération proche de celui du privé, à savoir l'instauration de primes d'objectifs, de réunions de travail présentant le bilan des derniers mois de vente, des nouveautés et des nouveaux objectifs chiffrés. A la suite de ce travail, de nombreuses interrogations apparaissaient : qu'en était-il de l'identité professionnelle des commerciaux du secteur privé dont le système de rémunération dépend entièrement des performances individuelles ? Autrement dit, comment les vendeurs conçoivent-ils leur métier quand celui-ci est entièrement pris dans les rouages d'un système d'incitations ? La question était alors de savoir si leur activité peut être exercée d'une manière indépendante ou si des mécanismes de coopération existent malgré un traitement individuel des rémunérations. Je me penchais alors sur toute une littérature concernant la nouvelle relation de service, laissant présager de nouvelles formes d'organisation du travail prenant en compte toute l'organisation pour la tourner vers le traitement du client, toujours plus au centre des préoccupations de l'entreprise. Dans cette optique, était-il possible que le commercial continue à travailler seul alors même que toute l'entreprise doit se tourner vers le client et non le seul vendeur entrant en interaction directe avec lui ? De nombreuses discussions avec M. Arliaud au cours desquelles je supposais une forte concurrence entre vendeurs et donc une façon de travailler très individuelle me firent me rendre compte qu'un vendeur ne peut travailler seul. Je me demandais alors si la conflictualité potentielle entre vendeurs remettait en cause cette gestion collective du client et dans quelle mesure.

2. La conquête des terrains

Forte de ces interrogations, nous abordâmes la question du terrain : dans quel type d'entreprise aurais-je pu tester au mieux cet aspect individuel des rémunérations et cette nécessité de travailler collectivement autour du client ? Je soumettais alors l'idée d'une approche de terrain d'agences immobilières, milieu que je supposais certainement concurrentiel mais aussi centré sur l'approche client au cœur de la réussite de l'entreprise. M. Arliaud me proposa alors de m'aider dans ma conquête de terrain, pensant qu'en m'ouvrant des portes dans les domaines sur lesquels il travaillait m'apporterait un gain de temps considérable et une légitimité certaine sur le terrain grâce à son expérience et ses contacts. Constatant également que nous travaillions sur la même question mais pas sur la même problématique, il pensait que notre relation de « compagnonnage » nous apporterait à tous les deux pour être « incollables sur les vendeurs ». Nous décidâmes alors de nous orienter soit sur le domaine des assurances, soit sur la vente automobile, deux domaines qui m'étaient complètement étrangers et qui ne pouvaient ainsi que m'apporter une richesse empirique avec toute la neutralité axiologique possible. Travaillant sur la concession automobile de Méragne autour de la question de la compétence sociale depuis déjà plus d'un an, il me proposa de découvrir cet univers en sa compagnie pour apaiser l'angoisse de la découverte de l'inconnu, notamment dans un milieu que je voyais comme celui des affaires et que je me dépeignais très froid et impersonnel, désintéressé des questions sociologiques car axé sur les affaires et l'argent. Notre première journée à Méragne fut pour moi ma première entrée dans le monde automobile dans la mesure où je n'avais jamais pénétré dans une concession. J'y rencontrais des vendeurs et un personnel très proche de mon directeur de mémoire qui m'accueillit cordialement et qui, contrairement à ce que je pensais, était très intéressé par les questions de l'aspect collectif d'un travail a priori individuel. Après de multiples discussions, je me rendais compte que l'interdépendance entre les membres de l'organisation n'était pas fortuite. Un des membres du personnel m'interpella notamment lorsqu'il me dit qu'il était chargé de l'évaluation des véhicules et que la surestimation fréquente des vendeurs qui leur permettait d'avoir plus de marges lui posait problème dans la mesure où il devait sans cesse réévaluer les véhicules à leur juste valeur alors que la première estimation était déjà prise en compte pour la vente. L'action des vendeurs n'était ainsi pas sans se répercuter sur le travail en aval des autres membres et certainement en amont, ce que je décidais de tester dès que j'avais trouvé mon terrain définitif. Pour des raisons de commodités, n'ayant pas de véhicule et habitant Issy-sur-Cézanne, je constatais que se rendre régulièrement à Méragne pour y commencer

mon étude serait matériellement impossible. N'y aller qu'avec mon directeur aurait posé problème quant à la gestion de son temps et une double étude au cours de la même journée aurait été peu productive pour nous deux d'autant plus que les vendeurs sont souvent très occupés.

Nous décidâmes alors de procéder autrement. Convaincue de la richesse de ce terrain, je cherchais à m'orienter vers une concession automobile à Issy-sur-Cézanne pour y poursuivre mon enquête. A nouveau, l'aide de Monsieur Arliaud me fut d'un grand secours puisqu'il connaissait quelqu'un à Méragne qui avait une relation chez Renault à Issy-sur-Cézanne. Se réclamant de cette connaissance, il appela le directeur commercial de la concession pour établir le premier contact légitime d'un chercheur certifié dans ce domaine recommandant une de ses étudiantes qui travaillait sur une problématique un peu différente mais en collaboration avec lui. C'est ainsi que j'obtins un rendez-vous avec ce dirigeant durant lequel j'expliquais mon objet de recherche et les investigations que je comptais faire au sein de son entreprise : entretiens et observation principalement. L'attention qu'il porta à mon étude fut grande et nous décidâmes d'un commun accord de signer une convention de stage durant deux mois qui me laissait ainsi entière liberté pour aller sur le secteur ou être dans l'entreprise sans risques. La première présentation à l'équipe commerciale fut très impersonnelle dans la mesure où j'assistais à la réunion commerciale qui rassemblait tous vendeurs confondus soit plus d'une vingtaine de personnes. Chacun vaquant à ses occupations après la réunion, je dus me présenter à nouveau individuellement à chaque vendeur du hall pour leur expliquer les tenants et les aboutissants de mon étude, chose que je n'avais pu faire durant la réunion officielle. Tous acceptèrent l'idée d'un entretien sans trop grande difficulté et un jeune stagiaire m'invita même à manger ce qui me permit une première approche plus détendue et un contact pour aborder plus facilement les autres vendeurs. Après cette première journée passée dans la concession, je pris rendez-vous avec M. Arliaud pour lui faire part de mon expérience. Je lui expliquais alors que je me sentais relativement confiante quant à ma potentielle intégration future au sein de l'équipe commerciale.

Convaincue que j'allais pouvoir sans trop de peine explorer cet univers au travers de cette concession à laquelle j'étais d'autant plus liée officiellement, je lui proposais alors de poursuivre mes investigations dans une autre concession pour pouvoir m'ouvrir d'autres portes et prouver ma capacité à accéder d'une façon autonome à un terrain. Je connaissais en effet un commercial dans une des concessions automobiles de Sarrelange où j'habite. Sachant que je serais amenée à remonter souvent en Lorraine et que ces voyages seraient autant d'occasions manquées pour explorer mon terrain ici, je lui proposais de tenter une intégration

dans cette concession lorraine pour une potentielle comparaison. Consciente de l'opportunité que j'avais d'avoir obtenu un stage chez Renault, dans une grande structure de plus de 180 salariés, j'estimais qu'il me serait aisé de m'en réclamer dans cette concession dans laquelle j'avais un contact précieux. Je me rendais donc la semaine suivante à Sarrelange chez Peugeot et allais voir le mari de ma cousine pour lui expliquer ma venue. Il me présenta très vite le directeur du site qui porta lui aussi un grand intérêt à ma recherche. Il m'expliqua que selon lui, la combinaison d'un métier a priori individuel avec une gestion du client tenant compte du reste de l'organisation était une question à laquelle il tentait de répondre au quotidien dans la mise en œuvre de sa politique organisationnelle qu'il voulait coopérante. A la suite de ce rendez-vous, il fut convenu que je passais plusieurs fois dans la semaine pour réaliser mes entretiens mais la perspective d'une convention de stage n'était pas possible dans la mesure où je l'étais déjà chez Renault. Je me rendis alors vite compte qu'une comparaison des deux concessions, même si elles n'étaient pas de la même marque, allait porter ses fruits dans la mesure où la concession de Sarrelange est une petite structure de 38 salariés au fonctionnement organisationnel très différent de celui de Renault. J'ai donc suivi en parallèle l'étude de deux concessions dans une optique comparative durant deux mois, étude dont les résultats empiriques seront détaillés dans la suite de mon étude.

3. Les outils méthodologiques

Lors de mes deux stages je fus amenée à combiner deux méthodes : l'observation et l'entretien semi-directif.

La phase d'observation fut loin de n'être qu'une phase exploratoire : elle fut menée au quotidien du début à la fin de mon enquête. La principale information que je désirais recueillir était l'observation de toutes les interactions à la fois entre les vendeurs mais également entre eux et les membres des autres services. J'observais ainsi les déplacements de chacun ainsi que leurs raisons, la plupart du temps en questionnant les vendeurs sur la nature de leur appel téléphonique ou de leur interaction. En second lieu, je désirais comprendre la nature des relations entre les vendeurs et assistais ainsi à la plupart de leurs conversations, debout avec eux dans le hall. Ceci me permit de vivre cette ambiance de travail et l'ennui qui peut parfois découler d'une longue attente du client qui pourrait enfin surgir à l'entrée. Je me mettais alors un peu dans la peau de ces personnages en partageant leurs doutes, leurs espérances mais aussi leur satisfaction.

La seconde méthode que j'ai utilisée est celle de l'entretien semi-directif. Pour pouvoir cerner le métier de vendeur et les représentations de ce métier, je tenais à interroger tous les commerciaux du hall sans exception afin de laisser à chacun la possibilité de s'exprimer. Ce ne fut pas chose évidente : en effet, si les rendez-vous avec les clients sont souvent alternés avec une longue attente, celle-ci n'est pas passive. Comme nous le mettrons en évidence dans ce travail, l'attente du vendeur est active, sans cesse sur le qui-vive, il doit prêter attention à tout. Entamer une discussion sérieuse dans ces conditions n'est donc pas aisé. Au lieu de réquisitionner les vendeurs durant leur temps de « pause active », je décidais alors de prendre rendez-vous avec eux en tentant de dégager une heure ou plus de leur temps. Nous procédâmes ainsi non sans mal : nous fûmes souvent interrompus durant les entretiens à la fois par des vendeurs dont la curiosité était attisée mais aussi par des clients que le vendeur, concentré dans ses propos, ne cessait d'observer de loin avec un œil vigilant. N'est-ce pas là le cœur de son activité ? Les entretiens avec les dirigeants furent encore plus difficiles à obtenir : sans cesse occupés, c'est des jours à l'avance que nous fixions la date. Malgré leurs recommandations, il arriva également que nous soyons interrompus. J'ai donc dû réveiller en moi l'une des grandes qualités du sociologue afin d'arriver à mes fins : la patience.

Je parvins alors enfin à recueillir le témoignage de tous les vendeurs objets de mon étude. Chez Peugeot, j'ai ainsi pu m'entretenir avec le directeur du site et les quatre vendeurs de la concession dont un vendeur VO et trois vendeurs qui assurent à la fois une permanence dans le hall et une présence sur le secteur. Chez Renault, j'ai pu interviewer le directeur du site, le chef de vente VO et les cinq vendeurs du magasin. Parmi eux, il y a un vendeur VO, un vendeur VN et trois vendeurs dits « mixtes » VO/VN. J'ai également recueilli le témoignage d'un jeune stagiaire en formation et d'un vendeur VO qui exerce ses fonctions à côté de la concession, près du parc véhicules occasion. Mon corpus d'entretiens est donc composé de quatorze témoignages dont ceux de trois dirigeants et de onze vendeurs.

Le choix de l'entretien semi-directif est celui qui me paru le plus judicieux pour deux raisons. D'une part, l'entretien non-directif consistant à poser une question-clé orientant tout le discours aurait posé problème pour retrouver les thèmes que je désirais approfondir. D'autre part, l'entretien directif consistant en la formulation de questions précises et orientées aurait limité la fluidité du discours et réduit un système de pensée cohérent à des réponses succinctes, trop faibles en significations. Pour aborder tous les thèmes essentiels à mon étude de la façon la plus poussée possible, l'entretien semi-directif me sembla être un outil complémentaire à l'observation.

J'ai ainsi élaboré deux grilles d'entretiens dont une pour les dirigeants et une pour les vendeurs (celles-ci se trouvent en annexe) à l'aide de trois grands thèmes. Comme nous pouvons l'observer, la priorité est donnée dans ce guide aux interactions (type, fréquence...) entre membres de l'organisation. Nous avons également accordé une grande importance aux dispositifs organisationnels (système de rémunération, informatique...), à ce que les vendeurs en pensent et aux conséquences qu'ils peuvent avoir. Enfin, nous avons soulevé la question de l'activité du vendeur, élément indispensable pour observer la portée des deux premiers points.

Tous les entretiens réalisés ont été fournis en annexe. Ceux-ci ont été résumés selon deux logiques : à la fois d'une façon linéaire pour suivre le cheminement de la pensée de l'interlocuteur et observer quel sujet est celui sur lequel il s'oriente au fil de la discussion mais aussi d'une façon thématique. Les principales informations et les phrases retranscrites intégralement sont ainsi directement repérables pour le lecteur puisque les thèmes qui nous concernent sont mis en gras. Nous avons décidé de procéder de cette manière pour trois raisons : la première est liée à la maniabilité de cet outil fort utile à l'analyse. Une analyse structurale du récit ou qui concerne un champ lexical en particulier (comme celui de la guerre que nous aborderons dans notre seconde partie) est facilitée par ce type de retranscription. La seconde raison concerne la suite de nos recherches : ainsi résumés, ils peuvent également servir à alimenter les matériaux pour ma thèse. La troisième raison est due à l'information que ceux-ci peuvent constituer pour le lecteur curieux d'examiner de plus près le discours d'un vendeur automobile...

Nous avons également procédé à l'élaboration d'un tableau sociographique des interviewés pour mieux se repérer lors de la lecture du mémoire en espérant que les personnalités se formeront peu à peu au fil des pages.

Enfin, nous avons décidé de changer le nom des personnes et des lieux. L'anonymat permet non seulement de respecter la confidentialité promise aux enquêtés mais aussi de ne pas voir dans ce travail qu'une étude de deux cas particuliers. Ce qui compte n'est pas l'individualité de ces concessions mais ce qu'elles peuvent nous apprendre sur la gestion des vendeurs aujourd'hui dans un contexte de fidélisation du client en comparant deux structures très différentes.

II] Description des concessions et de leur service commercial

1. La concession Renault d'Issy-sur-Cézanne

La concession d'Issy-sur-Cézanne est une structure de plus de 180 salariés. C'est une concession familiale dont le gérant est Monsieur Deston qui dirige l'entreprise avec l'un de ses fils. Cette concession est liée au constructeur Renault par un contrat. Dans la mesure où il s'agit d'une grande structure, de nombreux échelons hiérarchiques font le lien entre le directeur et les vendeurs. Après le gérant, le directeur commercial se trouve au sommet de la pyramide hiérarchique. C'est lui qui chapote l'organisation du travail des vendeurs, réalise les objectifs et est également le responsable qualité : « *Mon travail, il consiste à réaliser les objectifs de pénétration et de volume et de gestion que se fixe la concession chaque année. Il est complété par une activité un peu plus large puisque je suis aussi responsable de la qualité donc j'ai amené la concession à la certification Iso en 2000 et nous avons été certifiés Iso 9002 et nous avons passé en avril 2003 la certification 9001, c'est une évolution du système Iso, voilà.* »

Sous sa coupe, les chefs de vente assurent un contact plus direct avec les vendeurs et lui rendent des comptes quant à l'exercice de leurs fonctions. Ils sont au nombre de trois : occasions, véhicules neufs et véhicules neufs à Merluis (site rattaché à la concession). Ils assurent une fonction de « coaching » : « *j'ai deux chefs de vente qui font ça plutôt de faire de l'accompagnement aux vendeurs, c'est-à-dire d'être avec eux, de voir comment ils travaillent, pas forcément de faire le travail à leur place en fait, de voir... de les animer, de faire du coaching, de voir comment ils fonctionnent, d'analyser un peu leur comportement et de respecter ce que sont les bonnes pratiques et ce que sont les moins bonnes pratiques et de voir un petit peu leurs points forts, leurs points faibles, les moins à améliorer et les points au contraire à développer, les points positifs, ils doivent s'habituer pour pouvoir répéter les bonnes pratiques et corriger les mauvaises.* » Les vendeurs magasin ont un rapport quotidien avec ces chefs de vente mais en cas de problème, ils vont toutefois voir le directeur commercial davantage à proximité.

Les vendeurs, eux, se divisent en cinq catégories : les vendeurs magasin véhicules neufs et véhicules d'occasion (au nombre de quatre), les vendeurs magasin « occasion » (au nombre de quatre), un vendeur magasin « neuf », les vendeurs secteurs (au nombre de quatre) et les vendeurs sociétés (au nombre de deux). En outre, quatre vendeurs se trouvent sur le site

de Pertuis rattaché à la concession. Nous nous intéresserons tout particulièrement à la population des vendeurs magasin du site d'Issy-sur-Cézanne qui, par leur sédentarité, sont en contact permanent avec le reste de l'organisation au quotidien. Dans la mesure où nous mettons l'accent sur le recours mutuel entre les membres de l'organisation, l'observation de leur activité au sein-même de celle-ci est au cœur de notre problématique. En outre, ils se côtoient au cours de la journée et leurs relations et comportements entre eux est le reflet de la conception plus ou moins individuelle de leur travail.

2. La concession Peugeot de Sarrelange

La concession de Sarrelange est quant à elle une petite concession de 38 salariés. Elle est liée au constructeur Peugeot par un contrat avec le constructeur mais est une entreprise purement individuelle et privée : ils n'ont pas de capitaux du constructeur. Le groupe a donc un contrat de distributeur, de réparateur, de concessionnaire véhicules neufs, de distributeur pièces de rechange et de réparateur agréé pour l'après-vente. Elle a récemment fait l'objet d'un regroupement lorsqu'elle était en péril. Le groupe familial Bailly avait jusqu'à l'année passée huit concessions et maintenant en possède douze. Le groupe Derr n'ayant pas de succession, le directeur, étant arrivé à la retraite, a été dans l'obligation de faire racheter le groupe par Bailly avec lesquels il avait des relations amicales. Cela reste néanmoins Derr dans la dénomination commerciale mais le directeur du site aimerait que cela devienne Bailly pour annoncer définitivement le changement à la clientèle. Cette concession étant de petite taille, c'est le directeur du site qui assure toutes les fonctions de direction commerciale. Il est ainsi à la fois le directeur commercial, le chef de vente et le représentant de la concession à l'extérieur de l'entreprise : *« Ma première mission de responsable quelle que soit l'activité, c'est de consolider une équipe, de s'encadrer et de déléguer malheureusement quand l'entreprise est de petite taille, on n'a pas toujours possibilité financière de structurer en nombre suffisamment important de gens dans l'entreprise donc mon travail consiste à, un, driver au niveau commercial l'équipe de vendeurs donc d'assurer les fonctions de chef de vente en plus de mes fonctions de direction, deux, bien évidemment de représenter l'entreprise à l'extérieur de l'entreprise, trois, d'encadrer deux chefs de service qui sont le chef de magasin pièces de rechange et le chef après-vente. Donc mon rôle est de définir dans le cadre d'un budget que j'élabore tous les ans la politique de l'entreprise, de mettre en application la politique du groupe Bailly, de définir les stratégies servant l'application de cette politique, des stratégies que je mets en application à travers mes chefs de service indirectement. »* Il est

donc l'unique supérieur hiérarchique qui chapote toute l'organisation que ce soit au niveau commercial ou au niveau des autres services pour lesquels il a néanmoins deux intermédiaires : le chef de magasin pièces de rechange et le chef après-vente.
Les vendeurs y assurent des fonctions tout à fait différentes de celles exercées par les vendeurs de chez Renault. Ils sont quatre en tout dont un vendeur magasin véhicules occasion et trois vendeurs secteur assurant une permanence au magasin en tant que vendeurs VO/VN.

III] Présentation du métier de commercial automobile

Malgré les apparences, le métier de commercial automobile n'est pas le même dans chaque concession. Nous nous attacherons donc à décrire au plus près les différentes fonctions que doivent remplir les vendeurs dans chacune des deux concessions, fonctions qui diffèrent de l'une à l'autre car l'organisation du travail y est complètement différente. Les deux grandes catégories de vendeurs existant traditionnellement dans l'automobile sont les suivantes : vendeur « secteur » et vendeur « magasin ».

1. La distinction « vendeur secteur »/ « vendeur magasin »

Le vendeur secteur est en charge d'un secteur géographique déterminé qu'il a pour mission de prospecter : sur le secteur, il démarche autant les particuliers, que les entreprises et les garages, c'est-à-dire les agents qui ont un contrat avec la concession. Ce partenariat constitue une part importante des ventes du vendeur secteur puisque les individus achètent spécifiquement chez l'agent plutôt que la marque en elle-même. Les ventes qui en ressortent, sur lesquelles l'agent et le vendeur sont commissionnés, seraient ainsi autant de ventes qui échapperaient à la concession si elle n'était pas liée à eux. Un des vendeurs Peugeot met bien en évidence cet aspect : *« L'agent serait lié à Fiat, ils achèteraient une Fiat parce qu'ils achètent Z. [un agent], ils n'achètent pas Peugeot. » (Fabrice)* Outre les agents, les entreprises constituent également une part non négligeable des ventes car elles achètent souvent plusieurs véhicules de fonction en même temps.

Le vendeur magasin occupe quant à lui de toutes autres fonctions. Il est chargé d'accueillir le client qui se présente à la concession et de traiter avec lui. Sa principale mission n'est donc pas de démarcher mais de vendre aux clients qui prennent l'initiative de venir à la concession et qui sont donc des acheteurs potentiels. A une action de démarchage et de quête

du client s'oppose donc une action uniquement fondée sur la vente, ce que souligne « la raison d'être du métier » dans leur fiche métier dont l'intitulé est le suivant : « Vendre et promouvoir les produits et services auprès d'une clientèle reçue au magasin ». Cet aspect est aussi mis en évidence dans les entretiens réalisés avec ce type de vendeurs. Lorsqu'il leur est demandé de décrire leur travail ou les recommandations de l'entreprise, ils répondent généralement par une réponse concise mais significative quant à ce qui leur est essentiellement demandé : « vendre ». Tel est le cas de Touarin dont les propos suivent :

« Est-ce que vous pouvez me décrire en quoi consiste votre travail ?

-Vendre. »

Le métier de commercial automobile se divise donc en deux catégories qui s'opposent complètement. La formule résumant leur travail semble simple : *« Sur le secteur, l'avantage, c'est la liberté, mais le client, il faut aller le chercher et vendeur magasin, vous n'avez plus de liberté mais les gens viennent vers vous. » (Pozzi)* Une autre métaphore éclaire encore davantage les fonctions de ces deux types de vendeur, précisée cette fois-ci par un vendeur Peugeot : *« Au magasin, tu es plutôt... Comment on appelle ça ? Un vendeur « assis », tu attends le client. Alors que quand tu es à l'extérieur, t'es un vendeur « debout ». C'est un vendeur debout qui se promène et qui cherche donc le client à l'extérieur. » (Christian)*

L'objet de notre analyse est moins de faire la distinction entre vendeurs « secteur » et vendeurs « magasin » pour comparer la nature de leur travail que de saisir l'activité du vendeur magasin, qui par son contact direct avec l'organisation, est notre objet d'étude privilégié. C'est pourquoi nous avons uniquement mis la lumière, dans cette enquête, sur ce type de vendeurs. La raison pour laquelle ces brèves distinctions ont été précisées réside dans une explication simple : chez Peugeot, les vendeurs assurent les deux fonctions à la fois.

2. Etre vendeur magasin chez Renault

La concession Renault que nous avons étudiée est, comme nous l'avons précisé plus haut, une grande structure. C'est pourquoi la division traditionnelle entre vendeurs magasin et secteur y est respectée. Au sein de celle-ci s'opère une seconde division entre vendeurs voitures d'occasion (VO), voitures neuves (VN) et voitures occasion et neuves (VO et VN). Le travail de ces différents types de vendeurs est là encore différent selon le type de véhicules qu'ils vendent. Dans cette structure, il n'existe qu'un seul vendeur voitures neuves qui est par ailleurs la figure emblématique de la concession car il y travaille depuis « trente-huit ans et demi ». Notons ici la précision de cette demi-année, signe d'une fierté de se rapprocher des

quarante années de bons et loyaux services. Sa mission est principalement de vendre les véhicules neufs. Les vendeurs VO/VN s'occupent quant à eux de tous les clients dans la mesure où ils ont tant un objectif à réaliser sur les voitures neuves que sur celles d'occasion. Ils cumulent donc les fonctions demandées aux « purs » vendeurs VO ou VN. Les purs vendeurs VO ont des fonctions tout à fait particulières, ce sont eux qui en première ligne procèdent à la reprise des anciens véhicules et qui sont ainsi largement sollicités pour évaluer le véhicule lors de sa reprise. Leur mission est donc non seulement de vendre des véhicules d'occasion provenant d'anciens clients, d'achats directs chez le constructeur ou d'anciennes locations d'entreprise à des particuliers, mais aussi de procéder à la meilleure reprise possible, notamment quand le cas est particulier et que leur collègue VO/VN ne peut l'assurer seul. La particularité de ces vendeurs chez Renault est leur position géographique au sein de l'entreprise. Trois des vendeurs sont situés à l'extérieur de la concession, dans un petit parc dans lequel sont exposées les VO. Le quatrième vendeur, lui, travaille au magasin, directement en contact avec les autres vendeurs VO/VN. Cette particularité mérite d'être soulignée dans la mesure où l'invisibilité des vendeurs du parc est telle que je me suis aperçue de leur présence que longtemps après le début de mon stage.

Outre ces particularités liées au type de véhicule qu'ils vendent, tous sont soumis à des missions similaires bien précises : ils doivent non seulement assurer la vente du type de véhicule dont ils ont la spécialité mais aussi faire quotidiennement des relances téléphoniques (une dizaine par jour) de clients dont ils reçoivent les fiches par la secrétaire le matin. Ces relances sont censées occuper leur moment libre mais se font généralement le soir après 18h. Leur présence est donc obligatoire au sein de la concession de 8h à 12h et de 14h à 19h avec des permanences assurées de 12h à 12h30 et de 19h à 19h30 pour lesquelles ils ont un planning précis. Nous nous en tiendrons pour le moment à cette description brève pour détailler par la suite leur activité d'une manière plus précise à l'aide des témoignages recueillis lors de l'analyse de leurs relations avec le reste de l'organisation.

3. Etre vendeur chez Peugeot

Le travail du vendeur chez Peugeot à Sarrelange est organisé d'une manière totalement différente du fait de la petite taille de la concession. Les vendeurs y sont au nombre de quatre dont un vendeur VO et trois vendeurs « neufs » ayant toutefois des objectifs d'un ou deux véhicules d'occasion à vendre chaque mois. Ces trois vendeurs ont une double fonction : ils sont à la fois vendeurs secteurs et vendeurs magasin.

3.1.L'activité sur le secteur

Leur principale activité se déroule sur le secteur puisqu'ils n'ont qu'un jour de permanence au magasin par semaine et un samedi sur deux. Chaque vendeur a son secteur bien défini sur lequel il doit donc prospecter. Un fichier entreprises répertorie toutes les entreprises du secteur, soit nouvelles, auxquelles ils doivent se présenter, soit existantes qu'ils doivent régulièrement visiter. Ils doivent ainsi se rendre à leur rendez-vous mais aussi découvrir de nouveaux clients. Les secteurs sont des lieux stratégiques car ils constituent la principale source de clientèle des vendeurs. Les clients traités en magasin ne représentent qu'une petite partie des ventes effectuées d'autant plus que la clientèle abordée en magasin est attribuée dans la suite de la transaction au vendeur qui gère le secteur dont elle est issue. Dans cette optique, nous nous sommes posé la question de leur répartition entre les trois vendeurs. Les secteurs sont constitués autour de trois grands pôles représentant une superficie équivalente. Le critère prédominant pour les définir est le nombre d'habitants : chaque secteur doit avoir le même potentiel de clients. L'attribution aux vendeurs ne se fait pas sur le mode de la récompense puisque les secteurs sont supposés équitables. Lorsqu'un nouveau vendeur est embauché, le directeur du site lui attribue le secteur dont était en charge son prédécesseur. Les vendeurs ne changent donc pas de secteur au cours de leur évolution. Dans la mesure où le vendeur l'a exploré et y a fidélisé une clientèle particulière, il n'est donc pas stratégique de changer la donne. A son arrivée, le nouveau directeur du site a néanmoins procédé à une nouvelle répartition des secteurs dans un souci d'équité :

« Ca a été délicat parce qu'à l'annonce de cette nouvelle organisation, un vendeur est parti puisque j'ai fait en sorte également de redéfinir les secteurs, et c'était pas le plus mauvais. »

D'une part, il a procédé à une répartition des villages alentours en fonction du nombre d'habitants pour que les secteurs aient le même nombre de clients potentiels. D'autre part, il a redéfini le secteur de Sarrelange qu'il considérait comme plus avantageux que les autres. Le vendeur qui s'en occupe est alors principalement en charge des particuliers et un autre vendeur s'est vu attribuer les sociétés de Sarrelange en plus de son secteur. Le but était de concevoir des secteurs plus ou moins équivalents, notamment au niveau du nombre d'agents (source importante d'une clientèle fidélisée comme nous l'avons souligné). Alors qu'un secteur comprenait quatre agents et un autre deux agents, tous les secteurs ont été redéfinis en vue que chaque vendeur ait deux agents. Ce souci d'équité permet de limiter les jalousies entre vendeurs car chaque secteur a un nombre équivalent d'habitants et d'agents et peut donc

porter ses fruits. Le but est alors de mettre en avant les capacités de chacun à développer un secteur avec les mêmes cartes en mains. Christian explique :

« Chaque secteur, si tu travailles, tu en ressors ce que tu as. »

Cette nouvelle répartition des secteurs correspond à une logique à la fois d'égalisation des chances pour éviter les conflits liés à un secteur plus riche qu'un autre mais aussi à une logique de stimulation des capacités individuelles puisqu'il appartient à chacun de conquérir de nouveaux clients avec les mêmes atouts, la richesse de son secteur étant davantage liée aux performances de chacun. C'est précisément sur cette quête potentielle d'une nouvelle clientèle que le directeur du site oriente sa nouvelle politique puisqu'il considère le travail du vendeur essentiellement comme un travail de terrain :

« Le travail de fond d'un vendeur, c'est de sortir, d'aller voir les agents, de prospecter les entreprises... »

3.2. L'activité au magasin

Malgré cette présence quasi-permanente sur le secteur, les vendeurs ne sont néanmoins pas absents de la concession. En dehors de leur jour de permanence, ils y sont tous les matins pour assister au rapport du lundi et du vendredi et pour *« faire la paperasse »*, c'est-à-dire déposer les fiches et les commandes de la veille. Leur présence y est variable : ils peuvent y passer la matinée ou partir très tôt sur le secteur s'ils ont des rendez-vous. Durant la journée de permanence, ils assurent la mission d'un vendeur magasin à savoir s'occuper des clients qui viennent à la concession. Ils ont également des relances téléphoniques à faire sur le même mode que les vendeurs Renault.

Le vendeur VO a quant à lui de toutes autres fonctions et une organisation du travail différente. Il est en effet de permanence tous les jours à la concession et n'assure pas de secteur. Son rôle n'est pas uniquement de vendre les véhicules d'occasion qui sont sur le parc, il a également une fonction d'expertise importante en cas de reprise et est régulièrement consulté par ses collègues à ce sujet. En outre, il procède en collaboration avec le directeur du site à l'approvisionnement de son stock de véhicules d'occasion et a autorité sur les reprises quand ce dernier n'est pas là malgré la délégation accordée à chaque vendeur. Il est ainsi un élément particulier de l'organisation puisqu'il n'a pas la même activité que ses collègues. Comme nous le verrons plus loin, ceci n'est pas sans influer sur son mode de rémunération comme sur sa nécessité de collaborer avec les autres membres de l'entreprise.

IV] Les « autres services » : définition des fonctions et relations avec les vendeurs

Un des découpages traditionnels d'une entreprise de service est le suivant : d'une part, il existe le « front-office », à savoir le personnel qui assure la relation commerciale par une interaction en face-à-face avec le client. D'autre part, il existe le « back-office », faisant entièrement partie de l'organisation, mais menant une activité moins visible puisque ne résultant pas de cette interaction directe.

L'objet de cette partie est non seulement de mettre en avant l'activité de ce « back-office » dans les concessions étudiées mais aussi et surtout de faire le tour des relations entre les vendeurs et le reste de l'organisation. Nous en soulignerons alors la centralité dans la gestion de la relation de service entendue au sens large, c'est-à-dire impliquant tous les membres de l'organisation (et non plus seuls ceux en relation directe avec le client). Ce point sera développé dans notre dernière partie.

Si les structures des deux concessions sont très différentes, elles ont toutefois trois services essentiels à leur fonctionnement : le secrétariat, le magasin pièces détachées et l'atelier. Comme nous allons l'observer, leur activité est loin d'être secondaire : le travail qu'ils fournissent en amont et en aval de la vente joue un rôle primordial dans la fidélisation du client que nous avons posée comme nouvelle orientation managériale.

1. Le supérieur hiérarchique : entre relations de dépendance et autonomie

La personne à laquelle les vendeurs ont sans doute le plus recours est leur supérieur hiérarchique, à savoir le directeur commercial chez Renault et le directeur du site chez Peugeot. Sa mission est à la fois de fixer les objectifs et les orientations managériales aux vendeurs mais aussi et surtout de les conseiller et de les accompagner en cas de problème. Nous avons décidé d'examiner les relations entre ces deux directeurs et leur équipe et non entre les vendeurs et le chef de vente pour une raison simple. Chez Peugeot, c'est le directeur du site qui assure les fonctions du chef de vente et chez Renault, les vendeurs consultent davantage le directeur commercial à proximité que le chef de vente direct, souvent absent car sur le terrain.

1.1.Les réunions commerciales : informer, contrôler et motiver

Ces deux chefs occupent le même type de fonctions dans les deux concessions. Le premier type d'interaction a lieu lors des réunions commerciales qui rassemblent les vendeurs et le directeur. Ces réunions ont lieu deux fois par semaine chez Peugeot et sont quotidiennes chez Renault. Durant celles-ci, une mise au point sur l'avancée des objectifs individuels est faite ainsi que sur les nouveautés. L'objectif de ces réunions est donc double : d'une part, elles servent à informer les vendeurs et d'autre part à contrôler leur activité :

« De 8h30 à 9h-9h15, nous avons un rapport général donc lors de ce rapport général on ***dispense des informations*** *pour l'équipe donc mise à jour du stock des véhicules neufs, des véhicules d'occasion, des informations sur les évolutions des fabrications, les livraisons, bon* ***différentes informations*** *au quotidien dans un rapport relativement court. » (le directeur commercial Renault)*

« Moi qui avais arrêté de faire des rapports tous les jours, des rapports quotidiens, et bien pendant une semaine, j'en ai refait justement pour ***contrôler*** *l'activité des vendeurs, et il ne faut jamais faire confiance. La preuve en est, en avril, j'ai trop confiance, ça a lâché. » (le directeur du site Peugeot)*

Ce type d'interaction est relativement impersonnel dans la mesure où tous les vendeurs y assistent en même temps. Il est néanmoins une occasion privilégiée de comparer leurs performances et de jouer sur la fibre compétitive :

« Pour motiver quelqu'un dans la vente automobile, y'a deux aspects : l'argent et la reconnaissance personnelle, le savoir-faire donc on flatte un peu l'ego de temps en temps et puis on donne des rémunérations. ***Donc flatter un peu l'ego c'est l'animation le matin, c'est le tableau où on met les croix etc… Y'en a un qui a vendu plus que l'autre, il est plus beau, il est plus fort, c'est les tableaux que je passe le mercredi où les gens se positionnent, en marge, en volume, à la fin du mois etc… donc c'est un peu ça.***

-Mais quand vous flattez l'ego d'un vendeur en même temps celui qui est en dessous…

-… il se sent dévalorisé, eh oui !

-Est-ce que vous jouez un peu là-dessus pour le motiver ?

-Bien sûr ! Bien sûr. ***C'est-à-dire que l'animation qui consiste à présenter les résultats de chacun aux yeux de tous permet à chacun de se positionner.*** *Celui qui croit faire très bien, l'essentiel c'est que les gens aient conscience de ce qu'ils font, s'ils font bien ou s'ils font mal, s'ils font bien, ben ils continuent à bien faire et le reproduisent, s'ils font mal, il faut corriger ce qui va pas et de savoir se fixer des objectifs aussi. Donc nous, on leur fixe mais on leur*

montre aussi que certains sont capables d'atteindre les objectifs et que si eux ne les atteignent pas, pourquoi et comment. » (le directeur commercial Renault)

Ce type d'interaction vise donc à informer et à contrôler mais aussi à faire réagir les vendeurs en les positionnant par rapport aux autres. Cette réunion « collective » puisque tous les vendeurs y assistent est donc aussi l'occasion d'accentuer les individualités par le positionnement des vendeurs et la mise en avant de leurs différences, stratégie largement adoptée par le directeur commercial Renault. Le directeur du site Peugeot a néanmoins une autre façon de concevoir le rapport collectif en accentuant l'idée d'un travail d'équipe. Moins orientée vers la comparaison des vendeurs, la réunion commerciale est l'occasion vérifier si les fiches clients ont bien été données entre vendeurs des différents secteurs et de rappeler combien la communication entre les vendeurs prime.

1.2. Le rapport individuel : évaluer et conseiller

Le second type d'interaction est une relation personnalisée entre le vendeur et son directeur qui est l'occasion d'observer les atouts et les faiblesses des vendeurs au cas par cas. Ce rapport privilégié assure une double fonction d'évaluation et de conseil et réaffirme les individualités.

1.3. Conseiller, décider et... rassurer en cas d'affaire délicate

Le troisième type d'interaction est lié à la mission de conseil et de décision du supérieur hiérarchique. Ainsi, en cas d'affaire délicate, le vendeur se rend au bureau du directeur à la fois pour lui demander son avis en faisant appel à son expertise (fonction de conseil) mais aussi pour trancher (fonction décisoire). Le directeur du site Peugeot insiste sur cette double fonction :

« Maintenant, parfois, ils ont des doutes sur la valeur d'un véhicule donc ils viennent me ***demander mon avis*** *et surtout* ***mon aval*** *au moment des accords, ça arrive de temps en temps. »*

Ce type d'interactions est fréquent et a pour fonction de résoudre des problèmes liés à la vente mais aussi de rassurer le vendeur, surtout chez Peugeot où ceux-ci vont fréquemment voir le directeur du site dès qu'il y a un souci :

« Même si on exige d'eux une certaine autonomie avant même parfois de voir un client, ils viennent tout de suite peut-être en vue de ***se rassurer*** *sur les conditions qu'ils peuvent*

appliquer donc une reprise qui ne va pas, qu'est-ce qu'ils peuvent faire, un problème de condition, de délégation qui ne leur permet pas de traiter l'affaire, ***donc ils viennent se rassurer auprès de moi, plus se rassurer que d'avoir un avis.*** *»*

Le directeur du site Peugeot, plus encore que le directeur commercial Renault, a donc pour mission de dissiper les craintes des vendeurs même quand elles ne sont pas confirmées. Insistant sur le contact et l'échange, il désire développer l'autonomie de son équipe sur ce point. Il garde ainsi toujours son bureau ouvert mais fait comprendre aux vendeurs qu'ils n'ont pas besoin de le consulter à chaque fois, qu'ils ont délégation et qu'ils doivent l'utiliser :

*« **On demande de plus en plus d'autonomie au vendeur alors je vous l'ai dit tout à l'heure, mon bureau reste toujours ouvert mais il y a des moments où je leur fais la remarque quand ils viennent m'embêter pour une connerie sachant qu'ils ont parfaitement normalement délégation, pouvoir et intelligence de traiter le problème.** Je vous dis, parfois quand ils viennent me voir, c'est pour être rassurés, heureusement c'est pas tous les jours comme ça sinon je fermerais mon bureau. Mais non, il n'y a aucune obligation,* ***je préfère que même ils demandent l'avis à quelqu'un d'autre sur une affaire.*** *Si une affaire en général, ils ne la sentent pas et ça, ça dépend du niveau de compétence et d'expérience d'un vendeur, c'est à moi d'en juger mais si je leur donne une délégation, c'est que* ***je pense qu'ils sont suffisamment grands !*** *»*

Nous pouvons ici constater que s'il se veut proche de ses vendeurs, le directeur du site Peugeot ne veut pas créer une dépendance inutile. Sa politique est donc de favoriser l'autonomie des vendeurs pour qu'ils se créent leurs propres règles sans devoir recourir à son avis en permanence. En cohérence avec sa politique, il a donc accordé un pouvoir de délégation au vendeur VO lorsqu'il est absent et encourage aux vendeurs à se demander mutuellement conseil au lieu d'avoir recours à lui. Il pense ainsi pouvoir développer les contacts en mettant en avant l'idée que l'autorité ne lui est pas réservée.

Les deux directeurs ont donc une même orientation dans ce type d'interaction : celle-ci doit être fonctionnelle et utile.

1.4. L'arbitrage des conflits

La dernière mission assurée par ces directeurs est celle d'arbitre en cas de conflits entre vendeurs, conflits le plus souvent lié au partage d'un client qui ne fait pas l'objet d'un consensus. Cette mission est essentielle pour éviter que le conflit dégénère et doit être assurée de la manière la plus neutre possible :

« Ben on les règle et on essaie d'analyser la situation le mieux possible et savoir qui a raison. » (le directeur commercial Renault)

Un des vendeurs met en avant cette mission de justice du directeur commercial :

*« Oui, **il peut être juge si jamais il y a litige** par exemple deux vendeurs qui voient le même client, il peut trancher lui si jamais il y a, je sais pas moi, un vendeur a traité un client, a vendu au client, l'autre se plaint, ben il peut commissionner les deux **s'il juge** que l'autre a bien travaillé quand même et que ce n'est pas de sa faute. Ou alors s'ils n'ont pas encore fait l'affaire, il regarde ce qu'ils ont proposé l'un et l'autre pour essayer **de trancher** et de faire gagner le plus d'argent à l'entreprise tout en faisant la commande. » (Touarin)*

Ce type d'interactions est rare et fait davantage l'objet d'arrangements mutuels entre vendeurs. Ainsi, Smith narre une anecdote où son collègue Touarin a récupéré une de ses clientes et a fait la vente. Au lieu de se plaindre chez le directeur commercial, il a préféré montrer son mécontentement à la fois à la cliente et à son collègue :

*« Ouais, au client. **J'ai peut-être été un peu cavalier en lui disant qu'il s'était trompé de vendeur** mais bon.*

-Et à Touarin?

***-Ouais, je lui ai fait la gueule.** Mais bon, après, ça passe. C'est comme un couple, si on passe pas mal de temps ensemble dans une entreprise... »*

C'est donc uniquement en cas de conflit grave que les vendeurs ont recours au « juge » impartial. Le directeur du site espère que ce type de « procès à huis-clos » ne sera bientôt plus nécessaire :

« « J'ai vu le client, c'est mon client et ça a été traité par quelqu'un d'autre, il m'a pas donné l'indication » etc... etc... Ca m'est déjà arrivé mais ça m'arrive de moins en moins parce que quand vous avez une équipe qui est en parfaite osmose et quand notamment mon système fonctionne, cela ne doit pas arriver. »

Ce type d'interaction est donc le reflet de conflits tandis que son absence marque la possibilité d'une réelle discussion entre vendeurs. Nous remarquerons que pour le moment, ce type de mission est toujours d'actualité.

1.5. Collaboration avec le VO chez Peugeot : déléguer l'autorité

Un dernier type d'interaction tout à fait particulier est la collaboration entre le vendeur VO et le directeur commercial Peugeot. Ils élaborent en effet les stocks de véhicules d'occasion ensemble et comme nous l'avons souligné, ce vendeur a délégation d'autorité lors

de l'absence du directeur. Ce type d'interaction peut-être conçue comme le signe d'une collaboration et d'attribution future de nouvelles responsabilités et de nouvelles fonctions promises à Jo. Elle est donc nécessaire pour que le directeur du site puisse accomplir toutes ses tâches et laisse présager un nouveau rapport entre vendeurs VO et VN puisque Jo est le vendeur le plus consulté et qu'il est un peu le conseiller des autres vendeurs avec lesquels il a un rapport particulier du fait de ses fonctions.

2. Le secrétariat : une coopération étroite avec les vendeurs

Un des membres essentiels de l'entreprise est la secrétaire commerciale. Son rôle est de mettre à jour les fiches clients et l'historique des ventes chez Peugeot comme chez Renault :

« Ensuite y'a le stock c'est-à-dire qu'est-ce qu'il y a comme voitures à vendre, normalement, ils ont un outil qui leur donne mais ils peuvent être amenés à poser des questions ou à avoir des précisions de la part de la secrétaire commerciale ***dont la mission est la gestion de l'approvisionnement d'accord donc toutes les voitures qui sont en cours*** *et ils sont en relation aussi avec le laboratoire marketing entre guillemets pour savoir... un client peut se présenter, il a peut-être pu aller dans un autre point de vente à Merluis ou il a pu être visité auparavant par un autre vendeur donc pour* ***connaître l'historique un peu des visites et des compte-rendu qui ont été faits****. » (le directeur commercial Renault)*

« Eh bien toutes les commandes passent par le secrétariat. Ils ont des relations en permanence avec ce qu'on appelle la PRC, Pilote-Relation-Client qui est une personne qui gère le fichier client aussi bien de particuliers que de professionnels. » (le directeur du site Peugeot)

2.1. Mise à jour des fichiers clients et des relances

Dans la mesure où c'est la secrétaire commerciale qui détient tous les fichiers clients, les vendeurs entrent en permanence en relation avec elle. Chaque matin, ils doivent se rendre au « laboratoire commercial » pour faire état des ventes de la veille, des affaires en cours et des fiches clients à relancer durant la journée. Chez Renault, toutes les informations sont rassemblées dans un cahier de garde regroupant les clients existants et ceux qui sont potentiellement acheteurs. C'est dans ce cahier que la secrétaire saisit le bon de la commande

qui a été effectuée. Cette tâche est néanmoins aujourd'hui remise en cause dans cette entreprise car bientôt, le bon de commande sera informatisé et réalisé par les vendeurs.

2.2. Communiquer les délais de livraison

En outre, une des activités principales de la secrétaire commerciale est de s'occuper des délais de livraison, mission très importante chez Peugeot, mais qui n'est déjà plus d'actualité chez Renault. Cet aspect sera traité dans notre seconde partie portant sur les conséquences des dispositifs organisationnels, notamment du système informatique. Chez Peugeot, les contacts avec les secrétaires commerciales sont encore plus nombreux du fait de leur place essentielle dans le processus de livraison. Elles seules en connaissent le délai et il est donc nécessaire d'entrer en interaction dans ce cadre. C'est ce sur quoi insiste un des vendeurs Peugeot :

« Le personnel auquel on a le plus recours, ça reste quand même les secrétaires commerciales, c'est-à-dire que si on fait une commande, on doit connaître le délai de livraison et on est obligé de les consulter pour pas mettre n'importe quoi. *Ensuite, à savoir comment le secteur est déterminé, quand on passe pas une commande directement et que le client est d'un autre secteur, on est obligé de refiler la fiche client au responsable du secteur. (...) On les voit à n'importe quel moment, à partir du moment où on fait une commande, on leur ramène la commande et elles s'occupent du reste. » (Bill)*

Le secrétariat commercial est ainsi le service le plus couramment cité lorsqu'il est demandé aux vendeurs à quels membres de l'entreprise ils ont recours. Même si cette centralité est aujourd'hui, comme nous le verrons, remise en cause, il reste un des services auquel le passage est obligatoire dans le cadre des fonctions : pour l'élaboration des fiches clients avec adresse et numéros de téléphone lors d'un rapport quotidien le matin chez Renault, pour les délais de livraison, la connaissance de la répartition des secteurs, les relances de la journée chez Peugeot. Le rapport ici établi est donc fonctionnel, l'un des vendeurs affirmant même : *« tu **utilises** aussi les secrétaires commerciales » (Smith).* Sans elles, l'élément le plus précieux de la vente échapperait ainsi pour partie aux vendeurs : la connaissance du client et de son historique.

3. Le magasin pièces de rechange (MRP)

3.1. Un service commercial à part entière

Le magasin est sans doute le service qui pose le plus la question de la pertinence du découpage entre l'acte de vente et les activités qui y sont liées en amont et en aval. L'activité de ce service est justement centrée sur la vente d'équipements et d'accessoires entre un client et un vendeur. La relation interpersonnelle qui est établie entre les deux parties, entre un acheteur et un vendeur, est elle aussi une relation de vente directe avec le client. Ce service est donc central dans la relation de service. C'est en aval de la vente du véhicule que les clients s'y rendent. Mais la vente du magasin n'est pas limitée aux particuliers ; le magasin vend en effet également nombre de ses pièces à l'atelier. Le directeur du site Peugeot met en avant cet acheteur indispensable au bon fonctionnement de la concession. Lors d'une réunion « brain storming » à laquelle j'ai assisté avec cette équipe de commerciaux, il remet en effet les choses en place en précisant combien l'atelier doit être remis au centre de leur activité en tant qu'acheteurs potentiels en rappelant que *« toute l'entreprise est destinée à la vente, c'est un tout. »* Cette conception globale de la vente se retrouve dans son interview :
« Le département vente d'une concession n'est pas uniquement le service commercial, c'est toute la concession. »
Le cœur de l'activité des vendeurs magasin est donc l'activité commerciale, à la fois avec les particuliers et l'atelier, premier acheteur de pièces de rechange. Nous nous centrerons néanmoins sur le premier client pour analyser les relations entre les vendeurs et membres du magasin. C'est en effet dans ce cadre qu'ils entrent en interaction. L'analyse des discours des vendeurs révèle un certain détachement vis-à-vis de ce service avec lequel ils disent peu entrer en relation. En observant leur comportement, nous pouvons confirmer leurs dires : leurs relations sont effectivement limitées mais elles existent. Dans l'exercice de leurs fonctions, les vendeurs entrent néanmoins bel et bien en interaction avec ce service : d'une part pour demander les prix non directement accessibles sur leur logiciel informatique, d'autre part pour accompagner le client acheter des accessoires.

3.2. Renseigner sur le prix des accessoires

Le premier type d'interaction est largement plus développé chez Peugeot qui n'a pas les tarifs des pièces de rechange sur ordinateur ; il leur arrive donc fréquemment de passer au magasin ou de les appeler, parfois en pleine transaction, pour se renseigner :
« Si tu veux déjà dans un premier temps, lorsque tu vends des accessoires sur la voiture, jeu de tapis, autoradio, quand y'en a pas dedans ou des choses comme ça, t'es déjà appelé à passer au magasin parce que nous, les tarifs, on les a pas donc c'est le magasin qui les a. (...) Pendant la transaction avec le client, si tu veux, nous on a le tarif, le forfait. ***Maintenant pour un accessoire ou quoi, pendant la transaction, on est appelé à appeler au magasin*** *et de lui dire « le client souhaite le jeu de tapis untel, 3D parce que c'est un tapis qu'il lui faut dans la voiture, quel est le prix ? » donc nous, on peut à ce moment-là donner le prix directement le prix au client. » (Christian)*
Ce type d'interaction est quasiment inexistant chez Renault car les vendeurs connaissent le prix des accessoires et ne se rendent plus par conséquent au magasin.

3.3. L'accompagnement client : stratégie de fidélisation ou obligation passagère ?

Le second type d'interaction est l'« accompagnement client » et a lieu dans les deux concessions. Cet accompagnement se déroule de deux façons : soit le client revient chez son vendeur pour qu'il le guide et noue l'interaction entre le magasin et lui, il a ainsi l'impression d'être légitimé et davantage en confiance, soit, c'est le vendeur lui-même qui demande au client s'il a besoin d'aide pour montrer combien, même après la vente, il s'intéresse à lui et non seulement à la somme qu'il a touchée grâce à lui. Les propos qui suivent sont ceux du vendeur le plus ancien de chez Renault qui explique à quelle occasion il se rend au magasin :
« Pour les accessoires, ***je dis au client « venez me voir****, je vous fais des remises », même si la remise est minime, c'est le geste qui compte, je les accompagne au magasin et je fais une remise. » [Il accompagne toujours le client car] « un an ou deux, ça passe très vite, très très vite ». (Pozzi)*
Nous constatons qu'il s'agit ici d'une stratégie de fidélisation du client consistant à l'accompagner pour le mettre en confiance, voire lui faire des remises, pour que ce dernier se souvienne du vendeur et retourne lors de l'achat d'un nouveau véhicule chez lui. Dans ce type de stratégie, le vendeur doit être en bonne entente avec les membres du magasin puisqu'il leur

demande une faveur. En amont, cette stratégie est le fruit d'une élaboration quotidienne et les relations avec le magasin sont alors perçues comme un atout pour la vente :

« Là aussi faut être près du personnel, ils sont nombreux là-bas donc il faut plaisanter. »

Ecoutons à présent le petit dernier de chez Peugeot lorsqu'il raconte à quelle occasion il a recours au magasin :

« Les gens du magasin, c'est pour voir que les pièces, les options, les accessoires, on va voir G., à la réception des pièces ou D. ou M. qui sont du service SAV, ça peut servir aussi. C'est quand on a un entretien à faire, une pièce à changer que ce soit une pièce d'usure... (...) ***Mais c'est très rare, ce sont les clients qui vont automatiquement d'eux-mêmes.***

-Et à quel moment vous y allez ?

-Pour rendre service au client.

-C'est lui qui vous le demande ?

-C'est le client qui me dit *« voilà, est-ce que vous pourriez m'obtenir un rendez-vous assez rapidement ? », on lui prend rendez-vous pour lui rendre service mais en règle générale, on y va pas.*

-Et à qui d'autre à part le directeur du site et la secrétaire commerciale ?

-Moi personnellement ? Personne ! ***Les autres membres, on les voit, on les croise mais je n'ai rien à leur demander, je n'ai pas besoin d'eux pour faire mes ventes.*** *» (Bill)*

Nous pouvons constater ici la stratégie inverse de la première consistant à penser que la vente ne dépend pas des autres services et que ce qui se passe ensuite n'a que peu d'importance. Le magasin n'est pas conçu comme un atout mais plus comme une contrainte puisque ce vendeur prend la peine d'accompagner les clients que s'ils lui demandent et se verrait bien mieux sans avoir à « y aller ». La relation est donc fonctionnelle et obligatoire là où elle est calculée et entretenue chez l'autre vendeur.

4. L'atelier ou « service après-vente »

4.1. Missions et interactions

Les mécaniciens ont pour mission première de réparer les véhicules endommagés ou accidentés. Les clients ayant un problème avec le véhicule qu'ils ont acheté s'y rendent en aval de le vente ; c'est pourquoi l'atelier est considéré comme le service « après-vente ». Le directeur commercial Renault explique :

« Il a eu un accrochage, il la fait réparer en carrosserie, il a peut-être eu un problème au moteur mécanique il l'a peut-être fait réparer au niveau de l'atelier. »

a. Gérer le planning lors de la révision en VO

Ils ont néanmoins une autre mission qui est de réparer les véhicules occasion avant de les mettre en vente. Une grande partie de leur activité y est consacrée. Le vendeur VO Peugeot insiste sur cet aspect :

« Tu as recours alors aux autres membres de l'entreprise ?

-Ah ben oui, quand même. ***Notamment moi, recours au niveau de l'atelier, je travaille bien avec l'atelier parce que c'est quand même eux qui me font les voitures, qui préparent les voitures, qui font les révisions, qui gèrent un petit peu le planning.*** *Peut-être moins ceux... Moi, je suis obligé, l'administratif avec Hélène qui est au secrétariat VO et beaucoup avec l'atelier parce que c'est des voitures d'occasion qui passent souvent à l'atelier donc faut être bien avec eux,* ***faut travailler régulièrement en polyvalence avec eux parce que c'est eux qui préparent la voiture.*** *» (Jo)*

Dans cette optique, les vendeurs VO ont davantage recours que les vendeurs VN à l'atelier. La collaboration avec ce service est indispensable car c'est en amont de la vente que leur activité est nécessaire. La vente d'un véhicule occasion ne peut se faire sans le passage obligé à l'atelier pour la révision du véhicule. Après avoir fait le bon de commande, le vendeur VO appelle la secrétaire, lui dit qu'il faut livrer le véhicule à telle date et le lendemain au rapport, ils mettent le véhicule en préparation mécanique, à la carrosserie pour que tout soit prêt à la date voulue. Ils entrent ainsi en relation tout au long de la préparation du véhicule. Après avoir élaboré la fiche de contrôle, le vendeur VO se rend ainsi à l'atelier pour vérifier l'avancée des travaux :

« Après bon ben je regarde les livraisons, si tout est bon, si tout est fait, je vais derrière à l'atelier voir avec chef d'atelier si la voiture a bien été préparée, si la révision a été faite, si extérieurement tout est bon, si les papiers sont valables. » (Jo)

b. L'atelier comme vivier : mission : trouver des clients

Le recours à l'atelier se fait de façon très différente pour les vendeurs VN qui n'ont pas obligation d'entrer en interaction avec les mécaniciens dans l'exercice de leurs fonctions. Il est donc de deux types : d'une part, les vendeurs peuvent s'y rendre, comme pour le

magasin, dans le cadre d'une stratégie de recherche de client puisque les clients qui s'y rendent sont des acheteurs potentiels. D'autre part, ils peuvent y obtenir des renseignements lorsque les questions des clients sont pointues et nécessitent l'avis d'un expert. Le premier type de relation est ainsi une démarche volontaire du vendeur qui conçoit l'atelier comme un vivier de clients et non comme un service avec lequel il faut coopérer pour vendre. Le vendeur le plus ancien, comme pour ses visites au magasin, avoue se rendre dans ce lieu stratégique pour y trouver des clients :

« Autrement, la journée-type, vous êtes dans le hall, vous allez vers l'atelier.

-Faire quoi exactement à l'atelier?

-Mais voir s'il y a pas une voiture qui a beaucoup... qui est ancienne, qui est venue pour un contrôle technique, de façon que quand il passe au contrôle technique, il a fait ce qu'il y a à faire et il passera pas deux fois... Parce que c'est quelqu'un qui a une vieille voiture ***donc ça sert de rencontrer le client et de lui faire une proposition****. » (Pozzi)*

Ce type de recours n'est donc pas obligatoire dans l'exercice du travail des vendeurs mais est le fruit d'une stratégie.

c. Les conseils d'experts : une aide peu utilisée

Le second recours possible pour les vendeurs VN est celui du conseil, recours que le directeur du site Peugeot encourage vivement :

« Les vendeurs voient les chefs d'atelier sur des questions particulières pour les clients du style « Voilà, j'ai telle chose à monter sur le véhicule, une alarme ou est-ce qu'on peut mettre un régulateur de vitesse sur ce véhicule ? » car « il faut l'avis d'un technicien. (...) ***Un chef après-vente n'est pas là que pour encadrer une équipe de compagnons, il est là aussi pour répondre à des questions d'un vendeur.*** *»*

Ce type de recours reste néanmoins un vœu pieux et rares sont les occasions où l'on peut observer les vendeurs se rendre effectivement à l'atelier pour poser des questions techniques. Dans les entretiens, aucun des vendeurs ne fait allusion à ce type de lien et ils revendiquent davantage leur indépendance vis-à-vis de ce service. Un des vendeurs Peugeot met cet aspect en évidence quand il explique qu'il lui arrive de croiser les mécanos au cours de la journée pour savoir si le véhicule est prêt pour le client mais qui rappelle que cela est rare, ponctuel *« ça me fera cinq minutes dans la journée sur dix heures de travail »* et qu'il ne recherche pas à créer l'interaction *« parfois, on les croise. » (Bill)*

Cette distance entre vendeurs et mécanos trouve son explication dans le contenu de l'activité des vendeurs (avec toutefois une différence VN/VO) mais aussi et surtout dans la frontière qui existe entre la vente et le manuel.

4.2. Une explication : La frontière vendeurs/manuel

De nombreux éléments d'observation et des fragments d'entretiens laissent penser qu'une frontière invisible sépare les manuels d'un côté et les vendeurs de l'autre. Cette frontière entre mécaniciens et vendeurs, entre « cols bleus » et « cols blancs »[7] séparerait deux mondes aux activités, logiques et coutumes très différentes. Cette métaphore de la frontière est utilisée explicitement par deux vendeurs qui décrivent les relations entre vendeurs et « compagnons » :

« Moi, je les considère en tant qu'êtres humains, en tant que gens qu'il faut, maintenant, je leur ai toujours dit : « Si vous êtes là, c'est que vous voulez y être, si vous voulez ***passer la frontière*** *et venir avec nous, il n'y a pas de problème ! » mais il faut s'en sentir capable aussi parce que c'est pas facile. » (Lucki)*

« C'est un contexte particulier, ***la barrière*** *entre vendeurs et le reste de l'organisation. » (Smith)*

Le témoignage des deux vendeurs qui expliquent les raisons pour lesquelles cette barrière s'est forgée se recoupe également :

« Ils nous envient. (...) Je parle des mécaniciens, je parle des gens du magasin, bon, seulement, ils ne voient pas les heures qu'on fait par rapport aux heures qu'ils font eux, eux, ***ce qu'ils voient, c'est qu'on a une voiture, qu'on a un costume-cravate et qu'on gagne notre vie correctement.*** *» (Lucki)*

*« **Ils s'imaginent tous ici qu'on est milliardaire nous, les vendeurs de bagnoles :** « Vous vous gagnez bien votre vie, nanani, nanana ! » J'ai des fiches de paie à 7000 balles dans l'automobile, je te jure ! (...) Même des fois tu peux même pas aller boire ton café en bas parce que c'est pas bien fréquenté tu comprends, le milieu mécanique, carrosserie parce que les mecs, ça les infériorise, tu vois ce que je veux dire ! C'est bidon ! **Ca les infériorise d'avoir des mecs en cravate à côté d'eux qui gagnent 15-20000 balles-30000 balles par mois et eux, ils gagnent 6-7000 balles tu vois ce que je veux dire ?** » (Smith)*

---

[7] Chenu A., « Les employés », La découverte, Coll. Repères, 1994

La première opposition est sans doute leur tenue vestimentaire puisque les vendeurs sont en costume/cravate alors que les mécaniciens sont en bleu de travail. Une seconde opposition concerne leur salaire puisque les mécaniciens ne gagnent guère plus que le SMIC tandis que le salaire du vendeur est réputé très élevé selon les mois. Ces oppositions rassemblent les membres des deux services dans deux bulles distinctes qui doivent se côtoyer le moins possible. Pour preuve les stratégies d'évitement entre les deux « sphères » au moment du café. Ces deux bulles ne fonctionnent néanmoins pas sur le principe de l'équité. Un principe de hiérarchie les régit et place les vendeurs au-dessus des mécaniciens dans les idées reçues. Les compagnons se plaignent du salaire des vendeurs qui ont l'impression que leur situation est enviée. L'idée de « passer la frontière » n'est pas neutre, le vendeur précise en effet toutes les difficultés du passage qui ne fait que renforcer l'idée d'une supériorité de la sphère des commerciaux. Cette représentation est loin de n'être le fait que de deux vendeurs Renault. Le directeur du site Peugeot est lui aussi conscient de cette idée de hiérarchie entre les mécaniciens et les vendeurs, qui pèse sur leur relation :

« Il faut être proche d'eux, il faut à mon sens leur faire comprendre qu'ils sont importants puisque ***les gens de l'atelier ont toujours tendance à être considérés comme seconds, en second derrière les vendeurs****, or c'est le poumon d'une concession donc il est très important d'aller les voir. (...) C'est le service le plus important et malheureusement,* ***il est dans l'ombre en général.*** *»*

Ce phénomène résulte d'une certaine intériorisation des représentations par les membres de l'atelier qui se distancient des vendeurs en pensant être considérés non seulement à part mais aussi en dessous de l'activité des vendeurs qui primerait. Il s'agit bien ici d'une « prédiction auto-réalisatrice » entretenue par les vendeurs eux-mêmes qui, comme nous l'avons vu, ont des stratégies d'évitement pour que justement les mécaniciens ne se sentent pas infériorisés. Ceci renforce la différenciation faite entre « eux », les mécanos et « nous », les vendeurs, distinction forgée par R. Hoggart entre les classes ouvrière et bourgeoise. Dans cette optique, il existe bien une barrière « invisible » et un passage possible d'une sphère à l'autre, conçu comme une logique de niveau. Nous sommes donc proches de la métaphore de la barrière et du niveau décrite par E. Goblot dès les années 20'[8]. Ces tensions latentes ne sont pourtant pas immédiatement perceptibles, puisque les vendeurs n'hésitent pas à aller saluer les membres de l'atelier tous les matins et que quand certains membres des deux services se croisent, ils ne s'ignorent pas. Elles incitent néanmoins les deux services à se considérer comme si différents

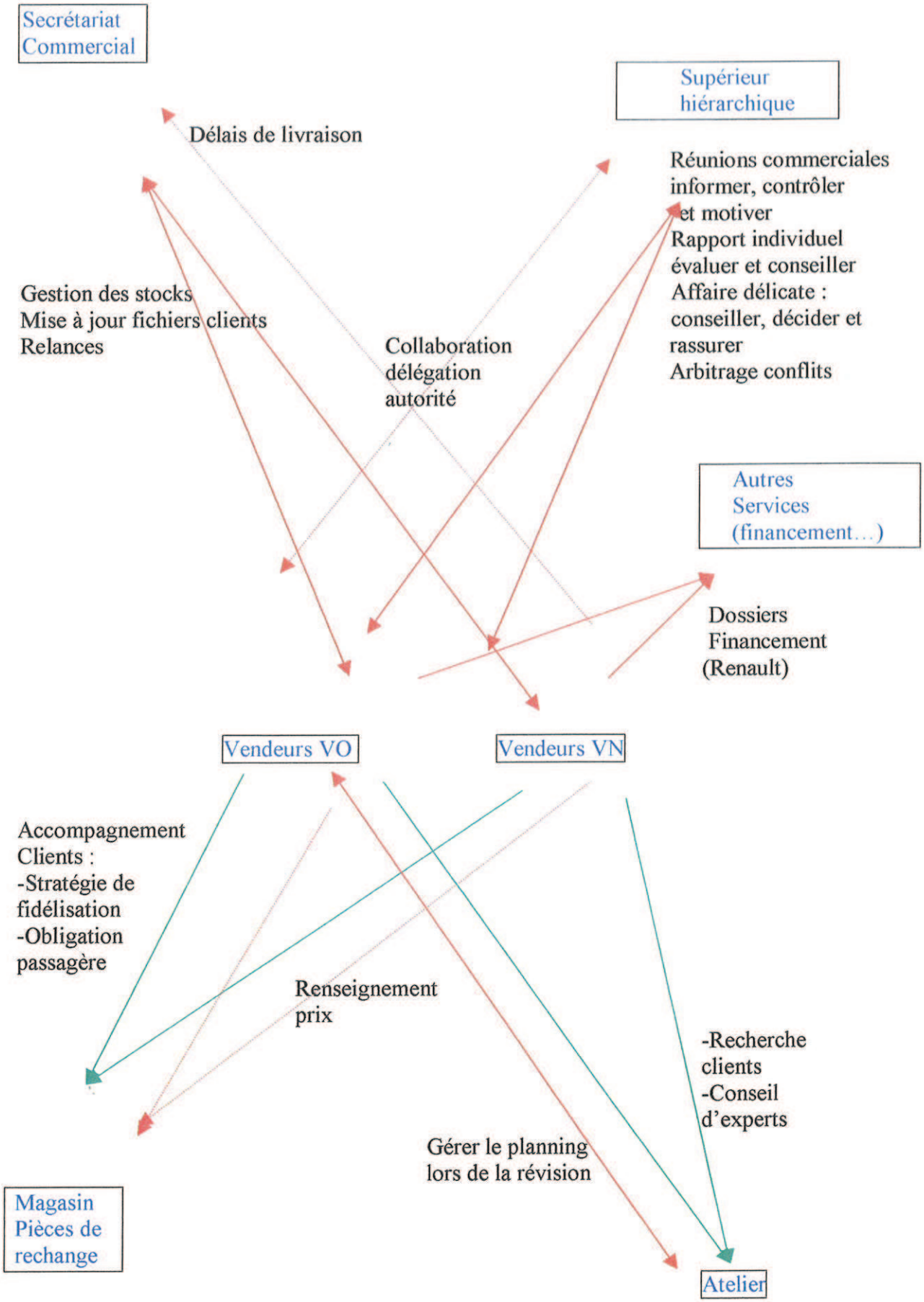
[8] Goblot E., « La barrière et le niveau », PUF, 1926

dans leurs tâches et leurs missions (de nombreux signes « distinctifs » les sépare) que leur coopération ne semble ni naturelle ni nécessaire.
Au vu de l'examen des missions des différents services et des interactions avec les différents vendeurs, nous avons élaboré un organigramme pour schématiser les recours entre les différents services des deux concessions.

5. Organigramme

Cet organigramme retrace les interactions entre les vendeurs et le reste de l'organisation. Il sera donc utile dans la suite de notre analyse qui tente de cerner les formes de gestion collectives mises en place autour de la fidélisation du client. Les relations sont de deux types. D'une part, il existe des relations fonctionnelles (flèches rouges) qui retracent les relations que les vendeurs ont avec le reste de l'organisation pour assumer leurs fonctions. D'autre part, il existe des relations qui ne sont pas obligatoires et qui révèlent des stratégies que les vendeurs mettent en place pour fidéliser leurs clients (flèches vertes). Les flèches continues sont celles qui concernent les deux concessions. Les flèches en pointillés ne concernent que la concession de Sarrelange. Comme nous allons le mettre en évidence dans le chapitre suivant, les vendeurs y ont davantage recours aux autres services dans le cadre de leurs fonctions. Une seule des interactions ne concerne que les vendeurs Renault, il s'agit de celle avec le service financier, absent chez Peugeot. Enfin, les flèches qui ne vont que dans un sens concernent le recours des vendeurs en cas de besoin des autres services tandis que les flèches en double sens indiquent une collaboration lors de l'interaction décrite (comme lors du traitement d'une affaire délicate avec le directeur ou de l'élaboration du fichier clients avec le secrétariat commercial).

Deux aspects importants sont à souligner à la lecture de ce schéma : tout d'abord, les interactions qui ont lieu entre les vendeurs et les autres services ne sont pas purement fonctionnelles. Nous tacherons de déterminer si celles-ci peuvent être le signe d'un travail collectif organisé entre les membres de l'entreprise. Ensuite, les interactions sont plus fréquentes chez Peugeot. Nous tenterons là aussi de déterminer si dans ce cas la relation de service est alors conçue comme plus globale. Ces points seront traités dans la suite de notre étude.


Secrétariat Commercial
Supérieur hiérarchique
Délais de livraison
Réunions commerciales
informer, contrôler
et motiver
Rapport individuel
évaluer et conseiller
Affaire délicate :
conseiller, décider et
rassurer
Arbitrage conflits
Gestion des stocks
Mise à jour fichiers clients
Relances
Collaboration
délégation
autorité
Autres Services (financement…)
Dossiers Financement (Renault)
Vendeurs VO
Vendeurs VN
Accompagnement Clients :
-Stratégie de fidélisation
-Obligation passagère
Renseignement prix
-Recherche clients
-Conseil d'experts
Gérer le planning lors de la révision
Magasin Pièces de rechange
Atelier

CHAPITRE 2 :
EFFETS DES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS SUR L'ACTIVITE DES VENDEURS ET LA GESTION INDIVIDUEL/COLLECTIF

L'objet de cette partie est de cerner les effets de l'organisation du travail sur la gestion individuel/collectif. En outre, nous tenterons de percevoir si le côté individuel du travail peut résulter d'autres mécanismes que l'individualisation des rémunérations. Pour examiner dans quelle mesure la dimension organisationnelle produit du collectif, nous analyserons trois dispositifs en particulier : le système de rémunération, le système informatique et l'agencement spatial. Nous soulignerons leurs conséquences sur l'activité des vendeurs afin de répondre à notre troisième hypothèse.

I] Le système de rémunération

1. Le système de rémunération et ses principes

Dans les idées reçues, le commercial, notamment automobile, est défini par la politique de rémunération à laquelle il est soumis : il est payé à la commission et par des primes d'objectif. Si ce fait est avéré, le système de rémunération est loin de se limiter à ce principe. Les commissions et primes d'objectifs sont en effet des dénominateurs communs du salaire des vendeurs automobiles, mais le système de rémunération peut varier d'une concession à l'autre. Tel est le cas de celles que nous avons étudiées, qui, par leur organisation du travail très différente, optent pour des systèmes aux logiques, elles aussi, très différentes.

1.1. Le système de rémunération Renault

a. Le principe général

La concession automobile Renault est sans doute celle qui se rapproche le plus de l'idée du commercial qu'on appâte par la « carotte ». Dans la mesure où chaque commercial magasin n'assure que ses fonctions dans le hall et non pas sur le secteur en parallèle, c'est dans ce type de vente que se concentre toute son attention. Il est donc rémunéré à la fois

d'après le nombre de ventes qu'il fait mais aussi la nature de ces ventes. Le directeur commercial développe cet aspect : *« Ben les vendeurs, ils sont rémunérés avec sept composantes. Un fixe et différentes parties qui sont liées à leur performance de vente, de gestion de marge, de vente de produits annexes, des accessoires. Parce qu'à l'intérieur des produits annexes, il y en a plusieurs donc vous avez les financements, les contrats de service, le fixe, la commission sur la marge. »*

Trois composantes essentielles sont au cœur de la rémunération du commercial, le fixe, les commissions et les primes sur objectif. Dans cette concession, le fixe est négocié lors de l'embauche et modifiable avec l'ancienneté. Il varie selon le statut (de l'ordre de 700 à 1100 euros). Les commissions sont elles, de deux types. Un premier type de commission est celui que touche le vendeur sur la vente d'un véhicule. Elle dépend du véhicule vendu et n'est touchée que lors de la livraison. Un véhicule vendu à un instant t peut ne rapporter que le mois suivant. Le second type de commissions est touché sur la vente de produits périphériques. Le financement en est une modalité. Ainsi, il faut faire 40% de financement pour pouvoir toucher un pourcentage sur le montant financé. La vente des produits annexes est aujourd'hui au cœur du travail du vendeur que ce soit dans une petite ou une grande structure. Plusieurs vendeurs mettent en avant cette nouvelle politique en précisant combien la performance d'un vendeur, et donc son salaire, dépend non de ses ventes de véhicules mais des prestations annexes qui y sont associées :

« Faut surtout penser à tout, faut surtout veiller au packaging, veiller à tout pour bien toucher » (Bill)

« Il est recommandé de lui parler du financement, des extensions de garantie, des produits annexes, des accessoires » (Smith)

Pour le directeur du site Peugeot, la qualité d'un vendeur dépend essentiellement de ce type de vente *« il faut du financement, il faut ce qu'on appelle chez nous des contrats privilèges, de révision, des Peugeot contrat privilège donc des extensions de garantie. (...) Le volume ne m'intéresse pas uniquement, il faut bien sûr des volumes mais il faut au moins 30 à 40% de produits périphériques avec.* ***Quelqu'un qui me fait 18 commandes « sèches » dans notre jargon, c'est quelqu'un qui ne m'intéresse pas.*** *»*

A la commission sur la vente « sèche » d'un véhicule s'ajoute donc ce second type de commission, reconnaissance du gage de la qualité d'un vendeur mais aussi incitation à revoir les fonctions et missions principales du vendeur. Un des vendeurs Peugeot souligne le fait que ce « packaging » est au cœur du travail d'un commercial automobile aujourd'hui :

« Vendre la voiture pure, à la limite, des commerciaux, on n'en a pas besoin. Voilà, le client, il vient, il dit « voilà, je veux une 206, vous me faites tant et tant de remise et je l'achète », une secrétaire peut le faire ça, remplir un bon de commande. » (Christian)

Le dernier pan de la rémunération, pan le plus important dans le cadre de notre problématique, car à la source d'un comportement individuel, est la prime sur objectif. Cette prime est calculée chez Renault sur le nombre de véhicules vendus au moment où ils sont vendus et non à la livraison comme la commission. Trois aspects sont à souligner : tout d'abord, l'aspect individuel de cette prime : chaque vendeur a son objectif et ne participe pas à la réalisation d'un objectif commun comme j'avais pu l'observer chez les commerciaux de la SNCF. Ensuite, l'objectif est fixé en début de mois et calculé à la fin du mois. Cette temporalité fait que *« tous les mois, c'est sûr, on repart à zéro tous les compteurs, on repart à zéro tous les mois » (Jo)*. Enfin, cette prime est différente pour chaque vendeur, adaptée à sa position dans l'entreprise et de son ancienneté. Elle n'en est que plus personnelle et constitue un défi en principe à la hauteur de chacun.

Chez Renault, la combinaison fixe/commissions/primes d'objectifs prend une configuration sommes toutes assez traditionnelle. Chaque vendeur touche ses propres commissions et objectifs sur ses ventes. En aucun cas, il est amené à partager ceux-ci avec les autres vendeurs. Sa rémunération dépend donc uniquement de ses performances individuelles. Le directeur commercial explique les raisons d'un tel choix de système de rémunération :

« On peut prêcher des bonnes paroles mais comme on n'est pas à la messe, on peut pas prêcher et leur dire « faites ci, faites ça etc », le seul moyen de les canaliser, c'est de leur dire « si tu fais ça, c'est bien, tu gagnes beaucoup d'argent, si tu fais ça, c'est mal, tu ne gagnes pas donc tu fais ce qu'il faut faire et tu le fais bien ».

C'est donc la politique d'incitation par le salaire qui prime ici, mettant en exergue les compétences de chacun, qui sera récompensé pour ce qu'il accomplit et « puni » par un salaire plus faible lorsqu'il ne vend pas. L'idée est de culpabiliser le vendeur et de toucher sa fierté, car il est entièrement responsable de sa paie à la fin du mois, mais aussi de lui faire miroiter la possibilité de gagner un haut salaire et de l'inciter à vendre de cette manière.

Comme toute règle, celle-ci connaît une exception : si tous les vendeurs sont soumis à une rémunération individuelle, deux vendeurs échappent à celle-ci : ils partagent tout.

b. Une particularité : le pool Pozzi-Lucki

Les deux vendeurs les plus anciens ont mis en place une toute autre forme d'organisation que celle à laquelle sont soumis les autres vendeurs. A l'arrivée de Lucki, il y a trente-trois ans, ils ont proposé à la direction de collaborer et de partager en deux tous les bénéfices issus de cette collaboration : primes et commissions. Cette proposition particulière dans le monde du commerce automobile a tout d'abord été refusée pour une raison simple : cela crée des conflits car à la fin du mois, un des vendeurs estime toujours avoir fait plus que l'autre. Après une première expérience concluante, le système a tout de même été adopté. Dans la mesure où Lucki ne s'occupe que des occasions et Pozzi que du neuf, ils ont des clients différents et par conséquent, ne sont pas tentés de s'accaparer le client de l'autre. En outre, ce système a été instauré à une époque où ils n'étaient que deux vendeurs dans la concession et que la concurrence entre plusieurs vendeurs n'était donc pas exacerbée. Le directeur a alors essayé de mettre en place ce système à Marseille où il n'y avait que deux vendeurs comme c'était le cas pour lui et Lucki 32 ans auparavant mais cela n'a jamais marché *« parce qu'il y a beaucoup de vendeurs qui regardent au jour le jour et ça, c'est pas bon. (...) Et ça, c'est très difficile à le faire admettre dans ces professions-là. » (Pozzi)* Ce type de rémunération fondée sur l'idée de partage est en effet contraire à l'idée de l'incitation individuelle que nous avons soulignée auparavant. Seule une équipe stable et de longue durée peut adopter ce type de rémunération car les vendeurs *« vivent au jour le jour, comme une hirondelle. » (Pozzi)* Deux conditions essentielles doivent ainsi être réunies pour adopter ce type de rémunération : d'une part, les vendeurs doivent avoir une grande stabilité professionnelle pour pouvoir mettre en place une confiance mutuelle et d'autre part, ils doivent avoir le même « gabarit », c'est-à-dire peser autant l'un que l'autre dans la réalisation finale des objectifs de l'entreprise et avoir un carnet clientèle quasi-similaire. Lucki souligne l'impossibilité de partager les commissions quand un des vendeurs est plus mis en avant que les autres : *« Ils ont essayé de le mettre en place ailleurs mais c'est des individualités qui ne marchent pas. Au parc là-bas, c'est impossible parce qu'il y en a un qui veut tout pour lui et les autres n'ont que les miettes à côté. »* Cette expérience tout à fait particulière est donc un cas d'école pour ceux qui s'intéressent, comme nous, aux effets d'une rémunération individuelle sur la possibilité de travailler collectivement. Peut-on parler d'un collectif de travail dans ce cas et pourquoi ? Telle sera la question qui nous préoccupera lors de l'analyse plus pointue des mécanismes de coordination dans l'entreprise.

1.2. Le système de rémunération Peugeot

Chez Peugeot, l'organisation du travail étant configurée sur le modèle vendeur magasin et secteur à la fois, la rémunération ne se fait pas du tout sur le même principe. La logique que nous allons décrire dépend à la fois de l'activité qu'exercent les vendeurs et de leur nombre mais aussi et surtout d'une politique de gestion voulue par le nouveau directeur du site.

Avant son arrivée, le système de rémunération dépendait du même principe que chez Renault : les commissions sur la vente d'un véhicule et des produits périphériques reviennent au vendeur qui en est à l'origine et les primes fixées sont individuelles et adaptées à la place du vendeur au sein de l'organisation. Le premier changement réside dans le paiement des objectifs : les véhicules ne sont pas pris en compte lors de l'achat mais lors de la livraison. Il est alors plus difficile pour les vendeurs de calculer où ils en sont dans la réalisation de leur objectif car le délai de livraison est long. Ceci a des incidences sur le comportement des vendeurs à la fin du mois comme nous le verrons dans notre troisième partie. La second changement est lié au problème posé par une activité sur le secteur et dans le hall : c'est celui du client. Dans la mesure où les clients se rendent souvent à la fois dans les garages et les concessions, ils ne voient pas toujours le même vendeur et commencent souvent avec un vendeur pour traiter avec un autre. C'est pourquoi, pour éviter de perdre la commission liée à la vente, le vendeur qui voyait quelqu'un sur le secteur, se rendait souvent au magasin pour récupérer le client avec lequel il avait commencé l'approche.

Un des vendeurs souligne les effets pervers de l'ancienne rémunération qui incitait le vendeur à « récupérer » son client :

*« Ce qu'il y avait, **le piège** dans le truc, ce que Bernard n'aimait pas et c'est là où je suis d'accord avec lui, c'est que par exemple Christian faisait B., il voyait un client ici qui était de l'autre côté, je ne sais pas, de S., **ben il travaillait pas son secteur parce qu'il fallait qu'il aille voir son client** à S. et le secteur était pas bossé. » (Jo)*

Ceci va à l'encontre de l'activité d'un commercial telle que la conçoit le directeur du site à laquelle nous avons fait allusion. L'essentiel du travail se faisant selon lui sur le terrain, il essaie donc de limiter la présence du vendeur dans la concession pour le pousser à prospecter davantage. C'est pour cette raison qu'il a mis en place un nouveau système de rémunération malgré les réticences du chef de zone. L'idée est de départager les clients par secteur. Ainsi, quand un client se rend à la concession et traite avec un vendeur, ce dernier doit remettre la fiche au vendeur qui s'occupe du secteur duquel le client fait partie sauf si la vente se fait

immédiatement, auquel cas il touche toute la commission. Le cas échéant, celui qui amorce l'approche et celui qui conclut l'affaire sont alors tous deux récompensés de leur travail et la commission est divisée en deux. Le directeur commercial justifie ce système de la manière suivante :

« Les critères d'une équipe c'est qu'une affaire, elle ne peut être concrétisée, notamment quand on a dans le hall parce que le problème de fond, il vient du hall, ***le travail individuel d'un vendeur il se voit, quand il est secteur, sur son secteur****. Mais par exemple comme je l'ai expliqué, il peut semer sur un secteur et voir son travail récolté lorsque le client qu'il a vu qu'il soit professionnel ou particulier vient traiter à la concession alors que lui, il est sur le secteur.* ***Motiver un vendeur, c'est le récompenser du travail qu'il a fait donc si le client qu'il a vu passe à la concession et qu'il est traité par un autre vendeur, y'a un partage de commission qui est fait****. Et si le vendeur qui a reçu le client en concession n'a pas traité l'affaire, il doit en faire part au vendeur du secteur du client.* ***Donc c'est une réactivité, une rapidité de l'information qui fait que plus on a de contacts entre vendeurs, ben plus on a de vendre et plus on de chance de développer…*** *La somme du travail des vendeurs ne fait pas le résultat de l'entreprise en ce sens que si chacun travaillait seul dans son coin, la somme de leurs résultats serait certainement inférieur à la somme de leurs résultats si chacun jouait le jeu, quoi. Ce que j'espère au travers de cette approche, c'est augmenter le nombre de contacts donc le nombre de commandes et jusqu'à preuve du contraire, c'est ce qui fonctionne. »*

A travers cette citation, nous pouvons relever les trois fonctions de ce système : il les incite à recentrer leur travail sur la prospection, les récompense de leur travail qu'il soit effectué en amont ou en aval et permet de faire communiquer les vendeurs et par conséquent, de favoriser l'échange d'information.

Après avoir précisé les logiques et les raisons de ces différents systèmes, nous allons à présent nous centrer sur l'appréciation des vendeurs et sur les conséquences de ces systèmes en termes de coopération et de réalisation plus individuelle du travail.

2. Conséquences de ces systèmes de rémunération sur le travail des vendeurs

2.1. Chez Renault

Globalement, le système de rémunération Renault reste celui qui est le plus proche de la rémunération d'un commercial automobile et fait donc l'objet d'un accord unanime quant à

sa pertinence. Dans un premier temps, les vendeurs interviewés estiment que la rémunération d'un commercial doit être liée à la performance du vendeur, donc fonctionner à l'intéressement, pour pouvoir être efficace. Preuve en est leur réaction lorsque je leur demande ce qu'ils penseraient d'une rémunération fixe. Si tous s'accordent à dire qu'ils accepteraient à condition que le montant fixé soit suffisamment avantageux, ils reconnaissent finalement que c'est l'objectif et la rémunération individuelle et modulable qui fait « courir » le vendeur :

« Quelque part, ça tue la vente parce que j'ai déjà pensé à ça, c'est-à-dire un vendeur qui n'est plus intéressé perd sa force de vente, ça, c'est sûr. (...) On devient moins bon parce qu'on a pas besoin tellement de vendre, d'aller chercher la vente, on gagne toujours pareil. » (Touarin)

« Ce ne serait pas adapté parce qu'on ne peut pas les orienter vers les objectifs qu'on fixe. » (le directeur commercial Renault)

La prime sur objectif et les commissions font donc l'objet d'un commun accord dans la mesure où elles permettent de motiver le vendeur au quotidien, motivation qu'il perdrait en sachant que quoi qu'il fasse, il touchera toujours la même chose.

Dans un second temps, les vendeurs qui sont soumis à une rémunération individuelle estiment en effet qu'elle est la plus appropriée. L'idée d'un pool est ainsi pour eux très éloignée de leur façon de fonctionner et de concevoir le métier de commercial. Comme le directeur au début de sa mise en place, ils estiment que cela peut induire des comportements de tire-au-flanc, comportements pervers liés au fait que chacun pense pouvoir reposer sur le travail de l'autre (Chapiro et Stiglitz, 1984). Tel est le cas de Touarin dont l'ancien collègue lui a demandé de faire un pool comme Pozzi et Lucki *« mais j'ai toujours refusé parce que j'ai peur qu'on vive sur moi et je ne supporterais pas. (...) Quelque part pareil, on perd un peu la force parce que faire un pool, c'est « aujourd'hui j'ai pas envie de travailler, y'a mon copain qui est là, il vendra. » »*

De même que dans l'idée du fixe, l'idée du partage de rémunération n'est plus liée au seul effort individuel et ferait ainsi également perdre sa force de travail et sa motivation.

Enfin, l'idée de primes collectives que je leur suggère pour observer l'étendue de leurs représentations individuelles de la rémunération offre le même type de réponse que l'idée de fixe ou de pool :

« Oui mais bon, ce qu'il faut voir aussi c'est que ***chacun travaille pour soi, c'est son entreprise, chacun son fond de commerce, moi, c'est mon fond de commerce ici*** *donc*

primes collectives... On est dans le milieu de la restauration où on met tous les pourboires en commun et à la fin de la soirée, on partage tout. » (Smith)

Le type de rémunération offert par la concession Renault est donc fortement approuvé par les vendeurs qui estiment que seule une incitation à l'effort individuel peut porter ses fruits.

Ceci entre néanmoins en contradiction avec les représentations des deux vendeurs les plus anciens qui forment un pool. Ceux-ci estiment qu'au contraire, un partage de la rémunération et un travail d'équipe porte davantage ses fruits qu'une rémunération individuelle. Leur logique est la suivante : la possibilité de pouvoir compter sur son partenaire est plus un atout qu'une faiblesse. Une coopération active permet au contraire de réduire les effets pervers d'un travail trop individuel. Lucki, le plus jeune, démontre toute la pertinence d'une logique de coopération :

« Pozzi, il y a un client qui rentre, bon, on regarde c'est pour lui, c'est pour moi mais on ne se bat pas devant le client. Par contre on va faire le maximum, lui, pour vendre sa voiture neuve, moi, pour vendre ma voiture d'occasion mais sans se battre devant le client. (...) Il faut être intelligent, respecter, de ne pas maronner quand lui vend sa voiture neuve et vice-versa. Il faut savoir que ça nous apporte plus à la fin du mois quand même. ***On tire chacun de son côté pour essayer de faire sa vente soi-même et ça stimule encore plus.*** *» (Lucki)*

Il avoue même que sans ce système *« je crois qu'on aurait levé le pied tous les deux depuis longtemps. »*

Pour lui, deux aspects importants sont au cœur de ce système : tout d'abord, il permet de réduire les tensions découlant d'une concurrence vive dont la « cible » est le client. En mettant sa satisfaction au centre des préoccupations, en lui montrant qu'il n'est pas l'objet d'une lutte, il se sent plus en confiance et est donc plus vulnérable face à la vente. Ensuite, contrairement aux idées reçues d'une incitation à être un tire-au-flanc, ce système motive encore davantage à réaliser des ventes puisque la fierté de faire sa vente soi-même est encore plus exacerbée. Deux logiques contradictoires concourent donc à ce système : il réduit les conflictualités et la concurrence entre les deux vendeurs qui y sont soumis tout en l'accentuant par fierté d'accomplir ses ventes et ne pas se laisser tiré par son coéquipier. Si celles-ci semblent a priori contradictoires, elles vont néanmoins dans la même sens : il s'agit de remplacer une concurrence « malsaine », c'est-à-dire celle qui tiraille les vendeurs qui veulent s'accaparer le client par une concurrence « saine », c'est-à-dire qui motive le vendeur à se surpasser. Sans toutefois annihiler l'aspect concurrentiel et individuel du travail, cette organisation permet de tirer les bénéfices d'un collectif de travail. Ce collectif est entendu au sens d'une entraide mutuelle qui permet d'apporter quelque chose en plus qui ne serait pas

possible sans cette coopération. Pozzi précise les éléments positifs résultant de cette « synergie d'équipe », proche de celle de la théorie des droits de propriété d'Alchian et Demetz[9] :

« Si, ça change quelque chose parce que si je suis avec vous par exemple, quand il rentre un client que Lucki voit pour le VN, il l'oriente vers moi et moi, s'il est occupé et qu'il rentre un VO, j'attends que Lucki ait fini et je lui amène le client. (...) Et même j'irais plus loin, si y'en a un qui a un mauvais passage moralement, Lucki s'en aperçoit envers moi et moi, je m'en aperçois envers lui donc on temporise. »

Le premier bénéfice est donc de pouvoir augmenter le nombre de clients potentiels et par conséquent, de vendre plus. Chacun orientant les clients vers l'autre (dans la mesure où ils n'ont pas les mêmes clients car pas les mêmes fonctions), chacun sait qu'ils ne risquent pas de lui échapper à cause d'une concurrence vive. Guendez se retrouve en concurrence avec les deux autres vendeurs qui ont alors un avantage à travailler à deux :

« Oui, c'est deux concurrents pour moi. Parce que l'occas., je le fais aussi, moi. Moi je fais les deux ***tout seul****. »*

Le second bénéfice est lié à la réduction du stress lui-même lié à une attention permanente soutenue. C'est pour cette raison qu'ils me précisent qu'ils ont eu l'occasion de faire cet entretien avec moi puisqu'ils savent qu'ils peuvent compter sur les ventes que fera leur acolyte le temps de leur « absence », temps poreux durant lequel ils n'auront pas pu vendre. Cette sérénité d'esprit est encore accentuée par le troisième avantage qui est celui de l'entraide morale. Lorsque l'un des vendeurs a une baisse de moral, d'une part, il sera réconforté par l'autre vendeur, et d'autre part, il sait qu'il pourra compter sur les ventes de l'autre. Ceci permet donc de ne pas entrer dans le cercle vicieux de la démoralisation que met en avant l'un des vendeurs :

« De toutes façons, un vendeur marche au moral. Un vendeur qui ne fait que vendre, la vente attire la vente et puis la non-vente appelle la non-vente c'est-à-dire que quand on vend pas on est nul. » (Touarin)

Deux types de logiques sont donc liés aux deux types de rémunération : d'une part, la représentation d'un travail individuel, lié aux performances personnelles récompensées par un travail actif et d'autre part, l'idée que les vendeurs doivent *« aller dans le même sens »* et que la coopération apporte au contraire davantage que la concurrence pure.

---

[9] Alchian A. A. et Demetz H., « Production, information costs and economic organization », American Economic Review, 62, 1972

2.2. Chez Peugeot

a. Un système difficilement compatible avec l'acte de vente

Le système de rémunération chez Peugeot fait lui aussi l'objet d'un consensus mais dans le sens contraire : les vendeurs ont du mal à l'accepter. Dans les représentations traditionnelles d'un système de rémunération individuel, l'idée de partage est difficile à intégrer. Tous les vendeurs interviewés mettent en avant leur préférence pour l'ancien système :

« Pour moi, ce système reste à chier, faut dire ce qui est ! » (Bill)

« Moi, je préfèrerais garder l'ancien système, celui qu'on avait avant. » (Christian)

L'argument principal qui explique cette préférence est le suivant : pour un vendeur, s'occuper de son client du début à la fin est primordial. Or le nouveau système force le vendeur à céder son client quand il n'est pas de son secteur. Il ne peut continuer l'approche et le vendeur qui récupère l'affaire n'a pas toutes les clés en mains pour pouvoir réussir la vente : il doit donc recommencer l'approche clientèle :

« Le truc qui était mieux, c'est que quand tu voyais un client, tu traitais le client de A à Z, c'était pas, toi, tu vois le client ***et tu reprends après le client de quelqu'un d'autre*** *et tu sais pas ce qui a été dit la première fois, comme je te disais avant, tu sais pas ce qui s'est vraiment passé, ça, c'est un peu chiant. Moi, je préfère, je vois le client à A et j'aimerais bien le ramener jusqu'à Z qu'il soit de mon secteur ou pas. » (Christian)*

Nous pouvons constater d'ores et déjà ici la même idée que chez les vendeurs Renault. Un client est exclusif et un vendeur qui voit un client se l'approprie. Cette conception est très claire dans les propos cités lorsque le vendeur parle du « client de quelqu'un d'autre ». Ceci confirme les propos de Lucki lorsqu'il décrit cette concurrence qui se fait autour du client et qui incite les vendeurs à se disputer la primeur de la relation qui en garantira la propriété. Cette « appropriation exclusive » est également perceptible à travers l'expérience récente du plus jeune vendeur Peugeot :

« Imagine-toi qu'une cliente a été servie par un de mes collègues, elle trouve que le service n'était pas parfait parce que ça fait trois mois qu'elle essaie d'avoir un essai et il ne lui a pas fait. Eh bien un soir, elle voulait passer absolument une commande, elle tombe sur moi et mon collègue dit « Non, non ! ***Cette cliente, elle est à moi !*** *» donc je lui refile le bébé et la cliente a dit « c'est hors de question que je traite avec lui, je pars ! », voilà ! Alors je l'ai rattrapée et appelé le directeur et on lui a fait le contrat. Donc ça reste pas neutre au niveau*

du client, un client, il ressent qu'il y a cette histoire de secteur et c'est pas bon au niveau de la clientèle. Ca doit être neutre, un client ne doit pas savoir. » (Bill)

Cette conception de la relation au client censée être une relation privilégiée est sans doute une des clés permettant de comprendre le désir pour un vendeur d'être rémunéré de façon individuelle, sans partage aucun. C'est ce qui explique le refus de cette politique par principe par les vendeurs Peugeot qui, pourtant, s'y retrouvent à la fin du mois puisqu'ils perdent des clients mais en gagnent aussi, les autres vendeurs étant censés lui fournir les contacts de leur secteur.

Les conséquences de ce système, loin d'être uniformes, sont doubles : d'un côté, il permet effectivement d'accroître la communication et la coopération entre vendeurs mais de l'autre, il attise également les jalousies et les conflictualités et incite les vendeurs à mettre en place certaines stratégies de détournement. Certains effets pervers ont ainsi pu être constatés lors de l'appropriation de la règle et sa réinterprétation.

b. Une communication encouragée...

Traditionnellement, les relations entre vendeurs sont peu fréquentes. S'occupant de leurs clients qu'ils « s'approprient » comme nous avons pu le souligner, ils communiquent peu pour prendre en charge la vente considérée comme une relation unique et privilégiée. Cette nouvelle politique les amène ainsi incontestablement à accroître la fréquence de leurs relations et à développer le partage d'informations. Dans la mesure où ils sont obligés de se transmettre les fiches clients qui ne sont pas de leur secteur, ils sont amenés à entrer en relation plus souvent que lorsqu'ils s'occupaient de leurs clients de A à Z. Lorsque je questionne un vendeur sur les occasions durant lesquelles il entre en relation avec ses collègues, il ne met en avant que les contacts dus à l'introduction de cette nouvelle règle :

*« **Ben avec les autres vendeurs, là où on est appelé à entrer en relation, c'est comme je te disais quand t'as un client qui vient et qui n'est pas de ton secteur**, qui est du secteur de l'autre, donc tu le renseignes en premier et lui ramener la fiche, lui donner et lui dire : « voilà, il est de ton secteur à toi, de le suivre derrière et de continuer à le voir. » (Christian)*

L'objectif de cette politique est justement de favoriser l'échange d'informations et c'est principalement par cette méthode que le directeur du site pense pouvoir développer les contacts entre vendeurs :

*« -Les vendeurs ? Ils sont en permanence en relation. Comme j'applique un système, et ça je vous l'ai déjà expliqué, c'est que **je veux que les informations et que les contacts clients***

***fusent et diffusent et s'échangent entre vendeurs puisque chacun a son secteur et que j'interdis à un vendeur de vendre sur un secteur qui n'est pas le sien**, donc quand on reçoit un client, tous les matins, tous les jours, tous les jours, tous les jours, c'est important ! La réactivité d'une équipe, c'est ça qui est primordial en tous les cas, ça a toujours été ma stratégie donc en permanence, en permanence...»*

c. ...mais encore peu effective

Malgré l'accroissement des rencontres et l'échange d'information permettant de ne plus seulement concevoir l'aspect individuel du travail mais les vendeurs comme une équipe (où les vendeurs s'entraident, se conseillent et se disent tout), cette politique n'est pas encore parvenue à changer les mentalités. Les vendeurs qui l'acceptent mal avouent qu'ils sont encore loin d'une coopération et d'une transparence tant désirée par le directeur du site. Dès que l'occasion se présente, ils en profitent donc pour procéder à la rétention d'information, une des quatre sources de pouvoir développées par M. Crozier et E. Friedberg : « l'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise *la communication et les flux d'information* entre ses unités et entre ses membres. »[10] La principale zone d'incertitude permettant cette rétention d'information réside dans les fiches que doivent remplir les vendeurs quand ils commencent à traiter un client. Souvent, les fiches ne sont pas remplies et il est alors difficile de savoir que le client a déjà été vu une première fois par un vendeur qui ne s'occupe pas de son secteur. Quand ce dernier conclut la vente, il touche ainsi entièrement la commission. C'est ce que met en avant un des vendeurs qui a saisi cette faille et qui a remarqué qu'il arrive souvent que les fiches ne soient pas données :

*« **Ca reste concurrentiel. Y'aura toujours des coups bas, des fiches « impac » qui ne seront pas données**, des clients qui ne seront pas dénoncés sur le secteur, qui seront gardés pour eux avec des relances téléphoniques qu'ils feront eux-mêmes. (...) Si pour une proposition commerciale on n'a pas les traces écrites du passage du client et que personne ne l'a vu et qu'il est bien passé, on peut pas avoir de preuves. » (Bill)*

Dans l'autre sens, il est également possible que le vendeur qui a reçu une indication ne marque pas le nom du conseiller commercial sur l'acte de vente, à savoir celui qui avait commencé l'approche et qui lui a donné la fiche :

---

[10] Crozier M. et Friedberg E., « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Ed. du Seuil, 1977, p.86

« C'est sûr qu'il vaut mieux avoir un bon esprit parce que moi, aujourd'hui, sur un autre secteur, je vais donner une fiche, si lui, il le veut, le jour où il fait une vente, il ne me tient pas au courant et je ne reçois pas la moitié de la comm. » (Christian)

Enfin, il arrive souvent que le premier contact soit oublié quand la commande met du temps à être faite et la rétribution initiale prévue ne sera pas faite :

« Normalement c'est scindé mais bon, ça peut être un mois ou un mois et demi plus tard et après tu sais plus, tu as oublié. » (Jo)

Ces zones d'incertitude reposent largement sur la question de la confiance qui ne peut apparaître directement suite à l'imposition d'une nouvelle politique. Tant que cette confiance n'est pas développée, certaines fiches ne seront pas données et les vendeurs en profitent pour conserver l'information. Nous pouvons alors parler d'une appropriation de la règle prescrite qui a, ici, l'effet contraire à celui escompté par le directeur du site : il crée des conflits et des tensions. Un des vendeurs constate ces tensions héritées du nouveau système :

*« Ca donne lieu parfois quand même à certaines **frictions**.*

-Dans quel cas par exemple ?

*-Ben dans le cas où aujourd'hui je vois un client qui est pas sur mon secteur, le client, il dit « ok, bon ben je rentre, je le dis à ma femme et puis je reviens demain pour commander ». Aujourd'hui, c'est pas dans mon secteur, je serai peut-être aussi appelé à dire « je vais peut-être pas le donner à l'autre parce que le client, il revient demain et je sais qu'il va acheter demain, si le client il revient, il achète » donc tu vas te dire : « tiens, je vais peut-être pas lui refiler la fiche, parce que c'est une commande facile, le mec, il revient demain, il achète »... T'es aussi appelé parfois... Y'en a qui le font et tu le remarques et tu le sais et là, ça donne des **frictions** parce que t'es obligé d'aller chez le chef et de lui dire : « ben voilà, y'a le client... » et à la limite, tu vas quémander parce que tu vas dire « le client-là, il l'a vu hier et il m'a pas donné la fiche, il est revenu, il a commandé, c'est pas normal !! » (Christian)*

Les effets de cette politique sont donc contradictoires : les relations entre vendeurs se développent indéniablement mais de nouveaux conflits apparaissent. Ceci permet d'avancer un début de réponse à notre hypothèse : si les règles d'organisation favorisent bien le développement d'un collectif de travail, elles échappent pourtant à leur logique première et leur réappropriation peut au contraire développer des comportements égoïstes et encourager l'aspect individuel du travail.

II] Le système informatique

Un autre dispositif, outre le système de rémunération, mis en place dans les concessions est le système informatique, outil qui à la fois a une incidence sur la nature de la relation avec le client et sur la coopération avec les autres membres de l'organisation. Alors que le dispositif de rémunération est fortement lié à la taille de la concession, aux missions des vendeurs et à la politique managériale, le dispositif informatique est quant à lui davantage lié à la marque. Nous pouvons repérer deux modèles tout à fait opposés : chez Renault, le système informatique est très avancé et perfectionné tandis que chez Peugeot, il en est encore, à en croire le directeur du site, *« à l'âge de pierre »*.

1. Le système Renault

Une des avancées les plus spectaculaires chez ce constructeur est sans doute le « poste vendeur » que chaque commercial travaillant dans le hall possède. Le directeur commercial explique tous les avantages de ce système :

« Ca permet d'être beaucoup plus rigoureux, mieux organisé, on a la chance, on est les seuls dans l'automobile à disposer de ce qu'on appelle le poste vendeur, le poste vendeur qu'est-ce que c'est ? C'est ça que vous avez vu tout à l'heure donc un logiciel spécifique. Tous les vendeurs Renault partout en France ont ce qu'on appelle le poste vendeur, ***un logiciel où vous avez tous les tarifs, vous avez toutes les possibilités de financement, vous avez tous les argumentaires, c'est de plus en plus complet et vous allez avoir bientôt tous les clients, chaque vendeur va avoir sa base de clients****. (...) Bon et là, pour l'instant, ils ont leurs propres clients, ils peuvent choisir le véhicule, donner le prix de toutes les voitures, faire des remises, la fiche technique de chaque véhicule, les suppléments et ils font toutes les simulations des financements, les reprises, ils ont un outil complet. Et après, ils impriment leur document, c'est propre, clair, net et précis. »*

Ce logiciel a été mis en place il y a cinq ans dans la concession étudiée et a bouleversé les façons de travailler. La mise en place de ce système a tout d'abord suscité de nombreuses peurs de la part des vendeurs qui en concevaient davantage la difficulté d'utilisation que les avantages de celle-ci. Deux vendeurs ont particulièrement craint son introduction qui bouleversait leurs anciennes habitudes de travail. Touarin raconte :

*« **Alors au début j'étais contre, complètement**. Parce que parfois je suis bête et borné. (...) J'étais presque pire que Pozzi ! C'est dire ! Et maintenant que je manie ça très bien, que j'arrive à tout faire par Renault Net, par tout, je trouve ça génial !! Donc il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis ! (...) Ca vous permet déjà de sauvegarder tous les clients même si là j'ai deux gros classeurs avec tous les clients que j'ai traités depuis le début, mais ça vous permet de tout visualiser très rapidement, vous avez tous les argumentaires, la concurrence, l'argus, tout ! Et puis pour éditer un bon de commande, c'est beaucoup plus propre. »*

Même les vendeurs les plus ancrés dans leur façon de travailler « à l'ancienne » conçoivent aujourd'hui le côté fonctionnel et pratique de ce logiciel. Nous pouvons donc parler d'unanimité quant au développement de l'informatique.

Trois aspects principaux expliquent cette unanimité. Tout d'abord, à un acte de vente manuscrit se substitue un document clair et propre, caractéristiques sur lesquelles chaque vendeur interviewé est d'accord. En outre, ils ont accès à une simulation de financement et de reprise qui leur permet, comme nous le constaterons, d'avoir un certain professionnalisme devant le client puisqu'ils ont accès à toutes les informations. Cet aspect engendre une certaine fierté que nous pouvons relever dans les propos suivants :

« On devient plus professionnel parce que je suis sûr que les autres marques elles n'ont pas ça ! » (Touarin)

Enfin, et c'est peut-être là l'aspect le plus essentiel à prendre en compte dans l'introduction de ce système dans le cadre de notre problématique, les vendeurs ont accès à une certaine autonomie dans la mesure où ils peuvent réaliser eux-mêmes des opérations qui nécessitaient le recours à d'autres membres de l'organisation quand il n'était pas encore en place. Avant l'introduction du poste vendeur, seule la secrétaire commerciale était en capacité de fournir les délais de livraison au vendeur. C'est pourquoi ils avaient souvent recours à elle dans le cadre de leurs fonctions à ce sujet, ce qui n'a plus lieu d'être aujourd'hui puisqu'ils y ont accès aux-mêmes comme le précise Touarin :

« Avant y'avait besoin du délai, « allô! Colette quel est le délai pour telle voiture ? », maintenant je l'ai. « Colette, qu'est-ce qu'on a en stock ? » (...) On est plus indépendant vis-à-vis des autres. On a moins besoin des autres, on fait un travail plus précis. »

Le directeur commercial voit dans cette nouvelle indépendance vis-à-vis de la secrétaire commerciale une évolution considérable :

« Ils avaient plus recours, oui ! Oui, ils avaient plus recours notamment au niveau des stocks, ils ont les stocks disponibles là. Donc Pozzi il allait voir Colette, « qu'est-ce qu'il y a comme

voitures et tout », déranger 25 fois Colette pour pas grand chose et tout tandis que là maintenant, il a l'information directement. C'est une évolution considérable. »

En outre, ils peuvent directement avoir accès aux fichiers clientèle et n'ont donc plus besoin d'avoir recours au laboratoire ou à la secrétaire commerciale pour trouver des numéros de téléphone de clients, pratique courante avant l'introduction de ce système :

« Si, c'est bien quand on recherche les clients, quand t'as une voiture et que tu recherches un client, ça simplifie les choses, ou pour trouver un téléphone, t'as pas besoin de passer par le labo ou ci ou là, on est plus indépendant... (...) Indépendant c'est-à-dire que si je cherche un téléphone ou autre, je le trouve tout seul alors qu'avant, je devais aller au labo ou le demander à notre secrétaire. » (Lucki)

Enfin, le prix de certaines pièces du magasin (celles qui se font d'usine) est enfin accessible ce qui évite de s'y déplacer quand un client demande un accessoire, pratique courante chez Peugeot comme nous l'avons mis en évidence.

Le développement de l'informatique a ainsi pour conséquence une forme d'indépendance dans la mesure où les recours à certains membres de l'entreprise ne sont aujourd'hui plus nécessaires. Nous pouvons ici encore apporter une réponse à notre hypothèse : ce dispositif organisationnel a donc bien une incidence sur la façon de concevoir le collectif de travail et les relations avec le reste de l'entreprise. En l'occurrence, celui-ci réduit les nécessités de coopération en exacerbant le fantasme d'un travail purement individuel. En effet, au-delà de la seule réduction des relations nécessaires dans l'exercice des fonctions des vendeurs, la façon de concevoir cet outil et son utilité révèlent leur façon de concevoir leur métier. Ce fantasme d'autonomie et d'indépendance pure est ainsi perceptible dans les propos des vendeurs :

*« **Je pourrais vendre seul** si on me formait à commander les véhicules, je pense que je pourrais le faire, commander mes véhicules et livrer moi-même mais seulement je perdrais du temps c'est-à-dire que si je fais les livraisons de mes clients je ne suis plus là donc quelque part c'est quand même bien fait le système. (...) **L'idéal, c'est vrai, ce serait de n'avoir besoin de personne**, c'est-à-dire de pouvoir tout faire de A à Z. J'ai le client, je lui commande le véhicule, je le livre... Mais après ça je vous ai dit, c'est un problème parce que je perdrais du temps. (...) » (Touarin)*

Nous pouvons constater ici combien l'idée d'indépendance totale est conçue comme un idéal irréalisable puisque le vendeur revient vite à la réalité concrète. Ce nouvel accès à une forme d'autonomie plonge néanmoins le vendeur dans ce rêve qui semble se concrétiser lentement et

révèle sa conception très individuelle du travail dans le sens d'un recours qui ne serait définitivement plus nécessaire aux autres membres comme le fait remarquer Guendez :

« C'est mieux comme ça. C'est sûr. Quand il y a trop d'intervenants, il y a plus d'erreurs. »

Ce type de conception n'est perçu qu'en filigrane dans les autres entretiens mais rejoint néanmoins ce fantasme d'indépendance. Cette indépendance peut à la fois être conçue en termes de relation humaine, mais aussi vis-à-vis de la documentation éparse à laquelle ils avaient accès avant. Le jeune stagiaire met en avant le fait qu'il n'a pas besoin du manuel de vente et qu'il peut répondre au client « en temps réel », sans être obligé de demander ou de consulter des documentations à droite à gauche. Cette double indépendance est néanmoins nuancée par la nouvelle dépendance au système informatique, dépendance dont certains vendeurs sont conscients :

« On est plus indépendant d'un côté et de l'autre on va être un peu plus serré parce qu'on va être plus contrôlé. (...) Plus indépendant vis-à-vis des autres mais pas vis-à-vis de l'engin. » (Lucki)

« On ne peut plus s'en passer ! » (Tony)

Cette dépendance introduit ainsi une nouvelle figure dans la relation privilégiée entre le vendeur et **son** client. C'est précisément l'argument que les vendeurs Peugeot vont mettre en avant pour défendre, au-delà des contraintes liées à l'absence d'informatique, les avantages d'une relation qui reste celle d'un face-à-face, sorte de « huis-clos » de la vente.

2. Le système Peugeot

2.1. L'absence d'informatique : entre collectif de travail et réappropriation d'une indépendance

Le système informatique chez Peugeot est, comme nous l'avons expliqué, très peu développé. Les vendeurs n'ont ni poste vendeur dans le hall ni portable sur le terrain lorsqu'ils sont sur le secteur. Ils sont uniquement munis d'un fichier entreprises, d'un fichier particulier et du net qui s'est développé depuis deux ans. Un seul PC est présent dans le hall comme le déplore le nouveau vendeur :

« D'ailleurs je pense que c'est pas très loyal, un ordinateur pour trois, quatre commerciaux... de vieilles imprimantes qui fonctionnent jamais, je pense que c'est un peu ridicule au niveau de l'image qu'on peut donner. » (Bill)

Comme dans le cas de Renault lorsque l'informatique y était peu développée, ils ont ainsi davantage recours aux autres membres de l'entreprise. Ils entrent ainsi régulièrement en contact avec les secrétaires pour savoir si le véhicule qu'ils veulent vendre est toujours en stock :

« Si, maintenant tu appelles également les secrétaires parce que tu as un client qui veut une voiture qui est en stock donc tu appelles pour savoir si elle est toujours là, si y'a pas un collègue ou quoi que ce soit qui l'a vendue. » (Christian)

Ils sont également obligés de passer au magasin pour connaître le prix des accessoires :

« Les gens du magasin, c'est pour voir que les pièces, les options, les accessoires, on va voir G., à la réception des pièces ou D. ou M. qui sont du service SAV, ça peut servir aussi. » (Bill)

L'absence d'un système informatique permettant d'avoir accès aux informations nécessaires pour pouvoir traiter d'une façon autonome avec le client les incite ainsi à avoir recours plusieurs fois au cours de la journée aux membres des autres services pour s'y informer.

Une des particularités de cette concession, au-delà de l'absence d'informatique dans le hall est l'absence de portable sur le secteur. Cette absence les oblige à téléphoner, voire à retourner à la concession lors d'une vente pour pouvoir obtenir des informations ou chercher les bons de commande et les papiers nécessaires à la transaction. L'autonomie du vendeur secteur qui chez Renault est avérée (au cours de la journée, ils ne retournent pas à la concession) est ici fortement limitée par le manque de matériel à disposition. La présence dans la concession et les échanges avec le reste de l'organisation sont donc favorisés par ce dispositif. Cette obligation de retourner à la concession est néanmoins perçue le plus souvent comme une contrainte limitant l'indépendance que le secteur procure et est donc le plus souvent détournée comme le constate le directeur du site :

« Nous, on est encore avec nos feuilles, nos papiers et voilà. Un vendeur chez un client est incapable de sortir une proposition écrite, informatisée, chez un client donc soit il retourne à la concession je l'espère pour faire une offre propre ***mais malheureusement trop souvent ils prennent une feuille de papier.*** *»*

2.2. Une forme d'indépendance : la relation vendeur/client

Comme nous l'avons suggéré plus haut lorsque nous parlions d'une dépendance à l'outil informatique, l'absence de cet outil procure un certain rapprochement avec le client, comme si la présence de l'ordinateur dérangeait. A la façon d'A. Borzeix qui pense que le

client est souvent considéré comme « un intrus » ou « une figure qui dérange »[11], l'ordinateur est celui qui risque de dénaturer la relation de service « pure », c'est-à-dire conçue comme interaction directe et exclusive entre le vendeur et son client. Les propos qui suivent traduisent cette conception :

« Mais je pense que ça ne changerait pas grand chose, je pense que les gens apprécient encore l'écriture, avoir un contact parce qu'avoir la tête dans l'ordinateur, ***on ne prend plus le temps de parler, on fait que taper sur les touches****, voir qu'on s'est trompé etc... Je pense que l'écriture ça reste quelque chose de très convivial. » (Bill)*

La crainte d'une relation commerciale dénaturée est également perceptible dans les propos du directeur du site qui file la métaphore de l'intrus à son paroxysme en appréhendant le remplacement de l'homme par la machine. Il précise en effet à deux reprises que l'informatique ne doit pas *« remplacer le vendeur »* et *« ne fait pas vendre »*. Cette crainte était déjà présente chez les vendeurs de la S.N.C.F qui, lors de mon stage, s'opposaient à l'automatisation pour la même raison : *« La machine ne remplacera jamais un homme. Ils n'arriveront jamais à faire un appareil qui assure le boulot d'un homme ! »* Comme chez ces vendeurs, l'idée d'un rapport unique avec le client est au cœur de leur professionnalité. Le directeur du site explique que ce rapport ne doit pas se limiter à l'utilisation d'outils ou de méthodes de vente. En mettant en avant la raison pour laquelle il ne désire pas embaucher la nouvelle stagiaire actuellement à l'école de vente Peugeot, il livre ainsi ce qui constitue pour lui le cœur du métier, largement partagé par ses vendeurs :

« Une fille très sérieuse, très impliquée mais ça ne suffit pas. (...) Ce qui lui manque c'est une approche commerciale, voilà. Ce qui lui manque, c'est... c'est la sensibilité commerciale qui puisse lui permettre d'utiliser ce qu'elle apprend comme un squelette et non pas comme un livre ouvert. C'est-à-dire qu'une méthode, quelle qu'elle soit, c'est un squelette et après, ***le don d'un vendeur, c'est d'adapter une méthode à sa personnalité parce qu'il a le sens du commerce, l'écoute****. (...) Ca peut s'apprendre et on peut l'améliorer et à ce jour, il y a trop d'applications théoriques. Il lui manque et Dieu sait pourtant que je la lâche entre guillemets pour que justement elle puisse prendre ses repères mais après quelques mois, force est de constater que cela ne va pas comme je le souhaite. »*

C'est dans ce sens que nous pouvons parler de l'informatique certes comme un signe de professionnalisme devant le client (le stagiaire Renault parle à cet égard d'une « vente

[11] Borzeix A., op. cit

interactive ») mais aussi un obstacle potentiel à celui-ci puisqu'il commet une intrusion dans la relation interindividuelle.

2.3. Le nouveau système informatique VO : vers une redéfinition de l'activité du vendeur

Un des vendeurs va néanmoins avoir un outil informatique beaucoup plus sophistiqué car il n'a pas les mêmes fonctions que les trois autres : il s'agit du vendeur VO. Ce système de gestion de programme informatique s'appelle Planète VO et a été mis en place un mois et demi avant l'enquête. Il gèrera tout de la vente à la sortie : *« C'est un superbe outil qui va te gérer tout l'administratif de A jusqu'à Z donc en passant par la fiche de prix donc l'ordinateur va te la sortir, faire les déclarations d'achat à la préfecture, mettre les équipements sur le listing VO, tout le monde aura un listing VO avec les modèles, les prix de vente, les travaux qui ont été effectués etc... »*

Au moment de l'enquête, seule la secrétaire VO était en possession de ce logiciel mais le vendeur y avait accès facilement en son absence. Un des changements majeurs lié à l'introduction de ce nouvel outil n'est pourtant pas, comme pour les autres vendeurs, un moindre recours aux autres membres de l'organisation. C'est dans le contenu même du travail de vendeur VO que la transformation se fera sentir. En effet, une grande part de ce travail consiste à régler les problèmes administratifs, notamment par manque de temps de la part de la secrétaire :

« Avant je faisais tout, c'était étape par étape, je faisais tout l'administratif à la main. (...) En fait c'était la secrétaire qui était censée le faire mais dans ces tâches-là, ça m'arrivait de le faire parce qu'elle pouvait pas le faire ou parce qu'elle n'était pas là, pour accélérer le truc, je lui donnais un petit coup de main. Mais bon, tout ce qui est fiche de travail, moi, je les remplis, les rapports avec l'atelier, tout ce qu'il y a à faire ou pas faire sur la voiture, ça, je le fais moi encore. »

Ainsi, une grande partie administrative du travail assurée par ce vendeur sera désormais secondaire et son travail sera ainsi recentré sur la vente et la constitution de son stock. Si ce nouvel outil n'a pas pour effet immédiat une indépendance accrûe vis-à-vis des autres membres de l'organisation, il a toutefois un effet considérable sur la façon de concevoir la vente. En effet, avant son introduction, ce vendeur accordait beaucoup de temps à la réalisation de multiples tâches en amont et en aval de la vente :

« On rentrait la voiture, comme dans tous les commerces lorsque tu rachètes au client il faut que tu notes tel ou tel modèle, tel et tel prix à telle date et ensuite elle devait prendre un dossier donc cartonné à remplir à la main et faire une déclaration d'achat sur un autre ordinateur c'est-à-dire déclarer à la préfecture comme quoi on a acheté cette voiture, ensuite il fallait faire remplir une fiche signalétique de la voiture à la main, modèle, couleur, châssis etc etc... Ensuite il fallait faire une expertise de la voiture, ce qu'elle a, ce qu'elle n'a pas etc... Fallait remplir une fiche de travail pour l'atelier, noter les numéros d'imputation pour la comptabilité, noter sur la fiche tout ce qu'on va faire, tout ce qu'on va pas faire sur la voiture donc c'était très très lent pour rentrer une voiture et faire un dossier et là maintenant ça prend nettement moins de temps avec le système planète VO. »

Ce temps de travail uniquement consacré à toutes les formalités liées à la vente donnait ainsi à celle-ci une signification élargie qui aujourd'hui perd de sa teneur puisqu'elle n'est plus au cœur de l'activité de ce vendeur qui se recentre sur la vente.

III] Le dispositif spatial

Outre la taille de la structure, la configuration des locaux est un élément essentiel de gestion du travail des vendeurs. C'est pourquoi nous avons décidé de décrire les dispositifs spatiaux afin de déterminer l'action que ceux-ci peuvent avoir à la fois sur les relations entre vendeurs et sur les réelles possibilités offertes aux vendeurs pour travailler dans des conditions propices à la vente puisque notre hypothèse est que les dispositifs managériaux ont une incidence sur la création d'un collectif de travail. En outre, nous nous interrogerons sur la signification de ces locaux en termes d'activité pour observer s'ils révèlent une certaine façon de concevoir le travail du vendeur.

1. L'espace chez Renault

1.1. Description des locaux

Compte tenu de son ancienneté, la concession Renault à Issy-sur-Cézanne se compose de plusieurs bâtiments construits progressivement quand elle s'est agrandie. Le directeur commercial explique :

« Bon, la configuration des locaux, ça, ça a été construit d'abord, après, ils ont construit à côté, c'est vétuste. »

Le premier bâtiment ayant été construit porte le nom de « Galice » : il rassemble le laboratoire marketing dans les bureaux au fond, le bureau du directeur commercial plus en avant, donnant une vue sur le hall, le magasin de pièces détachées, l'accueil et le hall. Dans le hall se tiennent d'une part les véhicules une exposition et la salle d'attente et d'autre part trois bureaux de vendeurs. Un des bureaux est situé directement à l'entrée, c'est celui de Guendez, vendeur VO/VN. Deux autres bureaux se situent plus au fond, côte à côte : il s'agit de ceux des deux membres du pool. Ces bureaux offrent une large visibilité à la fois du côté des clients mais aussi de celui des vendeurs, la porte en verre assurant une transparence qui permet de repérer les clients. Ils sont néanmoins clos et offrent donc en parallèle toute la tranquillité possible pour ne pas être entendu ni des autres clients, ni des autres vendeurs lors d'un rendez-vous clientèle. En outre, le hall Galice est celui qui offre le plus de passage car il est situé juste devant le parking.

Le second bâtiment a été construit plus tard lorsque la concession a pris de l'ampleur. Il se nomme « Mirabeau ». Au fond se trouvent les bureaux administratifs (financement, secrétaire de livraison…) A l'intérieur se situent deux bureaux. Le premier est celui qui offre le plus de visibilité pour apercevoir les clients qui entrent par la seconde entrée principale car il est situé juste en face de celle-ci. Il est occupé par Touarin, vendeur VO/VN qui y assure ses fonctions dans la mesure où il s'occupe des clients qui entrent dans ce hall. Le second est davantage en retrait sur la droite et n'est donc pas directement visible des clients. Celui-ci est occupé par Smith, qui doit amener les clients pour traiter avec eux dans son bureau mais aller les chercher dans l'autre hall car ceux qui entrent dans le hall Mirabeau sont réservés à son collègue. Ce hall offre peu de passage, seuls les clients se garant derrière la concession sur l'autre parking y accèdent. Des véhicules y sont également en exposition mais la décoration y est plus festive avec des mannequins et des objets relatifs aux vacances. A l'entrée de ce hall est affiché un grand panneau « véhicules occasion » induisant autant le client que l'enquêtrice que je fus en erreur dans la mesure où les deux bureaux de vendeurs qui s'y trouvent sont bien ceux de vendeurs neufs et occasions. Ceci peut davantage inciter le client à se rendre dans le hall Galice lors de l'achat d'un véhicule neuf, pensant que le hall à côté est réservé aux occasions. Ceci accroît encore davantage le passage dans le premier hall.

Le passage entre les deux halls se fait par un petit escalier avec l'atelier juste avant de le descendre, au fond du premier bâtiment.

Enfin, un petit bâtiment est situé à l'extérieur de la concession : il rassemble les trois autres vendeurs VO et affiche clairement le type de véhicules qu'il vend : le parc des véhicules d'occasion est en effet situé juste à côté. Son existence peut passer inaperçue pour des individus qui ne circulent qu'entre les deux autres bâtiments. A part, il n'est en aucun cas le lieu où se rendent les clients par hasard : ceux qui s'y rendent ont pour intention manifeste de rechercher une voiture d'occasion.

1.2. Signification des locaux et conséquences sur l'organisation du travail

a. Les relations avec le reste de l'organisation

Le premier élément sans doute important à souligner est la fréquence et le type de relations que les vendeurs entretiennent avec les autres services due à la configuration des locaux. Les vendeurs « Galice » entrent ainsi souvent en interaction avec le service marketing tandis que les vendeurs dont le bureau se trouve dans le hall « Mirabeau » côtoient davantage le service financier ou de livraison. Une observation des deux lieux confirme en effet une occurrence d'interactions plus grande avec ces deux types de service selon le lieu où se trouve le bureau du vendeur. Dans le cadre de la politique de rémunération où les membres de l'organisation sont commissionnés lorsqu'ils fournissent une « indic » au vendeur, la configuration des locaux et les relations qu'elle crée ou non n'est pas fortuite. Parmi les personnes qui sont le plus susceptible d'amener de nouveaux clients aux vendeurs et de se faire commissionner sur cette vente se trouve incontestablement en première place l'atelier. En effet, les clients qui se rendent au service après-vente et qui ont un véhicule accidenté ou déjà ancien sont des cibles privilégiées pour proposer le rachat d'un véhicule neuf ou d'occasion. Les membres de l'atelier en interaction quotidienne avec ce type de clients sont donc une ressource riche pour les vendeurs, ce dont ils ont conscience aussi bien à Mirabeau qu'à Galice :

« La source, c'est l'atelier » (Touarin, vendeur « Mirabeau »)

« Et après, toute la journée, mon rôle c'est de recevoir les clients qui veulent se renseigner, de voir à l'atelier s'il n'y a pas un véhicule qui a beaucoup de kilomètres et que le client est susceptible de changer. » (Pozzi, vendeur « Galice »)

Or l'atelier est précisément situé dans le premier bâtiment, juste avant l'entrée du hall Mirabeau. Les vendeurs « Galice » ayant plus de probabilités de rencontrer les membres de l'atelier à cause de leur disposition spatiale sont donc davantage sollicités lors d'une vente

dont l'indication vient des techniciens. Leur position dans l'entreprise est donc affirmée grâce à cette position géographique.

b. La symbolique des locaux : l'espace comme valorisation

Le second élément relève de la symbolique des locaux. Le directeur commercial avoue que la disposition des locaux est loin d'être stratégique pour la concession mais qu'elle ne peut pour le moment être remise en cause du fait de la symbolique qu'elle révèle :
*« Après vous voulez dire la disposition des vendeurs VO entre ici et... Je pense que c'est nul mais ça fait partie de l'**antériorité**, c'est pas notre problème. C'est-à-dire que bon, il y a des pratiques, vous avez vu, notre patron a 80 ans, il a des pratiques, des visions etc desquelles on n'arrive pas à le faire déroger mais c'est une erreur d'avoir les véhicules d'occasion, d'en avoir un peu ici en bas, d'en avoir un peu ici, d'en avoir de l'autre côté, ça n'a pas de sens. Ca n'a pas de sens. »*
Comme nous l'avons souligné, certains bureaux sont mieux placés et agencés que d'autres et constituent donc un endroit plus stratégique car offrant de plus grandes chances d'avoir des clients. Or la distribution de ces bureaux n'est pas aléatoire : elle dépend de l'ancienneté. Les deux bureaux du fond dans le hall « Galice » sont ainsi ceux des deux vendeurs les plus anciens (33 ans et 38 et demi de « maison ») tandis que celui qui est à l'entrée est celui du troisième vendeur le plus ancien (10 ans à Issy sans compter son expérience de chef de vente). Le hall dans lequel le passage est le plus fréquent est donc occupé par les trois vendeurs ayant le plus d'ancienneté. Le hall « Mirabeau » fait lui aussi l'objet d'un découpage similaire puisque le bureau le mieux placé (ayant le plus de visibilité et placé dans le hall où les clients lui sont réservés) est celui du vendeur ayant plus de cinq ans d'expérience. Enfin, le bureau offrant le moins de visibilité et placé dans un hall alors que les clients à conquérir sont dans l'autre hall est celui du vendeur le plus récemment embauché (il y a trois ans).
La répartition spatiale est donc aussi une répartition symbolique liée à l'ancienneté et symbole d'ascension dans l'entreprise. En demandant à Touarin comment il considérerait le fait qu'on lui demande d'occuper le bureau de Pozzi, le plus ancien ou de Smith, celui qui a été embauché le plus récemment, nous pouvons constater combien il est conscient de la signification de cet agencement spatial :
*« [Remplacer Pozzi] ce serait une **promotion** puisque Pozzi c'est quand même, c'est le... Qu'est-ce que je pourrais dire ? C'est le roi d'ici. C'est le roi des vendeurs ici, ça fait quarante et quelques années qu'il est là. Donc quelque part, ce serait un **honneur**. Ce serait*

con parce que je crois que je ne pourrais pas le refuser. On sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on aura ! Donc ça serait un autre combat, je leur mettrais le feu !! (...) Et comme on dit en Provence, « je crains dégun !! » Mais bon, y'a quand même le risque de l'échec, je ne suis pas le Terminator de la vente, je peux me faire bouffer !! (...) [Par contre quand je lui demande ce que ce serait de prendre la place de Smith, il me répond] Ah ben non ! Ca, c'est une ***régression****. Il est arrivé après quand même. Moi j'estime que c'est normal que comme j'ai plus d'ancienneté que je sois là. Au début je suis resté trois ans là-bas. (...) C'est plus dur pour lui, je le conçois mais maintenant c'est à lui de se battre là-haut. »*

Le champ lexical de l'honneur et de la promotion opposé à la régression ainsi que le fait qu'il ne pourrait refuser le bureau de Pozzi même s'il ne le voulait pas met bien en évidence l'aspect symbolique de cette configuration. L'aspect honorifique accordé à chaque bureau nous permet de repérer certains types de vendeurs. A la manière de P. Bouffartigue et J.R. Pendariès qui mettent en avant l'existence au sein de la catégorie des caissières de deux pôles : les « bouche-trou », salariées jeunes en CDD à temps partiel et sans enfants et les « seigneures », chargées de famille, « noyau stable disposant des horaires contractuels les plus proches du temps complet »[12], nous pouvons établir deux catégories de vendeurs : les « rois » de la vente, ceux ayant un fort gabarit, et les « valets », censés se contenter de ce que les rois ne veulent pas. Si les trois vendeurs « Galice » semblent être les éléments moteurs de cette première catégorie, le vendeur « Mirabeau » le plus ancien en fait également partie. Il est en effet nettement avantagé par rapport à son homologue dans la mesure où il possède un espace propre et que la clientèle qui y entre lui est réservée. Smith est tout à fait conscient de cette répartition et des désavantages qu'elle lui procure :

« Ici j'ai pas le droit de chasser, c'est réservé à Monsieur Touarin, c'est son hall, le client qui est ici, c'est pour lui. (...)« ***C'est pas intelligent d'avoir mis mon bureau ici alors que mon territoire de chasse, il est là-bas.*** *J'aurais préféré que ce soit là-bas et pas là pour que je puisse quand je fais ça ou quand je passe un coup de téléphone, que je puisse voir le client qui a besoin d'aide et que je sois dessus si les autres sont occupés ou tu vois, que ce soit dans le move. »*

Touarin a donc ce qu'on pourrait désigner comme « une chasse gardée » puisque seuls les clients dont il n'a pas le temps de s'occuper peuvent être « récupérés » par son collègue. Il a donc priorité, ce qu'il défend avec vivacité :

[12] Bouffartigue P. et Pendariès J.R., « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », Sociologie du travail, n°3/94, p.340

« Je suis prioritaire, on est seul tous les deux à discuter, il y a un client qui rentre, j'y vais mais je me suis battu pour leur faire accepter ça. »

Parmi les deux catégories que nous avons élaborées, seul le vendeur ayant son bureau dans le hall où il n'a pas sa clientèle est ainsi considéré comme le « valet » : il récupère les clients que son collègue ne peut traiter, « chasse » parmi les plus anciens vendeurs, forts de leur clientèle fidélisée avec les années, et est sans cesse amené à se déplacer entre son lieu effectif de travail et son bureau à l'opposé. Il fait ainsi part avec humour de cette relégation :

« Monsieur Pozzi et Monsieur Lucki, ils s'entendent bien en pool, moi, je me vois pas faire un pool avec Monsieur Guendez ou Touarin. (...) Il faut absolument pas comparer Monsieur Pozzi, Monsieur Lucki, Monsieur Guendez et Monsieur Touarin au reste de l'équipe.

-Et le reste, c'est quoi ?

***-Ben oui, en magasin, c'est moi !!!** (Il éclate de rire) Il a 38 ans de maison, l'autre, il en a 34, l'autre il a 5 ans mais je sais pas... Il se débrouille bien, enfin... Je sais pas, c'est des choses, c'est des détails qui font la différence, c'est d'être là en ce moment. »*

Pour résumer sa situation désavantageuse, il emploie alors une métaphore culinaire marquant les difficultés qu'il peut avoir à vendre :

« Si avec un morceau de saucisse je peux te faire un cassoulet, bravo! Mais bon, c'est pas possible. »

c. L'acquisition de l'espace comme objet de lutte...

Cette symbolique des bureaux comme signe distinctif révèle la signification que les vendeurs se font de leur travail. Leur espace de travail est ainsi l'objet d'une lutte qui révèle leurs capacités et leur combativité. Touarin, le « roi Mirabeau » explique combien il a dû se battre pour obtenir son bureau et le respect des règles qu'il a imposées pour pouvoir s'approprier un espace personnel :

*« Je me suis **battu** pour leur faire accepter ça. (...) Avant, c'était la mort subite, c'était le premier qui y allait mais bon, comme je suis marathonien, j'ai plus d'endurance. Hé ! Hé ! Hé ! (...) Au début je suis resté trois ans là-bas. (...) C'est plus dur pour lui, je le conçois mais maintenant c'est à lui de **se battre** là-haut. »*

L'étude de l'espace et de son appropriation met donc au jour une logique de combat pour se « faire sa place » dans un milieu considéré comme concurrentiel. L'obtention d'un espace privilégié est un signe de réussite personnelle. Comme un guerrier acquiert progressivement des territoires, le vendeur acquiert un espace propre et réservé.

d.... révélant une certaine conception de l'activité du vendeur

La métaphore belliqueuse est présente dans tous les discours et révèle la conception concurrentielle du travail. Les cinq citations qui suivent sont celles des cinq vendeurs, qui, comme nous pouvons le constater, filent cette métaphore belliqueuse pour faire comprendre en quoi consiste leur travail :

« Le métier d'un commercial automobile en magasin (...) consiste à ***être vigilant sur le territoire de guerre, sur le territoire de bataille, sur le champ de bataille.*** *(...) Si* ***tu te bats sans armure et sans armes contre des personnes qui sont armées****, ça, c'est difficile de s'en sortir à moins de courir très vite. » (Smith)*

« -Mais vous vous l'êtes dit ça ? [que les territoires sont réservés]
-Ah oui bien sûr ! ***Ah mais dit à coups d'Intifada !! C'était la guerre !*** *Et depuis que l'autre est parti, j'essaie de garder pareil ici donc ici c'est un peu* ***mon territoire*** *et là-haut c'est le* ***territoire des autres****. Mais il faut le respecter parce que si je chasse là-haut, ils vont descendre et à mon avis, je serai perdant à ce jeu. » (Touarin)*

« Quand [un vendeur] est absent, ***on le plante****. On lui vend la voiture à sa place. C'est ça. » (Guendez)*

« Parce que ***si vous êtes à l'arrière et que vous restez à l'arrière,*** *ben vous recevrez rien donc vous vendrez pas de voiture. » (Pozzi)*

« Par contre on va faire le maximum, lui, pour vendre sa voiture neuve, moi, pour vendre ma voiture d'occasion mais sans ***se battre*** *devant le client. » (Lucki)*

A la lecture de ces citations, nous pouvons constater combien l'acquisition de l'espace n'est pas seulement honorifique mais révèle aussi combien l'activité du vendeur est un combat de tous les jours. L'activité est bien régulée puisque le « territoire de guerre » est défini avec une répartition stricte des combattants sur le « champ de bataille », que chacun possède des « armes » mais inégalement réparties, que la stratégie est l'attaque et non « rester à l'arrière », que l'action principale consiste à « se battre », que le combattant touché est « planté » et que le butin est justement le client qui est l'objet du combat mais qui ne doit pas en être conscient. Or c'est précisément parce que le butin ne peut être partagé et que le client est indivisible que l'activité du vendeur consiste à se l'approprier. Nous constaterons combien la centralité du client est au cœur de la concurrence entre vendeurs et combien la notion d'équipe et de collectif est difficile à faire admettre dans ce milieu précisément à cause de ce désir d'appropriation du client dans notre dernière partie. Avant cela, allons voir du côté de la

concession automobile Peugeot pour examiner les conséquences de l'organisation spatiale et ses significations.

2. L'espace chez Peugeot

2.1. Description des locaux Peugeot

La concession Peugeot est composée d'un bâtiment unique. Celui-ci regroupe les bureaux et l'administration au fond, le hall devant avec les bureaux des vendeurs, à droite du hall, le magasin de pièces détachées et encore plus à droite, l'atelier où se concentrent les mécaniciens. Les bureaux y sont très différents de chez Renault.

Le premier élément à souligner est leur nombre : il n'y a que trois bureaux pour quatre vendeurs dont un qui est exclusivement réservé au vendeur VO qui ne quitte pas le magasin. Celui-ci se trouve à gauche, encastré dans un mur (le vendeur n'est donc pas visible lors de l'interaction, seul le client l'est), juste à côté du parc véhicules d'occasion. Les deux autres bureaux sont situés au cœur de l'exposition des véhicules neufs. Un des bureaux se trouve entre le service administratif et l'atelier, au fond, face à la clientèle qui entre tandis que l'autre se trouve juste à l'entrée mais dos à la clientèle. Leur particularité est qu'ils ne sont pas réservés à un vendeur ou à un autre : ils sont interchangeables. Ainsi, le vendeur qui est de permanence s'y installe et le laisse le lendemain à son collègue de permanence. Toute la lutte d'appropriation des lieux n'a donc ici aucune raison d'être dans la mesure où les bureaux ne sont pas nominatifs et où, le plus généralement, un seul vendeur est de permanence avec le vendeur VO et s'installe donc librement où bon lui semble.

Le second élément conforte le premier puisque ces bureaux sont ouverts, contrairement au huis-clos voulu chez Renault. Ainsi, les clients et les vendeurs peuvent assister à l'interaction et écouter ce qui est dit de part et d'autre dans ces deux bureaux. Seul le vendeur VO dont le bureau est plus éloigné et dont une partie est cachée conserve une certaine confidentialité dans la relation avec le client. La nature de cette relation chez les vendeurs VO/VN n'est donc pas perçue de la même façon que chez les vendeurs Renault qui, une fois qu'ils ont amené le client dans leur « antre », sont en relation privilégiée et unique avec le client, loin des oreilles indiscrètes.

2.2. La signification de l'espace

Cette organisation spatiale n'est donc pas l'enjeu d'une appropriation puisque rares sont les occasions où plusieurs vendeurs hall et secteur sont dans le magasin en même temps. La conquête du client qui entre n'est elle aussi que peu perceptible dans les discours du fait que vendeur VO et vendeur VN n'ont pas les mêmes cibles. Les rares occasions où les vendeurs sont en coprésence révèlent néanmoins cet aspect belliqueux observé chez Peugeot. Un des vendeurs me confiait ainsi combien la présence d'un autre vendeur non justifiée le jour de l'entretien était plus lui inadmissible car il devait partager ses clients :

« T'as vu peut-être aujourd'hui, y'a deux personnes qui sont là en plus alors que c'est moi qui suis de permanence donc ***y'a quand même Stéphane qui est là sachant qu'il n'est pas de permanence donc il va sauter sur le client qui rentre*** *donc ça reste quand même concurrentiel, c'est pas amical, ça reste des collègues. »*

C'est cet aspect que le directeur du site déplore et qui explique justement la politique qu'il a mise en place, à savoir accroître la présence sur le secteur et diminuer celle dans le magasin. Il démontre alors les effets négatifs d'une politique inverse à la sienne, à savoir celle de son successeur à Briey qui a mis une autre stratégie commerciale en place à son arrivée :

« Moins orientée prospection sur le secteur donc ***ils sont tous dans le hall, donc ils se battent plus****. Ils se battent, il y en a déjà deux qui sont partis. La stabilité d'une équipe, c'est ce qui est primordial, surtout quand on arrive à consolider une équipe, il faut la garder. »*

Le premier effet de cet espace de travail aux bureaux interchangeables et à l'occupation réduite (la présence simultanée des vendeurs doit être évitée) est donc de limiter les conflictualités liées à la conquête du client.

Le second aspect, à savoir des bureaux ouverts, accessibles à tous, offrant une relation clientèle visible de tous est lui aussi en accord avec la politique managériale de développement de la communication et du lien verbal entre vendeurs. En effet, ce type de configuration offre une liberté de parole et une visibilité qui rendent pratiquement transparente l'activité du vendeur comme le souhaite et l'encourage le directeur du site :

« Les vendeurs ? Ils sont en permanence en relation. Comme j'applique un système, et ça je vous l'ai déjà expliqué, c'est que ***je veux que les informations et que les contacts clients fusent et diffusent et s'échangent entre vendeurs****. (...) La* ***réactivité d'une équipe****, c'est ça qui est primordial en tous les cas, ça a toujours été ma stratégie donc en permanence, en permanence... Pour diverses raisons. « J'ai un client qui cherche ça, qu'est-ce que t'as ?*

Tiens j'ai vu tel client, machin ! C'est un client que tu as vu, qu'est-ce que tu lui as proposé ? »

La configuration des locaux est donc ici aussi loin d'être aléatoire. Elle peut être conçue comme un dispositif favorisant les coopérations entre vendeurs plus que le fruit de cette politique puisqu'elle a été mise en place bien avant l'arrivée du nouveau directeur du site. Nous pouvons donc constater qu'il l'utilise pour mettre en avant sa politique. Ce dispositif organisationnel est donc utile pour concrétiser la stratégie d'entreprise et consolider l'équipe grâce aux deux aspects qui viennent d'être mis en avant : la réduction des conflictualités par l'occupation réduite des lieux et la transparence améliorant la communication.

Les dispositifs organisationnels ont donc un effet considérable sur la façon de percevoir et d'organiser le travail inter-vendeurs et inter-services. Notre troisième hypothèse est confirmée puisque nous avons constaté deux logiques très différentes à l'œuvre selon le type d'organisation. Chez Renault, la concurrence et l'indépendance sont largement encouragées et de nouvelles formes de travail individuel apparaissent au-delà de la rémunération individuelle. Nous pouvons par exemple citer la logique de combat et de confrontation des individualités à travers la configuration spatiale des locaux. Notre seconde hypothèse est donc elle aussi validée. Chez Peugeot, la communication et le partage des primes créent des formes particulières de collectif puisque les vendeurs sont incités à coopérer (remettre les fiches clients) entre eux et avec les autres services (auxquels ils ont davantage recours car ils n'ont pas d'outil informatique). Ils restent néanmoins individuels dans leur façon de penser la vente et travaillent dans leur intérêt comme dans le cas de rétention d'information. Individuel et collectif se conjuguent donc.

L'objet de notre troisième partie sera de cerner la cohérence de ces dispositifs et de leurs effets mais aussi de constater que ceux-ci sont parfois limités par d'autres logiques de coopération ou de distanciation à l'œuvre. Nous nous interrogerons sur les effets de la taille de la structure comme principe déterminant la logique d'une politique organisationnelle. Nous nous poserons alors également la question de la productivité qui peut résulter d'un travail individuel par rapport à une coopération aujourd'hui encouragée dans les discours managériaux.

CHAPITRE 3 :
FORMES DE TRAVAIL COLLECTIF ET PRATIQUES INDIVIDUELLES : UNE QUESTION DE STRUCTURE

I] Une organisation collective inter-services ?

Dans la mesure où nous nous questionnons sur la possibilité de créer du collectif dans un métier a priori individuel, l'objet de cette partie sera de déterminer dans quelle mesure nous pouvons parler d'un collectif de travail autour de la gestion du client. L'examen plus approfondi de la place du client dans l'acte de vente et dans la relation de service entendue au sens large nous permettra de définir si nous pouvons parler de coopération ou de coordinations entre les différents services autour d'une gestion collective du client.

1. La place de l'acte de vente dans la relation de service

En interrogeant la place du client dans l'activité du commercial automobile, nous nous sommes aperçus qu'il n'est pas seulement perçu comme le destinataire du service mais qu'il occupe une place centrale dans cette activité. L'interaction directe client/vendeur, loin de n'être considérée que comme une des nombreuses composantes de la relation de service, est définie par les vendeurs comme le cœur de cette relation. L'analyse de leurs discours met bien en évidence la centralité qu'ils accordent à leurs fonctions, noyau dur de la relation de service :

« Lorsqu'on vend une voiture, y'a tout un système qui s'engrène, système de crédit, système de préparation voiture, de secrétariat pour la livraison, y'a tout un système qui est mis en branle et nous, ***on est à l'origine et c'est ça qui me plaît, décidant un peu tout, faisant la pluie et le beau temps****... Bon, après, où ça marche, ou ça marche pas... » (Lucki)*

Nous pouvons ainsi constater que si ce vendeur parle bien d'un « système qui se met en branle » autour de la satisfaction du client, c'est bien lui qui le déclenche. Il conçoit donc son activité comme première dont dépend le reste de l'organisation. Cette conception se retrouve chez Smith qui pense également que la vente est l'activité qui déclenche celle des autres services :

« Et puis ***voilà le noyau, le noyau par contre c'est le commerce****, hein.* ***Si on vend pas*** *de voitures, y'a pas de secrétaires véhicules d'occasions, véhicules neufs,* ***y'a rien*** *hein. »*

Cette idée de « noyau » à « l'origine » des autres tâches et missions qui en découlent comme dans un jeu de domino n'est pas anodine quant à la place qui est alors accordée aux clients par les vendeurs. Si l'idée de dépendance entre les services et de « système » transparaît dans les propos, cette dépendance est issue de la vente qui a donc priorité sur le reste de l'organisation.

2. Le client : client de l'entreprise ou du vendeur ?

Dans cette optique, le client qui entre en interaction avec le vendeur reste **le client du vendeur** et non pas du reste de l'organisation, même après l'acte de vente pur, à savoir l'achat du véhicule. Cette appropriation de la clientèle par les vendeurs transparaît dans l'idée qu'ils se font de l'après-vente. L'activité d'accompagnement comme stratégie de fidélisation à laquelle nous avons fait allusion dans notre première partie prend ici tout son sens. Une fois que le client est passé entre les mains du vendeur, il reste définitivement lié à son vendeur, et ce, lors de toute la relation de service. Le vendeur l'accompagne ainsi au magasin pour repérer des articles, vérifie à l'atelier si tout se passe bien, le relance sans cesse pour savoir s'il n'a pas de problèmes… L'acte de vente n'est donc pas perçu par les vendeurs comme un simple fragment de la relation de service décomposée en différentes tâches : financement, vente de pièces détachées, service après-vente. Au contraire, lorsque le vendeur vend un véhicule à son client, il désire s'en occuper « de A à Z », en accomplissant le maximum de tâches possibles. Cette conception de la vente est particulièrement perceptible chez les vendeurs Renault qui, grâce à leur nouveau système informatique, ont l'impression de n'avoir besoin de personne pour s'occuper du client. Ce désir d'indépendance vis-à-vis des autres services se retrouve dans leur discours lorsqu'ils sont questionnés sur la nécessité d'avoir recours aux autres membres de l'entreprise :

« Normalement, pratiquement pas. ***On est capable de tout faire.*** *» (Guendez)*

« Oui, ***on est plus indépendant vis-à-vis des autres.*** *On a moins besoin des autres, on fait un travail plus précis. » (Touarin)*

Les différentes tâches auparavant assurées par d'autres services sont aujourd'hui accomplies par les vendeurs eux-mêmes qui pensent ainsi assurer toute la vente. Ils examinent les véhicules en stock au lieu de les demander à la secrétaire commerciale, font le bon de commande, ont accès aux délais de livraison, connaissent le prix des accessoires et procèdent même au financement, point final de la vente. Tony, le jeune stagiaire explique que les vendeurs les plus expérimentés peuvent s'en occuper « seuls » même si les financiers finissent par faire la demande à la CGI (organisme de traitement des crédits). Les vendeurs se

représentent ainsi la gestion du client comme un acte individuel et personnel, le recours fonctionnel aux autres services étant plus conçu comme une contrainte que comme un atout. Cette conception n'est pas uniquement liée au système informatique mis en place mais est bien le reflet de l'imaginaire du vendeur puisque même les vendeurs de chez Peugeot revendiquent cette gestion intégrale du client :

« -Et à qui d'autre [avez-vous recours] à part le directeur du site et la secrétaire commerciale ?

-Moi personnellement ? Personne ! Les autres membres, on les voit, on les croise mais je n'ai rien à leur demander, ***je n'ai pas besoin d'eux*** *pour faire mes ventes. » (Bill)*

A première vue, l'indépendance revendiquée concerne l'acte de vente comme relation personnalisée entre le vendeur et le client qui ne doit pas être un acte collectif avec la présence d'autres membres. Or, comme nous l'avons souligné, ce n'est pas seulement durant l'acte de vente que le client est « approprié » par le vendeur mais dans toute sa gestion du début à la fin. Ceci nous renseigne donc sur la place accordée au client et la conception que les vendeurs s'en font. Celui-ci est en effet considéré comme le client du vendeur plus encore que comme celui de l'organisation. Ce même vendeur explique qu'un client qu'il fidélise est fidélisé pour lui et non pour la marque :

« Parce que c'est un client qui est potentiellement acheteur plus tard, disons dans deux ans, trois ans, voire un an et que même si je devais changer de marque, que je pourrais faire suivre. (...) ***Exemple, j'ai un client que j'ai traité chez Peugeot pendant trois ans, je vais partir ailleurs, bien sûr que je vais pas le laisser à Peugeot, je lui donnerai ses coordonnées, je vais le rejoindre.*** *Comme dit, je ne pense pas à l'entreprise, je pense à moi d'abord. (...)* ***Un client ça reste mon client, un client de l'entreprise mais mon client.*** *»*

Cette appropriation du client qui appartiendrait avant tout au vendeur se retrouve chez le jeune stagiaire Renault qui estime qu'à partir du moment où la conversation est engagée avec lui, le vendeur en prend possession. La question de la centralité du client et de sa fidélisation qui serait le fruit de toute l'entreprise est ici posée. La stratégie commerciale de l'orientation client prend ici un tout autre sens puisqu'elle n'est pas vraiment considérée comme le fruit d'une collaboration entre les services mais comme un acte individuel propre à la vente. Force est de constater que les tâches ne pouvant être accomplies du début à la fin par le vendeur comme le désirerait Touarin, la prestation des autres services reste néanmoins essentielle dans cette fidélisation. Nous pouvons alors parler d'un fossé entre le fantasme du vendeur qui estime que le client est à lui et qu'il est à l'origine de sa fidélisation et les faits concrets qui rendent nécessaire la coordination entre les services.

3. Une dépendance « relative » entre les services

Dans la mesure où l'acte de vente ne reste qu'une partie de la prestation globale, les tâches effectuées par les autres services sont capitales dans la fidélisation du client. Après la vente pure, tout le système mis en branle derrière déterminera la qualité de la prestation globale. Ainsi, lors de mon stage chez Peugeot, un client est-il venu se plaindre qu'il ne retournerait plus jamais dans cette concession parce qu'il avait été mal servi. La relation avec le vendeur et la vente s'étaient néanmoins, d'après lui, très bien passées. Il eut toutefois des problèmes à l'après-vente qui ne lui donna pas suffisamment rapidement à son goût le double du jeu de clés. La prestation globale de l'entreprise fut donc considérée comme décevante malgré toute la satisfaction qu'il y eut en amont. Si le vendeur pense que son activité est centrale, il n'est néanmoins pas le maillon de la chaîne qui entre en interaction en dernier avec le client. Malgré la vente, un client peut alors être perdu pour l'entreprise et donc pour le vendeur (qui comme nous l'avons souligné fidélise avant tout le client pour lui). C'est dans cette optique que nous pouvons parler de « dépendance relative » entre les services puisque la prestation de chacun a des répercussions sur celles des autres. Les vendeurs ont conscience de cette dépendance qui a des répercussions sur leur travail et celui des autres membres de l'organisation :

« -Mais quand vous fidélisez le client, c'est plutôt pour vous, pour la concession, pour l'entreprise?

-Pour tout le monde. ***Si vous n'êtes pas bien avec le client, ben vous portez tort à la concession et à tout le monde parce qu'ils vont dire: « A Verdun Aix, on est mal reçu », vous portez tort à tout le monde.*** *C'est une ligne de conduite que vous devez avoir par rapport à vous et d'une et par rapport à la société aussi parce qu'après, la société, quand on interroge le client, il dira « faut pas aller là-bas parce que c'est des voleurs ou ceci ou cela ». » (Pozzi)*

« Faire la vente oui. Mais après y'a le suivi. Quoique après pour fidéliser le client c'est que c'est important qu'il soit bien accueilli donc dans trois, quatre ans, quand il va revenir acheter un véhicule, ***il reviendra parce qu'il a été bien accueilli dans tous les services.*** *Donc effectivement. Ca peut être au départ que le vendeur si jamais il connaît pas et boum, c'est le vendeur qui a réussi à le persuader d'acheter mais après...* ***Si par exemple l'atelier, moi, je fais une vente, si le client est très content de moi et s'il va à l'atelier et que ça se passe mal pour une raison x ou y ils*** *peuvent faire perdre un client. Ou l'inverse donc* ***c'est pour ça qu'on a besoin des autres.*** *S'ils sont bons au service après-vente, les clients reviendront*

parce qu'ils vont s'attacher peut-être à un mécano qui sera bien donc en fait on a tous besoin des autres. » (Touarin)

Malgré l'aspect individuel du travail et le désir d'indépendance des vendeurs, la nécessité d'une interdépendance entre les services est essentielle dans la stratégie de fidélisation du client. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une « équipe commerciale » incluant tous les membres de l'entreprise autour de la gestion du client. Le chef de vente VO explique combien les tâches et fonctions de chaque service sont complémentaires et qu'il y a donc nécessairement interdépendance :

« C'est dans ce sens-là après qu'il y a une équipe commerciale parce qu'il y des mécaniciens, des préparateurs ainsi de suite mais après les vendeurs entre eux, on dit « une équipe de vente » mais chacun travaille pour soi. ***Après il y a une équipe commerciale qui comprend les vendeurs, les metteurs en main, les préparateurs et les secrétaires de livraison… Là effectivement je pense qu'on peut plus parler « d'équipe » parce que nous on a besoin de l'équipe préparation mécanique, de l'équipe de préparation esthétique, des metteurs en main, des secrétaires de livraison, du laboratoire commercial ou marketing comme vous voulez pour pouvoir avoir des cibles, relancer les clients et avoir des informations sur les clients. Là, oui, je préfère qu'on parle d'une équipe commerciale en incluant toutes les autres personnes*** *mais une équipe de vente, c'est une équipe d'individualités. »*

Nous rejoignons ici l'analyse de P. Zarifian qui explique combien aujourd'hui l'acte de vente est limité et que ce qui importe est la commercialisation du service, c'est-à-dire « enchaîner et coordonner une série d'activités : la construction d'une connaissance de l'évolution des usages, le conseil, la vente proprement dite, la réalisation du service (accès à Internet, ouverture d'un nouveau compte-client), un service après-vente de qualité, la faculté de s'enquérir de la satisfaction des clients, la proposition intelligente et informée de services complémentaires adaptés aux clients, et/ou la promotion de services nouveaux qui relancent le premier contact. Produire un service engage des choix organisationnels. »[13] Ces différentes tâches qui, comme nous l'avons observé, ne peuvent être assurées intégralement par le vendeur (même s'il en assure de plus en plus chez Renault) nécessitent donc une collaboration entre les différents services. Or, si nous pouvons parler d'une interdépendance entre les services dont la clé est le client, objet d'une stratégie de fidélisation, nous sommes encore loin de la coopération. L'analyse de P. Zarifian à ce sujet donne un début d'explication à ce manque de contacts entre les différents membres. « C'est là où le bât blesse : ces entreprises

[13] Zarifian P., « des entreprises de service en recherche de modèles d'organisation », la lettre du GIPMIS, n°18, sept 2003, p.4

sont organisées sur un mode industrialiste, hiérarchico-fonctionnel. La hiérarchie est là pour pousser à vendre et pour contrôler des résultats quantitatifs. Les indicateurs dits « qualitatifs » jouent toujours un rôle secondaire. Le découpage fonctionnel isole chacune des activités, rendant inefficace toute tentative de développer une organisation par processus, qui coordonnerait les différentes activités de la commercialisation du service, et génèrerait une responsabilité globale dans la durée. » Nous constatons en effet que la logique d'appropriation du client par le vendeur est particulièrement influencée par le contrôle quantitatif des résultats et l'atteinte des objectifs car *« le client, c'est de l'argent »* comme le souligne Bill. En outre, le découpage entre les services reste en effet très fonctionnel et chaque activité a des tâches à accomplir, certes complémentaires, mais qui nécessitent rarement l'intervention d'autres services pour être réalisée. Guendez met en avant cette spécificité propre à chaque fonction lorsqu'il évoque ses rapports avec l'atelier :

*« Mais **chacun son boulot** ! (...) Eux, c'est de réparer les bagnoles, faire l'entretien. »*

Dans cette optique, il est possible de parler de fidélisation du client en termes d'organisation et non plus seulement en termes de vente ce qui permet de parler d'interdépendance entre les vendeurs et les autres services. Cependant, nous ne pouvons parler de coopération dans le sens d'un « agir en commun » tel que le définit E. Oiry[14]. La gestion du client se faisant temporellement avec un suivi des tâches qui ne sont pas simultanées, il est difficile de penser que ces services agissent ensemble plus que séparément. La question est alors de savoir ce qu'il en est des vendeurs qui ont une activité simultanée : peut-on parler de coopération, d'entraide ou d'arrangements dans certains cas et dans quelle mesure ? Au contraire, l'appropriation du client empêche-t-elle toute forme de coopération et pourquoi ? Tel sera l'objet de notre point suivant.

[14] (Livian, 1998 ; Retour, 1998 ; Zarifian, 1994), in Oiry E., « Management et outils de gestion : l'exemple du paradoxe individualisation versus coopération », LEST, p.3

II] L'organisation entre vendeurs : entre travail individuel et pratiques collectives

1. La notion « d'équipe de vente » : un collectif de travail ?

Comme nous avons pu l'observer, la centralité accordée au client est au cœur des fonctions du vendeur. Or le propre du client est précisément d'être indivisible. Dans les différentes tâches assurées par les différents services, nous pouvons observer une sorte de continuité dans la prestation qui fait que chaque membre est un « relais » comme le met en avant l'un des vendeurs :

« Ben le service après-vente véhicules d'occasions, ça fait partie des techniciens, voilà, tu sers de ***relais*** *un petit peu entre le client et le technicien, t'assistes ton client mais c'est pas tout le temps, hein. » (Smith)*

Or dans l'acte de vente, la relation privilégiée entre le client et le vendeur fait que la notion-même de relais y est impensable. En effet, lorsque le client est passé dans les mains d'un vendeur, il « appartient » au vendeur qui s'en occupe en intégralité comme nous l'avons souligné. Ceci est justement dû au fait que les tâches des vendeurs ne sont pas complémentaires mais similaires. Ainsi, il est difficile de les concevoir comme une équipe alors même qu'ils accomplissent les mêmes fonctions. La notion d' « équipe » dans le sens d'une complémentarité entre les différents membres n'est donc pas applicable à celle d'une « équipe » de vente au sens où l'entendent les dirigeants :

« Bien sûr que c'est une équipe. C'est une équipe ***parce que le résultat global de l'entreprise dépend d'eux*** *» (le directeur commercial Renault)*

*« **Oui, je considère les vendeurs comme une équipe mais qu'avec des individualités.** Parce qu'un vendeur de par sa typologie, de par son mode de rémunération, c'est un mercenaire.* ***On va dire qu'une équipe de vente, c'est une équipe de mercenaires, il faut travailler ensemble en faisant des objectifs communs mais chacun a sa mission*** *et n'attend a priori pas l'aide de l'autre. » (le chef de vente VO)*

Les vendeurs insistent ainsi sur l'idée que la coopération n'est pas possible du fait de cette absence de complémentarité des tâches. Santini insiste sur cet aspect qui rend les relations très concurrentielles : *« On est un petit peu en bis-bis* ***puisque l'on fait le même métier, on est amené quelquefois à être en concurrence****, bon l'ambiance dans ce métier là, c'est toujours un tout petit peu tendu. »*

La métaphore footbalistique permet d'éclairer cet aspect :

« Pour moi, une équipe, c'est comme une équipe de football. ***Un joueur seul ne peut rien faire, pour gagner, il faut forcément qu'ils soient onze sur le terrain. Ils ont des fonctions différentes mais ils ont tous besoin les uns des autres.*** *» (Tony)*

« - Une équipe de vente, c'est une équipe. Une équipe, ça veut dire plusieurs, d'accord, mais c'est pas un team, [...], un qui fait ci, un qui fait ça. ***On fait tous la même chose. On fait tous la même chose.*** *On vend des voitures. Donc...* ***Même dans une équipe de football, t'as les arrières, les avants, les autres qui marquent les buts et t'as le gardien. Le gardien en général, c'est pas lui qui marque les buts, il les arrête. Mais une équipe de vendeurs, ils font la même chose. Donc ils sont concurrents. Tout simplement.*** *(...) Qu'est-ce que vous voulez qu'on ait comme relations ?* ***On fait la même chose, on a les mêmes soucis.*** *» (Guendez)*

Ainsi, une « équipe » de vente est-elle tout à fait contraire à une équipe de football où chaque joueur a une tâche bien définie, où la complémentarité entre les tâches (avant, arrière...) est essentielle, où la dépendance entre les joueurs est affirmée (ainsi un match à dix joueurs est-il beaucoup plus difficile à gagner) et où le but du jeu est précisément d'échanger le ballon (à savoir ici le client) pour pouvoir gagner. La métaphore de la fabrication d'une maison éclaire encore davantage ce manque de complémentarité. Si dans la construction, les tâches du maçon ou de l'électricien se complètent, tel n'est pas le cas de celles des vendeurs :

« Le vendeur d'une maison, il peut travailler en équipe puisqu'il va embaucher un maçon, un plombier, un couvreur. Voilà. Ils ont le même client. Tous les intervenants ont le même client. Alors que nous, non.

- C'est le fait qu'on peut pas partager le client.

- Impossible. »

L'activité d'un vendeur est donc précisément à l'opposé de cette équipe complémentaire : ils assurent tous les mêmes tâches, ils sont indépendants (l'absence d'un vendeur n'a pas de répercussions sur l'acte de vente d'un autre), et ils tentent au contraire de conserver le client pour pouvoir « gagner ». Dans cette optique, la notion d'équipe est alors uniquement liée au résultat global de l'entreprise comme le met en avant ce vendeur. La concession a besoin du résultat individuel de chaque vendeur pour pouvoir avoir une performance collective. C'est donc seulement dans l'addition des résultats individuels que le collectif apparaît :

« C'est une équipe, c'est un peu plus individuel parce que c'est eux qui mènent la négociation jusqu'au bout mais ***c'est collectif dans la mesure où c'est le résultat de chacun qui permet le résultat global, donc c'est une équipe bien sûr.*** *» (le directeur commercial Renault)*

*« **Après, celui qui a une équipe, c'est le chef de vente. [...] C'est ça son résultat. C'est la somme de tout le monde donc il a besoin de tous**. OK. Mais après, moi, mon salaire, je le fais comment, en vendant des voitures. [...] C'est tout. Ce que je vends, moi. Ce que vend l'autre, ça me regarde pas. » (Guendez)*

L'activité du vendeur est donc caractérisée par deux aspects indissociables : d'une part, il a une relation unique et personnalisée avec le client et d'autre part, il assure des fonctions identiques et non complémentaires à celles de son collègue. Ces deux aspects étroitement liés font que les notions mêmes de complémentarité et de coopération sont contradictoires avec la notion d'acte de vente.

Dans quelle mesure est-il alors possible de parler d'un collectif de travail quand l'activité du vendeur est par définition individuelle ? C'est ce que nous allons examiner à présent en tentant de mettre au jour les différentes formes d'entraide comme formes de collectif caractéristiques de ce milieu et leurs significations.

2. Les formes d'entraides chez Renault

Lorsque les vendeurs Renault sont interrogés sur les formes d'entraide possibles entre vendeurs, nous constatons qu'elles sont considérées comme antinomiques à leurs fonctions. Aucun vendeur n'a ainsi défendu l'idée selon laquelle les vendeurs seraient amenés à trouver des arrangements mutuels pour parvenir à parfaire leur activité. Les propos qui suivent reflètent à la fois le refus d'être solidaire avec les autres vendeurs mais également le refus de se laisser aider :

« -Mais parfois ça vous arrive de vous entraider entre vous ?

-A quel sujet ?

-Je sais pas, si y'en a un qui est aux toilettes et qu'un vendeur voit qu'il y a un client qui a envie de te parler et qu'il va te prévenir...

-Ah bien sûr ! Dans ce cas-là oui, mais ça, c'est pas une entraide, ça, c'est normal ! T'es aux toilettes, t'as un client qui rentre « Monsieur Smith est là ? » « Ah ben oui, il est parti, il arrive tout de suite », ils le font appeler à l'accueil, ça c'est pas de l'entraide, c'est rien.

-Alors il n'y a pas d'autres trucs ?

-Ah ben non ! Si t'as des problèmes, tout le monde est content, ça les fait rigoler, t'as du retard sur une commande, ils sont contents.

-Mais pourquoi ?

-Parce que c'est comme ça, parce que tu seras pas payé, ça les fait marrer... Moi, je m'en fous, moi, complètement... Si tu en as vendu zéro ils vont être encore plus contents que si tu en as vendu trois. ***C'est pas on avance ensemble... (...) On se compare aux autres concessions pendant le rapport du mercredi matin et après tout est oublié, ils en ont rien à foutre, tout ce qu'ils veulent c'est niquer leur collègue pour vendre une bagnole.*** *» (Smith)*

« Un jeune qu'on pourra conseiller. Ca me plaît de rendre service à des jeunes qui démarrent en leur expliquant la dureté du boulot. (...) ***Pour les autres, honnêtement pas grand chose.*** *Bon, s'il y en a un qui a besoin pour faire une reprise difficile ou autre, il viendra me demander, je lui dirai ce que j'en pense mais bon, ça s'arrêtera là. (...)* ***Ici la semaine passée je n'étais pas là, il y en a qui ont du se régaler ! « Lucki n'est pas là mais c'est grave, je suis là moi ! » »*** *(Lucki)*

« Quand [un vendeur] est absent, on le plante. ***On lui vend la voiture à sa place. C'est ça.*** *» (Guendez)*

« Bof ! Non ! ***J'en pas besoin en fait qu'on m'aide ou très rarement.*** *Si un jour je vais courir et que j'arrive à 2h15, j'appelle vite O. te je lui dis « s'il-te-plaît ouvre en bas », il ouvre, il le fait, c'est ça une aide mais après non.* ***Après si j'ai besoin d'une aide pure pour vendre, je vais voir soit Turco soit Kilawski. Donc entre vendeurs non.*** *Bon, parfois on peut parler des affaires. (...) « Qu'est-ce que tu aurais fait toi ? » (Touarin)*

« -Dans le cadre de mon travail, moi, ce que je dois faire quand il y a un jeune comme en ce moment Monsieur Godin, l'aider, lui expliquer petit à petit pour qu'il apprenne, lui montrer la feuille de gestion, comment... ***Ca, c'est le plus que je dois faire.*** *(...) Si je suis aux toilettes et si le client me demande, on leur dit « Patientez, il arrive dans cinq minutes (...) Y'a des formes d'entraide mais ça s'arrête là. Si le client vient pas en disant: « je veux voir un tel », personne ni moi, je lui dirai: « Attendez », je vais pas le questionner pour lui demander qui il veut voir! »*

-Et se passer des affaires quand le quota est pas fait?

-Ah non, jamais. C'est interdit ça, d'ailleurs. C'est malhonnête ça vis-à-vis de la société. On n'a pas le droit par derrière.

-Brièvement c'est quoi alors l'entraide entre vous?

-Oui, s'il a besoin de ma voiture pour aller chercher quelqu'un. ***Ca s'arrête là. On plaisante sur tout sauf sur ça. »***

A la lecture de ces propos, nous pouvons relever trois formes d'entraide : la formation d'un jeune stagiaire pour le conseiller en cas de problèmes, le renseignement d'un client qui demande à voir spécifiquement un des vendeurs et le petit « service » rendu comme ouvrir les

portes du magasin en cas de retard. Nous pouvons néanmoins constater que ces trois formes d'entraide sont encore difficiles à accepter. Le premier type a été confirmé par le stagiaire. Il reconnaît ainsi être aidé lorsqu'il pose des questions aux autres vendeurs. Or, peu après dans son entretien, il avoue qu'un vendeur en particulier lui « pique » ses clients, qu'il est même allé se plaindre auprès du directeur commercial qui lui a répondu qu'en tant que nouveau, cela n'est pas grave car cela ne rentre pas en compte dans sa rémunération. Or les conseils qui lui ont été prodigués sont précisément ceux du vendeur qui récupère ses clients pour faire la vente. Ce type d'aide est ainsi aussi une façon de montrer au jeune stagiaire qu'il manque encore d'expérience et qu'il devrait laisser faire le « professionnel ». Le second type d'aide est lui aussi limité puisque la condition sine qua non du renseignement du client est qu'il demande explicitement un des vendeurs. Le cas échéant, c'est l'autre vendeur qui s'en occupe. Certains vendeurs insistent ainsi sur le fait qu'ils osent à peine aller aux toilettes :

*« **Donc quand je vais faire pipi ou caca, il essaie de me piquer mes clients donc j'y vais jamais !** (rires) C'est vrai en plus ! En théorie, son territoire, c'est là-bas. C'est là-bas, c'est là-bas ! C'est là-bas !!! » (Touarin)*

*« **Tu peux même pas aller aux toilettes, quoi, si tu vas aux toilettes, tu perds cinq minutes, y'a un client qui rentre, tu l'auras pas.** » (Smith)*

En outre, celui-ci doit être absent pour peu de temps puisque comme le rappelle Lucki, une absence prolongée est nuisible puisque les clients sont alors accaparés par les autres vendeurs, même si ce ne sont pas les leurs. Pozzi confirme ce type de comportement puisqu'il revendique éviter de prendre des congés et qu'il existe des vendeurs qui en un an prennent plus de congés que lui en 38 ans et demi. Enfin les services rendus restent très limités comme nous pouvons le constater lorsque Lucki avoue donner son avis si on lui pose une question sans que cela aille plus loin.

Il semble donc très difficile de pouvoir parler d'arrangements ou d'entraide chez Renault et ce précisément car l'aide apportée à un collègue est conçue comme une concurrence pour soi. Le chef de vente VO est conscient de cette conception de l'aide entre vendeurs :

*« Parce qu'à chaque fois qu'une personne va prendre de son temps pour aider un autre vendeur, **il ne va pas effectuer son travail donc il risque de perdre de l'argent.** »*

La métaphore belliqueuse évoquée en seconde partie est au cœur de cette conception individualiste du travail au sens d'une manifestation de l'indépendance et d'une propension à ne songer qu'à soi. Si la relation personnalisée avec le client, la rémunération individuelle et la similitude des fonctions participent activement à développer la concurrence entre vendeurs,

l'absence d'une confiance réciproque joue également un rôle indéniable. Cette méfiance mutuelle transparaît dans les discours :

*« **On ne peut jamais faire confiance en personne.** » (Tony)*

*« Attention ! Je ne suis pas dupe aussi ! **Dès que j'ai le dos tourné**, comme je disais tout à l'heure je vais faire pipi, je suis avec un client, il en rentre un autre, il le prend. » (Touarin)*

*« **Je vous ai dit, ce métier, c'est un métier de pute. Vous savez ce que ça veut dire ? Chacun travaille pour lui** et c'est pas toujours facile de le faire en bonne intelligence... Le tout, c'est d'en être conscient et de le savoir. (...) **J'ai un défaut, je suis rancunier.** » (Lucki)*

Cette méfiance entraîne donc une sorte de vengeance (« je suis rancunier ») en cas de trahison (« dès que j'ai le dos tourné »). Pour éviter de basculer dans ce cercle vicieux de la vengeance, les vendeurs privilégient alors une activité individuelle la plus indépendante possible de celle des autres vendeurs, même en cas d'entraide. Leur relation reste donc cantonnée à des discussions autour de sujets légers comme le physique des clientes qui entrent dans la concession. Guendez met en avant la superficialité des discours :

*« On parle de tout puis de rien, **mais surtout de rien.** »*

Smith, lui, confirme cette superficialité toutefois nécessaire pour décompresser :

*« Les garçons aiment bien dire des **conneries** tout ça. **C'est un milieu où tu peux pas rester avec un bâton dans le derrière toute la journée.** On va dire à la fin, t'en as marre. »*

Cette ambiance de méfiance réciproque est ainsi compensée par l'humour et la dérision entre vendeurs. C'est ainsi majoritairement sur le ton de la plaisanterie qu'ils se font des reproches mutuels, ce qui est une façon de détendre l'atmosphère tout en rappelant que la concurrence reste présente. Tel est par exemple le cas d'une des interventions de Smith lorsque j'étais en entretien avec Touarin, intervention qui fut enregistrée sans que les deux vendeurs en aient vraiment conscience (je n'avais pas coupé le magnétophone, sautant sur l'occasion d'enregistrer une discussion entre vendeurs). La spontanéité des propos qui finissent par dégénérer en règlement de compte traduit ce désir de légèreté toujours doublé de méfiance et de jalousie :

T. : « Elle essaie de connaître nos relations, moi, j'ai dit que j'avais de très bonnes relations avec tout le monde »

S. : « Oui, il a de très bonnes relations avec tout le monde... Mais parce qu'il s'en bat les couilles de tout le monde aussi !! (...) Et puis lui c'est différent, lui, il est tout seul ici, personne ne vient l'embêter, nous, on est quatre là-haut ! »

T. : « Oui mais moi, j'ai fait la guerre pour y arriver tout seul !! »

(Finalement, Touarin lui demande de sortir du bureau)

Les relations fonctionnelles et les arrangements mutuels restent ainsi très limités ce qui empêche de parler d'un collectif de vendeurs en dehors de la somme des résultats individuels.

Comme nous allons l'observer, les relations entre vendeurs sont très différentes chez Peugeot où la notion d'entraide semble plus développée. Nous allons donc tenter de dégager quelles sont ses formes dans cette « équipe de vente » et d'éclairer les mécanismes sous-jacents à celle-ci.

3. La coopération chez Peugeot : entre entraide... intéressée et travail personnel

3.1. Une collaboration fonctionnelle VO/VN

La première forme de collaboration qui a pu être observée dans cette concession est celle issue de la séparation nette des fonctions du vendeur VO et du vendeur VN. Ainsi, le recours au vendeur VO est particulièrement développé en cas de reprises et de conseils. Comme chez Renault, le fait que les vendeurs assurent les mêmes fonctions limite leur recours mutuel. De même que le pool Pozzi-Lucki n'est réalisable qu'entre deux vendeurs n'ayant pas le même type de clientèle et les mêmes fonctions, c'est principalement entre vendeurs VO et VN que les relations fonctionnelles sont les plus établies. Christian explique combien le vendeur VO est utile aux vendeurs VN dans le cadre de leurs fonctions :

« C'est vrai que pour l'occasion, ***si on a vraiment besoin d'une personne ici,*** *faut pas que je dise ça autrement ses chevilles vont enfler, c'est Jo, parce que lui, pour l'occasion, faut quand même pouvoir discuter avec lui. »*

Jo, le vendeur VO confirme qu'il a de nombreuses relations avec ses collègues qui ont besoin de son expertise lors de l'évaluation et du rachat d'un véhicule d'occasion, notamment lorsque le chef de site n'est pas là, car il lui délègue son autorité comme nous avons pu le souligner :

*« **Ils me demandent régulièrement...** pas est-ce que j'ai envie de cette voiture sur mon parc ou quoi mais **est-ce que c'est vendable, à quel prix à peu près ça se revend, à quel prix à peu près il faut la reprendre. Pour ça, ils me consultent pas mal** mais bon c'est pas... Je vais pas leur dire... Enfin si, quand ça me plaît pas, je leur dis, après, ils font en fonction, après ils vont voir le chef des ventes et c'est lui qui tranche. (...) Ca va vite, la voiture est là **généralement donc je jette un coup d'œil, j'estime si ça va bien se vendre ou pas, quels travaux il y aura à peu près et on essaie de tomber sur un prix correct...** Moi je leur dis à*

quel prix j'aimerais bien que la voiture rentre dans notre stock et ensuite eux font en fonction par rapport à la marge qu'ils ont avec la voiture neuve. »

Dans cette optique, le travail des vendeurs « VN » dépend de celui du vendeur VO. Ils entretiennent donc des relations fonctionnelles qui permettent de parler de « coopération » lors de l'estimation d'un véhicule dans le sens où ils agissent conjointement dans cette activité. Contrairement au vendeur VO de chez Renault qui ne donne que des avis limités, le vendeur VO de chez Peugeot a un fort pouvoir incitatif dans ce type d'action. Ceci est sans doute dû à la taille de la structure puisque chez Renault, c'est le chef de vente VO qui s'occupe de cette évaluation tandis que chez Peugeot, l'absence d'un intermédiaire confie davantage de pouvoir à ce vendeur qui cumule d'autres fonctions que celles des vendeurs VO de chez Renault (comme l'élaboration des stocks également, mission du chef de vente VO Renault). Cette complémentarité des tâches pousse donc les vendeurs à travailler ensemble sans se sentir en concurrence. Ceci n'est pas sans se répercuter sur les ajustements mutuels qu'ils mettent en place au-delà de cette règle prescrite.

3.2. Les arrangements VO/VN

Ainsi, de nombreux arrangements ont lieu, notamment en fin de mois, pour compenser les ventes de chacun. Dans la mesure où le vendeur VO a un objectif sur les véhicules occasion et vice-versa avec les vendeurs VN, ils procèdent alors à des négociations pour s'échanger des véhicules afin d'atteindre chacun leur objectif final. Jo raconte :

*« Mais **ici, on arrive à s'arranger.** Moi, je ne fais que l'occasion... Bernard leur donne des objectifs aussi, il leur demande de vendre un VO par mois, c'est pas énorme, moi, j'en ai une vingtaine à faire, j'ai entre quinze et vingt voitures ici à faire **donc on peut s'échanger**. Moi, pour faire mon objectif, il me manque parfois une voiture ou deux, si Christian en a une ou deux en plus, il me les donne, moi, je lui donne une voiture neuve que j'ai faite parce que je dois aussi faire des voitures neuves, il me donne une voiture d'occasion **et on s'arrange comme ça, y'a pas de... Y'a rarement des discordes**, rarement, je ne dis pas jamais mais rarement, rarement. (...) Même si le contrat est signé, c'est pas grave, **Bertrand aussi est très arrangeant.** Jusqu'à la fin du mois avant que ça parte à la comptabilité, on va chez la secrétaire on lui dit « il me manque une voiture de faite c'est pas moi qui l'ai faite et vice-versa » et **elle le change dans le règlement, ça c'est des règlements, c'est des trucs internes.** (...) Le but c'est justement qu'on atteigne nos objectifs, si nous, on atteint nos*

objectifs et qu'on est payé en conséquence ça veut dire que lui aussi, il aura atteint ses objectifs aussi au niveau de la direction. »

Ce type d'arrangements, interdit chez Renault comme le rappelle Pozzi, est ici encouragé par la direction qui pense que cette forme de coopération crée du lien entre les vendeurs et bénéficie à tous. Or comme nous pouvons le constater, il s'agit ici d'un type de relations qui, loin d'être fonctionnel, procède d'une réappropriation des règles d'organisation : « elle le change dans le règlement, c'est des trucs internes. » Pour que cette forme d'arrangements voit le jour, un aspect justement quasi-absent chez Renault est essentiel : il s'agit de la notion de confiance. Ecoutons Christian lorsqu'il relate ces négociations :

*« **On a confiance l'un dans l'autre.** On sait que moi, demain, je fais une occasion, Jo, il la lui manque, je la lui donne, parce qu'elle lui manque **et je sais que si moi, demain, il me manque un véhicule neuf et que Jo l'a, il me le donnera en retour.** Moi, je lui en donne un pour qu'il l'atteigne, il m'en donnera un pour que je l'atteigne, il me rendra ce que je lui ai donné. »*

A la lecture de ces propos, nous pouvons constater que ce type de relation est fondé sur la confiance mutuelle et ne serait pas possible si le vendeur doutait que le véhicule lui soit rendu le mois suivant. Or la confiance n'est pas le seul moteur de cette relation. Elle est avant tout une négociation pour arranger chacune des parties et procède du « don contre don » dans la mesure où le principe général est celui du donné contre rendu. Dans cette optique, elle procède également de la conciliation d'intérêts qui apporte à tous, même au directeur commercial puisque si ses vendeurs atteignent leur objectif, il les atteint aussi auprès du constructeur. En outre, ce type de conciliation n'est possible, comme nous l'avons vu, qu'entre des vendeurs aux missions différentes et qui ne sont donc pas directement en concurrence. Qu'en est-il alors des formes de collaboration entre vendeurs VN ?

3.3. Les arrangements entre vendeurs VN

a. L'entraide à la fin du mois

Contrairement à ce nous aurions pu imaginer, le même type d'arrangements existe entre vendeurs VN. Ecoutons l'expérience de Christian avec l'un de ses anciens collègues :

« Je pense que même en véhicules neufs on est appelé... Si tu veux, l'année dernière, avec l'ancien vendeur qu'il y avait là, bon, il y avait un mois où il me manquait une 307 pour atteindre une prime d'objectifs, Ben il a fait une 307, lui, il n'en avait pas besoin, il me l'a

donnée, ***même si on était tous les deux véhicules neufs****. Il m'a donné la 307 et m'a dit :* ***« Tiens, comme ça, tu auras ta prime !*** *Tu me feras une autre commande et tu me la donneras. » J'ai fait une autre commande, une autre voiture et je lui ai donné.* ***L'un dans l'autre, chacun s'y est retrouvé.*** *Lui, il a reçu une autre commande, moi, j'ai reçu la mienne qui m'a permis d'avoir ma prime et lui, on lui a donné sa commande. Lui, si tu veux, cette 307, elle lui rapportait rien de plus et rien de moins* ***donc il aurait été chien, il l'aurait gardée et puis tant pis.*** *Bon, là, il me l'a donnée pour que j'atteigne la prime et je lui en ai redonné une autre derrière.* ***Ca, je pense qu'on a pu le faire parce qu'on se connaissait bien. Là, maintenant, Bill et Stéphane, Stéphane, ça fait que cinq mois qu'on se connaît, je pense qu'au fur et à mesure, on pourra y arriver aussi. »***

Comme pour l'arrangement entre vendeurs VO et VN, ce type de négociation repose sur l'ajustement des intérêts mutuels d'une part « l'un dans l'autre, chacun s'y est retrouvé » et la confiance d'autre part « je pense qu'on a pu le faire parce qu'on se connaissait bien ». La grande différence qui subsiste avec le type d'arrangements que nous avons évoqué précédemment est le fait que celui-ci se produit entre vendeurs ayant les mêmes fonctions, entrave, comme nous l'avons développée précédemment, à toute forme d'entraide. Nous pouvons alors véritablement parler ici non plus seulement d'un accord amiable conclu entre deux parties mais aussi d'une forme de conscience collective des vendeurs qui va au-delà d'un compromis d'intérêts (*« on se dépanne »* (Christian)).

b. La naissance d'une conscience « collective » ?

L'exemple qui suit va encore appuyer cette première impression. Bill, le nouveau vendeur semble être très individuel et conscient de la concurrence qui existe entre vendeurs :

« -Et quelles sont les relations que tu entretiens avec les autres vendeurs ?

-Ben on va dire que ce sera pas amical parce qu'il y a toujours ce... Comment dire ? Les ***clients qui se mettent entre nous parce qu'on veut vendre, parce qu'on aime l'argent donc on est quand même en concurrence. »***

Dans la mesure où il est en formation, il est payé au fixe et non pas sur ses ventes ou ses livraisons. Or, il préfère donner ses véhicules à d'autres vendeurs à la fin du mois lorsqu'il a dépassé ses objectifs plutôt que de prouver au directeur du site qu'il a vendu et qu'il est performant :

« J'ai privilégié de ne pas perdre de l'argent. C'est-à-dire que si j'avais pris la moitié, étant donné que je suis payé au fixe et que je ne touche pas les primes actuellement, c'est-à-dire

*que **l'entreprise se serait mis cet argent-là, qui m'était du, dans sa poche alors je préfère le laisser à un collègue.** (...) Il me le rendra mais c'était pas la question, c'est la question de ne pas perdre de l'argent bêtement. **Je préfère qu'il serve à un collègue qu'à l'entreprise.** »*

Comparons cette citation qui fait écho aux propos du collègue de Christian « Tiens, comme ça, tu auras ta prime ! » à ceux de Smith, vendeur chez Renault :

*« **Si t'as des problèmes, tout le monde est content,** ça les fait rigoler, t'as du retard sur une commande, ils sont contents. (...) **Si tu en as vendu zéro ils vont être encore plus contents que si tu en as vendu trois. C'est pas on avance ensemble...** »*

Le souci de chacun que tous atteignent leur objectif chez Peugeot est alors complètement contradictoire avec le souci individuel des vendeurs Renault. C'est dans cette optique que nous pouvons parler de la naissance d'une conscience collective « je préfère qu'il serve à un collègue qu'à l'entreprise » peu présente chez Renault : « c'est pas on avance ensemble... » Les vendeurs forment dans cette optique un collectif par opposition à la direction de l'entreprise, la dimension collective étant présente dans cette capacité à mettre en place des systèmes d'entraide pour que chacun atteigne ses objectifs et que l'entreprise donne ainsi aux vendeurs ce qui leur est dû. Ceci est confirmé par les propos de Stéphane qui perçoit les vendeurs de manière collective à la fois en opposition avec la direction mais aussi aux autres services :

*« Chez Peugeot, ils ont des marges qui sont en baisse donc il faut bien qu'**ils** diminuent les rémunérations mais pourquoi **ils** diminuent les rémunérations que **des vendeurs** alors qu'ils augmentent pas **les gens de l'atelier, du magasin** ! C'est tout le monde dans le même bateau, c'est pas **les vendeurs** qui doivent en pâtir, c'est pas normal ! »*

Peut-on néanmoins parler des vendeurs Peugeot comme une équipe soudée malgré leur rémunération qui, comme nous l'avons soulignée, est souvent mal perçue ? C'est ce que nous allons tenter d'examiner à présent.

c. Des formes de comportements... « opportunistes »

Malgré ces formes de solidarité entre vendeurs, de nombreux comportements opportunistes ont pu être observés. Ceux-ci découlent du nouveau système de rémunération stipulant que la commission doit être partagée entre le vendeur qui a commencé l'interaction avec le client et celui qui est de son secteur qui la finit et fait le bon de commande. Ce système est en effet considéré comme injuste, notamment quand l'interaction a largement été entamée et que le vendeur qui récupère le client n'a plus qu'à remplir le bon de commande.

Christian fait part de son indignation car il estime que le travail réalisé en aval ne devrait pas faire l'objet d'une rémunération :

« Ce qui n'est pas bien c'est que toi, t'as parfois des clients que tu vois sur ton secteur, qui viennent au magasin, où t'as juste à remplir le bon de commande ! »

Certaines stratégies se sont alors mises en place pour éviter de ne se faire récompenser qu'à moitié d'un travail quasiment fait en entier. Ainsi, le vendeur qui reçoit un client qui n'est pas de son secteur renseigne au « minimum » le client, notamment sur les services périphériques. Lorsque le second vendeur reçoit la fiche le lendemain, les informations y sont donc sommaires (ainsi, toute la redécouverte du client est à faire) et l'argumentation commerciale a à peine débutée (il a alors tout le travail à faire). Bill avoue avoir observé ce type de stratégie chez certains de ses collègues :

« Pourquoi déjà de mon côté après avoir fait tout le travail... Moi, je fais le travail, je propose du financement, je propose des produits périphériques et ***celui qui va récupérer la fiche a le travail déjà mâché tandis que moi, quand je récupère la fiche, eux, les collègues savent que c'est pour moi ou pour quelqu'un d'autre et ils se cassent pas la tête, ils disent les tarifs, « merci, au revoir ! »*** *donc voilà. »*

Plus qu'une rétention d'information non transcrite sur les fiches, il s'agit ici d'une stratégie visant à en faire le moins possible (nous rejoignons à nouveau le modèle du tire-au-flanc), sachant que de toutes façons, c'est le vendeur qui prendra le relais qui devra conclure la vente. Ce type de comportement que Bill nomme « coups bas » ou Christian « se tirer dans les pattes » marque un aspect encore très individuel du travail issu d'une contradiction interne du système de rémunération mis en place : si les vendeurs acceptent de s'arranger pour s'entraider, le partage du client est encore pour eux impensable et antinomique avec la notion d'acte de vente. Ils tentent donc de trouver des stratégies pour détourner une règle fixée par la direction et à laquelle ils ne peuvent échapper dans les faits.

III] Des systèmes plus ou moins individuels selon la taille de la structure

Au vu de l'analyse des mécanismes d'ajustements mutuels entre vendeurs et de l'apparition ou non de formes de collectif, une question reste à élucider. Qu'est-ce qui détermine au fond l'apparition ou non d'un collectif de travail entre vendeurs ? S'agit-il du résultat d'une forme d'organisation aléatoire ou n'y a-t-il pas d'autres facteurs qui peuvent expliquer les différences observées dans chacune des concessions ? C'est ce que nous nous proposons d'examiner à présent.

1. Les orientations managériales : nécessité organisationnelle ?

Il s'agit tout d'abord de distinguer ici ce qui revient dans le choix d'une politique d'entreprise à une volonté individuelle et à une nécessité du point de vue organisationnel. Les directeurs avouent tous deux que la politique qu'ils mettent en place est celle qui leur semble la plus judicieuse possible. Le directeur du site Peugeot avoue que cette politique est un choix personnel plus qu'une nécessité organisationnelle :

*« Ce système, c'est **une initiative personnelle** même si le chef de zone de l'automobile Peugeot donc le constructeur n'est pas tout à fait favorable à cela. **C'est subjectif comme analyse** mais chacun... Si tout était écrit dans des livres, manager de telle ou telle manière, tout le monde serait peut-être efficace ou tout le monde serait mauvais, je n'en sais rien. En tous les cas, **c'est ma manière de voir les choses**. »*

Dans cette optique, une organisation particulière adoptée sans prise en compte de certains paramètres implique nécessairement des détournements de la règle prescrite inadaptée aux situations de travail concrètes. Or nous pouvons constater que les politiques mises en place ainsi que la gestion des dispositifs organisationnels ont en fait une cohérence interne et « forment un système » qui dépend en fait d'un élément crucial : la taille de la structure.

2. L'organisation chez Renault : le cas d'une grande structure

Comme nous l'avons constaté, l'organisation chez Renault tourne autour de deux grands axes : la spécialisation des fonctions et la mise en concurrence des vendeurs.

2.1. La coordination temporelle inter-services

C'est précisément la taille de la structure qui permet la décomposition des tâches et des missions. Il existe ainsi des chefs de vente qui ne sont pas présents chez Peugeot et qui assurent la délégation d'autorité qui est accordée à ces vendeurs. Rappelons-nous que le vendeur VO chez Peugeot procède avec le directeur du site à l'élaboration des stocks alors que c'est le chef de vente VO qui assure ces fonctions chez Renault. En outre, ce vendeur est constamment consulté lors du rachat d'un véhicule d'occasion par ses collègues alors qu'en cas d'affaire délicate, c'est à nouveau le chef de vente qui est le premier recours. Il va ainsi du service financier qui s'occupe des crédits difficiles, service qui n'existe pas chez Peugeot. La spécialisation des fonctions possible grâce à la taille de la structure implique donc une coordination bien définie entre chaque membre. Ainsi, si les vendeurs se considèrent comme le moteur de cette chaîne assurant une polyvalence des tâches de plus en plus grande, ils restent largement dépendants de chaque service spécialisé avec lesquels ils doivent assurer une coordination temporelle dans la chaîne de la prestation du client.

2.2. La concurrence comme stimulation

La mise en concurrence des vendeurs comme principe d'organisation est elle aussi largement déterminée par la taille de la structure. Le nombre important de vendeurs qui composent l'équipe de vente fait que leur gestion ne peut reposer que sur le principe de la confrontation des individualités comme moteur de la performance et de la productivité. Contrairement à une entreprise de petite taille où la cohésion peut être mise en avant, c'est précisément la concurrence qui est le principe le plus adapté. Stéphane, vendeur Peugeot et ancien vendeur d'une grande concession Renault explique :

« Quand t'as dix vendeurs, tu peux pas faire autrement, c'est pas possible ! (...) Tu peux pas gérer une équipe de dix vendeurs comme tu gères une équipe de quatre vendeurs, c'est pas possible ! *Parce que tu peux pas former un clan, tu vois, former une, équipe qui soit soudée à dix vendeurs, c'est pas possible. Fatalement, t'auras des gens qui auront des affinités et t'auras d'autres gens qui n'auront pas d'affinités avec ces gens-là donc ça fera des clans. Bon, avec les gens avec qui tu auras des affinités, t'éviteras au maximum de leur faire des coups par derrière par contre avec les gens avec lesquels tu n'auras pas d'affinités du tout tu vas pas te gêner pour les entuber comme eux ne vont pas se gêner donc tu feras pareil, c'est ça la différence !! »*

Ainsi, la mise en place d'un travail « individuel » dans le sens où chacun travaille « pour soi » est un principe de gestion des vendeurs qui fonctionne dans une grosse équipe et qui est justement le seul à pouvoir porter ses fruits. Tous les dispositifs mis en place sont donc liés à cette logique de compétition entre vendeurs conçue comme le système le plus productif. Le système individuel de rémunération largement dépendant des capacités individuelles, le système informatique qui limite les recours entre vendeurs et entre les vendeurs et le reste de l'organisation et surtout l'agencement spatial jouant sur la confrontation et conçu comme un territoire de chasse et de guerre sont donc accentués pour former un système d'incitation et de motivation des vendeurs. Tous ces éléments concourent à créer une ambiance de travail créant une émulation chez le vendeur. Lucki souligne le caractère volontaire de cette atmosphère de travail qui incite justement les vendeurs à se surpasser :

« C'est l'entreprise, c'est la température, ***c'est l'ambiance d'entreprise mais c'est voulu, c'est comme ça.*** *(...) On est toujours là, sur le qui-vive, tac! tac! tac ! »*

Il s'agit ici d'une véritable stratégie managériale qui conçoit la confrontation de chacun comme une stimulation :

« Pour motiver quelqu'un dans la vente automobile, y'a deux aspects : l'argent et la reconnaissance personnelle, le savoir-faire donc on flatte un peu l'ego de temps en temps et puis on donne des rémunérations. Donc flatter un peu l'ego c'est l'animation le matin, c'est le tableau où on met les croix etc... ***Y'en a un qui a vendu plus que l'autre, il est plus beau, il est plus fort...*** *» (le directeur commercial Renault)*

Toute l'organisation tourne alors autour de ce principe de compétition et de jeu d'affrontements comme le met en avant Touarin *« si je chasse là-haut, ils vont descendre et à mon avis, je serai perdant* ***à ce jeu.*** *»* Les notions de territoire, de concurrence, de coups-bas, de vengeance tournent tous autour de l'idée selon laquelle l'opposition est une force. Les règles du jeu sont alors explicites puisque le principe de fonctionnement est connu de tous. Stéphane raconte ainsi son expérience chez Renault et la cohérence du système qui constituait alors une véritable « philosophie » :

« Ils étaient pas réglos, c'était des fumiers aussi, s'ils pouvaient t'en mettre une, ils t'en mettaient une mais tu le savais ! C'était fait... tu le savais. *Alors que quand j'étais à Briey, tu le savais pas, c'était fait de manière sournoise et ça, je ne le supporte pas ! Moi, j'ai un proverbe : vaut mieux passer pour le boucher que pour le veau, tu vois ? Dons si je suis prévenu, je sais à quoi m'en tenir maintenant si c'est fait sournoisement... (...)* ***Chez Renault, c'était une philosophie, c'était comme ça, tu pouvais pas travailler autrement,*** *quand t'as dix vendeurs, tu peux pas faire autrement, c'est pas possible ! »*

Ce système a une double fonction. Tout d'abord, comme nous l'avons observé, il met en compétition les vendeurs qui entrent consciemment dans un jeu dont ils connaissent les règles : ainsi, chacun tend à se surpasser et c'est précisément ce qui régule les relations entre vendeurs. En second lieu, ce système génère un stress dit « positif » qui pousse les vendeurs à dépasser leurs propres limites. Dans la mesure où le salaire de chacun dépend entièrement des performances individuelles et ne fait pas l'objet d'arrangements possibles comme chez Peugeot, la compétition a également lieu avec soi-même comme le soulignent Touarin et Pozzi grâce à une métaphore sportive :

« En fait, ***la vente, c'est un peu ça, c'est comme un marathon****. Vous avez plusieurs périodes où vous vous sentez bien et puis d'un coup vous êtes pas bien et puis d'un coup vous êtes... Il faut ne jamais craquer et c'est dans la... comment dire ?* ***C'est dans cette résistance-là que vous gagnez, que vous faites des ventes, dans cette assiduité.*** *» (Touarin)*

*« Moi, je considère ça au même titre qu'****un jeu ou qu'un sport****. Tous les mois, vous avez un objectif à atteindre,* ***il faut vous battre****, il faut... Et ça a son* ***côté compétition*** *qui est très agréable, qui me fait durer d'ailleurs. » (Pozzi)*

Lucki, lui, met ce stress au cœur de son activité en évoquant la métaphore de la dépendance à une drogue :

*« **C'est une drogue ! C'est une drogue**. C'est pour ça qu'on est là du matin au soir depuis des années, qu'on ne voit pas passer le temps. (...) Quand tout va bien, tu as deux, trois commandes dans la journée, quand ça va pas, ben t'en as pas pendant deux, trois jours.* ***C'est pour ça que je dis que c'est une drogue, parce que quand on en a pas, on est en manque.*** *(...) Quand on est là, faut qu'on fasse quelque chose, faut concrétiser. »*

Pour qu'une grosse équipe puisse fonctionner, il est alors vain de jouer sur l'aspect collectif dans le sens d'une coopération entre les individualités. C'est le double aspect individuel qui est le plus productif : d'une part l'individuel au sens d'un « jeu solo », en compétition avec les autres vendeurs pour affirmer ses potentialités, et d'autre part l'individuel dans le sens d'une confrontation avec soi pour pousser son activité au-delà de ses propres limites.

2.3. Effets de la gestion des vendeurs sur les relations inter-services

Ce système a néanmoins des effets pervers qui résident dans l'exacerbation de ce côté individuel et qui limite l'acceptation de toute forme de collaboration (comme nous l'avons souligné en parlant du désir d'indépendance totale du vendeur et de l'idée qu'il se fait du client comme étant le sien). Le directeur commercial évoque ces limites :

*« **Bien sûr on l'encourage pour qu'il y ait une bonne osmose. Le client qui vient, il est client de la concession, bon ce qui est gênant, c'est que souvent on se fait des ségrégations alors qu'au contraire, on essaie d'encourager la synthèse** en expliquant que le client il est qu'un seul client et que ce client il va à l'atelier, il va acheter des pièces, il va à la carrosserie, il vient chez nous pour acheter des voitures neuves, il peut, pour compléter le cycle, dire qu'il a commencé par venir acheter une voiture d'occasion, après, il a évolué, il est entretenu chez nous, il a eu un accrochage, il la faire réparer en carrosserie, il a peut-être eu un problème au moteur mécanique il l'a peut-être fait réparer au niveau de l'atelier et puis il va revenir pour peut-être acheter une voiture neuve donc il est amené à des interlocuteurs différents mais c'est le même client de la même concession et souvent, ben il faut justement qu'on intègre bien toute l'équipe. **Souvent je pense qu'il y a des gains de productivité dans la concertation et la connaissance et surtout la convergence des intérêts des uns et des autres pour satisfaire ce client.** »*

Conscient de cette appropriation du client par le vendeur, le directeur commercial aimerait encourager la convergence d'intérêts dans l'organisation dans le sens d'une équipe « élargie » entre les différents services. Or c'est précisément là où le bât blesse puisque le moteur du vendeur réside dans l'aspect individuel de son travail. La coordination entre les services se fait alors sur le mode fonctionnel ou stratégique (d'où l'accompagnement du client par le vendeur pour le fidéliser) plus que sur le mode de la coopération.

3. L'organisation chez Peugeot : le cas d'une petite structure

3.1. Le désir de coopération entre les services

L'organisation qui a été adoptée dépend là encore largement de la taille de la structure. Les unités fonctionnelles sont de petites tailles et l'absence de certaines fonctions induit une certaine polyvalence. Le directeur du site y est ainsi à la fois directeur commercial, chef de vente et dirigeant, les vendeurs y sont vendeurs secteur et vendeurs magasin, le vendeur VO y assure des fonctions traditionnellement assurées par le chef de vente VO… Le directeur explique :

« Malheureusement quand l'entreprise est de petite taille, on n'a pas toujours possibilité financière de structurer en nombre suffisamment important de gens dans l'entreprise. »

La moindre spécialisation des fonctions et le nombre limité d'employés sont donc l'occasion de mettre d'autant plus en cohérence les différents services et de les impliquer dans des tâches

qui ne sont traditionnellement pas les leurs. Un des outils pour favoriser la coopération réside alors dans la mise en place de réunions collectives ou d'interventions de certains membres de certains services lors de réunions qui ne leur sont pas destinées. Ecoutons le directeur du site qui justifie ces interventions :

« -Et est-ce que vous portez vous, personnellement, une attention particulière à la coopération des vendeurs avec les autres services et quels sont vos modes d'action ?

-Oui ! Particulièrement oui ! Parce que comme je vous l'ai dit, le département vente d'une concession n'est pas uniquement le service commercial, c'est toute la concession donc pour mettre en application cette idée, ***il faut qu'il y ait une communication et il faut que les équipes se rassemblent.*** *Alors elle peut pas se faire comme ça au quotidien puisque chacun a des objectifs et chacun agit et travaille en vue de ces objectifs mais* ***mon rôle est de, d'abord de rassembler les gens donc on a des réunions mensuelles, ce qu'on appelle des réunions « synergie » où tous les services se rassemblent*** *et où on analyse le résultat des concessions donc tous les services, on analyse la qualité donc la satisfaction, on a des baromètres qui nous sont donnés par le constructeur de satisfaction client sur les activités véhicules d'occasion, véhicules neufs, après-vente et pièces de rechange. Tout le monde doit être au courant des points faibles et des points forts de chacun. Ensuite* ***je provoque parfois des interventions des gens de l'après-vente ou des gens du magasin au rapport de vente pour justement qu'il y ait une relative osmose entre les équipes et que tout le monde soit informé des nouveautés, des problèmes rencontrés dans l'organisation en provenance de tous les services.*** *(...) On développe un thème par exemple la dernière réunion, la dernière intervention que j'ai faite, enfin qu'une personne de l'atelier a faite, c'est même pas le chef d'atelier, c'est le conseiller technique qui a présenté le fonctionnement du nouveau système RT3, GPS couleur avec le téléphone intégré, le système d'appel d'urgence. Donc puisqu'un vendeur a toujours tendance à dire « oui, ça marche, c'est un nouveau système » mais tout ce qui est administratif, tout ce qui est critère obligatoire pour le fonctionnement de tel ou tel produit, ça, ils ne le savent pas et le back-office doit le gérer après donc pour éviter ce genre de problèmes,* ***il est important que les gens du back-office viennent faire des interventions*** *parce que c'est l'homme de l'art qui vient dire aux gens « voilà tel et tel problème que l'on rencontre parce qu'on vous l'explique pas comme ça et je vais vous expliquer comment ça marche ». Ca, c'est aussi important. (...) La communication c'est primordial et on ne le fait pas suffisamment. »*

La concession étant de petite taille, il est alors plus facile d'organiser des réunions collectives pour éviter justement le cloisonnement entre les services, cloisonnement dont a conscience le

directeur du site : *« chacun a ses objectifs et chacun agit et travaille en vue de ses objectifs »*. Il tente ainsi de mettre en place un collectif comprenant toute l'organisation encore différent de celui que l'on peut trouver chez Renault. La coordination se faisant sur le mode de la continuité temporelle entre les services dans la gestion du client dans une grande structure, elle adopte ici un autre visage qui est celui de l'implication directe des salariés dans la réalisation des tâches des autres services, implication encore davantage favorisée par la moindre spécialisation des fonctions. Ainsi a-t-on observé chez Peugeot la fonction de conseiller du technicien mise en avant par le directeur du site, signe d'une volonté de développer les relations fonctionnelles entre membres de l'organisation. Celles-ci iraient au-delà de l'accompagnement d'un service à un autre et développeraient la collaboration entre les membres du « front office » et du « back office ». Si la taille de la concession joue un rôle dans la possibilité ou non de mener à bien cette politique, comme chez Renault, la gestion des vendeurs est également à prendre en compte. Or le principe de gestion est justement l'introduction d'aspects collectifs dans l'activité professionnelle du vendeur. Le premier aspect collectif réside dans le partage des rémunérations et donc du client. Cette gestion à plusieurs du client est contradictoire avec la notion de l'acte de vente telle qu'elle est conçue par les vendeurs comme nous l'avons mis en évidence. Elle développe toutefois les relations entre les vendeurs qui ne doivent pas fonctionner sur l'idée de compétition (le directeur du site ne comparant jamais les résultats individuels lors de la réunion commerciale pour faire une sorte de classement) mais sur l'idée de partage. Le mécanisme de coordination entre les vendeurs est fondé sur cette idée : partage de l'information, de conseils, du client et même des commissions. Une politique de coopération des services ne peut là aussi être mise en place indépendamment d'une politique similaire du côté des vendeurs.

3.2. L'ajustement mutuel comme forme de collectif

Or c'est précisément l'arrangement qui est mis en avant comme orientation principale des vendeurs. Le type d'arrangements auquel nous avons fait allusion (échange de véhicules à la fin du mois pour atteindre l'objectif) est loin de ne dériver que de la nouvelle politique de rémunération. Cette politique induit au contraire des comportements opportunistes de rétention de l'information. L'ajustement mutuel est en fait un mécanisme ancien que les vendeurs appliquent en tant que règle informelle depuis longtemps. Les exemples cités sont ainsi antérieurs à l'arrivée du nouveau directeur de site et découlent principalement de la taille

de l'équipe. Stéphane met en avant cette condition sine qua non pour pouvoir établir une forme de confiance entre vendeurs :

« Officieusement y'a toujours des arrangements, il lui manque une voiture tu lui files la bagnole pour qu'il ait son taf, après, c'est la réciprocité. Toi aussi un jour il peut te manquer une voiture, tu peux lui la filer aussi. ***Mais c'est ça l'arrangement dans une petite équipe, dans une grosse équipe, tu peux pas le faire. (...) Mais c'est ça la différence entre une équipe et... le bordel ! C'est qu'on arrive à s'arranger entre nous. C'est important.*** *»*

Le mécanisme qui régule les relations entre ces vendeurs est donc plus proche de l'ajustement mutuel « les individus coordonnent leur propre travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres »[15] que d'un mécanisme fondé sur la concurrence. Il est aussi celui qui est le plus productif dans le cas d'une petite structure puisque l'échange d'informations permet de développer les compétences :

« Plus une équipe vit, plus elle est réactive et plus elle est performante. » (le directeur du site)

Contrairement à l'idée selon laquelle l'émulation accroît la productivité, l'esprit de groupe est ici conçu comme plus performant. En outre, il est ainsi plus aisé pour les vendeurs de pouvoir concevoir des formes de coopération avec les autres services que si leur travail était conçu de manière totalement individuelle. Cette forme d'organisation porte néanmoins des contradictions en elle, comme chez Renault mais de toute autre nature. Dans la mesure où l'acte de vente reste conçu comme une relation privilégiée avec un client, les formes de partage sont difficilement concevables dans ce schème de pensée. C'est pourquoi certaines tensions demeurent.

[15] Mintzberg H., « structure en cinq points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles » in Chanlat J.F. et Séguin F., « L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique », Ed. G. Morin, p.216

Conclusion générale

A la question : « les logiques d'actions individuelles sont-elles antinomiques avec la formation d'un collectif de travail ? », nous répondrons négativement mais de manière nuancée. En effet, tout dépend de ce que l'on entend par individuel et collectif. **La place que le vendeur accorde à l'acte de vente comme élément moteur du reste de l'organisation souligne une conception encore très individuelle de son travail dans le sens où il ne serait pas dépendant des autres services.** Cette conception est largement renforcée par l'idée qu'il se fait du client puisque les stratégies d'appropriation de la clientèle ont pour origine une conception de la fidélisation tout à fait particulière : le client serait avant tout celui du vendeur qui le fidélise pour lui avant d'être celui de l'entreprise, fidélisé par toute l'organisation dans son ensemble. Les pratiques des vendeurs que nous avons observées restent ainsi des stratégies de distanciation vis-à-vis de l'organisation par un désir d'indépendance encore accrû par l'apparition de l'outil informatique, notamment chez Renault, qui limite encore davantage le recours fonctionnel aux autres membres de l'entreprise. Les principales interactions observées entre les vendeurs et les autres services, si elles ont un rôle fonctionnel considérable (résolution de problèmes liés à la vente, accompagnement des clients au magasin ou à l'atelier) sont néanmoins considérées comme peu utiles et sont vécues de manière contrainte. Pour accentuer leur désir d'indépendance, certains vendeurs limitent ce genre d'interactions en réduisant leur aspect fonctionnel. Ainsi Guendez ironise-t-il sur ses relations avec le service crédit : *« Quand j'ai besoin de rien, je vais le voir. »* Nous avons ainsi pu observer que la majorité des relations entretenues avec les autres services ne sont pas celles d'une réunion des membres dans la réalisation d'un projet commun, sorte de collectif proche de l'idée d'une synergie d'équipe mais sont souvent stratégiques en vue d'accroître son vivier de clients. L'accompagnement clients au magasin pour lui faire des prix sur les accessoires, la présence à l'atelier pour observer si un client n'a pas besoin d'un nouveau véhicule, les relations avec les autres membres en vue de multiplier les « indics » de clients sur lesquels ils sont commissionnés sont autant de stratégies d'utilisation des autres services en vue de satisfaire son intérêt propre (augmenter le nombre de clients et fidéliser les anciens). Ainsi, nous pouvons continuer de parler du métier de vendeur comme un métier individuel et ce, au-delà d'un système de rémunération lié aux performances individuelles. **L'appropriation du client, les stratégies de fidélisation pour soi, la conception de l'acte de vente comme central dans la relation de service sont autant d'éléments qui confirment notre**

hypothèse selon laquelle le métier de vendeur reste individuel à la fois dans le désir d'indépendance vis-à-vis d'autrui mais aussi dans le sens d'un travail fait pour soi avant d'être effectué pour l'entreprise dans le cadre d'une fidélisation globale du client.

Dans cette optique, la question était alors de savoir dans quelle mesure l'introduction d'un collectif de travail autour de la gestion du client est possible lorsque les vendeurs se conçoivent comme quasi-indépendants du reste de l'organisation ? Nous avons pu constater que malgré cette conception de l'acte de vente encore héritée de l'idée que l'interaction directe avec le client constitue le cœur de la relation de service, une coordination entre les services voit le jour. Cette coordination prend la forme d'une dépendance relative chez Renault autour d'une gestion temporelle du client. Ainsi, chaque service ayant des fonctions spécifiques gère-t-il successivement le client de son entrée à sa sortie en passant par l'accueil, la vente du véhicule et des services périphériques associés, la vente d'accessoires, la livraison, la réparation du véhicule. Cette coordination constitue une chaîne d'activités comme le met en avant le directeur commercial :

« C'est vrai qu'il y a ***une chaîne*** *normalement qui est entre le laboratoire qui est fait pour les guider, pour les orienter vers les clients acheteurs, leur travail de visite et de vente et la personne qui est chargée de l'approvisionnement des véhicules pour faire en sorte qu'on ait les bons stocks qui correspondent à ce que demandent les clients donc d'une certaine manière, il y a une* ***espèce de travail d'équipe.*** *»*

En outre, ce type de chaînes a de réelles répercussions sur le travail de chacun dans la mesure où un client insatisfait à cause d'un service ne reviendra plus dans la concession et sera un client perdu pour les autres services. **Dans cette optique, le travail encore perçu de manière individuelle par le vendeur qui pense l'effectuer de manière quasi-indépendante reste néanmoins liée au reste de l'organisation dans un collectif plus compris comme une succession de tâches qui se répercutent d'une manière ou d'une autre sur le reste de l'organisation.**

Cette tension entre un métier individuel et une gestion collective du client n'est pourtant pas aussi catégorique que l'on pourrait le supposer. En examinant de plus près les situations de travail, nous nous sommes aperçu que ces deux aspects pouvaient être influencés par le type d'organisation mis en place dans l'entreprise. Nous avons donc décidé de nous pencher sur les dispositifs organisationnels afin de dégager les conséquences qu'ils ont sur la gestion de cette tension potentielle. **Nous avons alors pu mettre en évidence les effets de ces dispositifs sur l'activité des vendeurs et son organisation autour de celles des autres services. Trois types de dispositifs nous ont semblé jouer : le système de rémunération, le système**

informatique et l'agencement spatial. L'étude approfondie de chacun d'eux a permis de relever deux types d'organisation issue de leur combinaison. Dans la concession Renault étudiée, le système de rémunération individuel, la mise en place du poste vendeur permettant de gérer davantage de tâches en dehors du recours à d'autres services et un espace fondé sur le mode de la confrontation comme territoire de guerre exacerbent le côté individuel du métier de vendeur. Ce type d'organisation joue sur la mise en concurrence des vendeurs, considérée comme plus productive. Nous avons alors pu relever des types de comportement individuel bien particuliers : l'aspect individuel du travail est ici considéré comme un atout car il agit comme une stimulation des compétences de chacun. La confrontation des individualités est un moteur qui permet à chacun de donner le meilleur de soi-même. Dans cette optique, **l'aspect collectif du travail n'est pas forcément plus productif et les dispositifs organisationnels cités accentuent la productivité conçue comme la somme des résultats individuels.** Dans la concession Peugeot étudiée, le partage des commissions liées au partage du client, le système informatique limité obligeant les vendeurs secteurs à retourner à la concession et favorisant le recours aux autres membres de l'organisation et l'espace conçu comme impersonnel (les bureaux sont interchangeables) tendent à favoriser le côté collectif du travail. **Ce collectif prend des formes diverses : partage d'informations entre vendeurs, gestion collective du client et recours favorisé aux autres membres de l'organisation.**

L'observation de ces tendances et de ces deux formes organisationnelles nous a alors incité à en chercher les causes. La façon d'exercer le métier de vendeur différerait ainsi d'une concession à l'autre alors que le métier de vendeur est traditionnellement conçu comme individuel et la relation de service collective. C'est dans la taille de la structure que nous avons trouvé un début d'explication. En effet, **ces types d'orientation sont largement fondés sur la taille de l'équipe de vente, équipe qui ne peut être gérée indépendamment de ce critère.** Nos conclusions sont les suivantes : une petite organisation avec une équipe de quatre ou cinq vendeurs peut être gérée comme une équipe au sens d'un travail exercé en commun. Une grande structure avec une équipe de vente plus grande fonctionne mieux sur le mode de la confrontation et sur l'idée que le collectif est la somme des comportements individuels. Nous avons néanmoins estimé qu'il n'était pas possible pour le moment de caractériser ces structures et ce pour deux raisons. La première raison est que ces règles d'organisation connaissent des détournements qui limitent leur cohérence. Chez Renault, l'exacerbation du côté individuel du vendeur ne permet pas de penser l'organisation comme collective. Le désir d'indépendance limite la collaboration inter-services. En outre, nous avons pu observer l'apparition de formes de partage du travail comme dans le pool Pozzi-

Lucki qui ne permettent pas d'être catégorique sur l'aspect individuel du travail de ces vendeurs. Chez Peugeot, l'accentuation du partage est encore mal accepté car l'acte de vente reste conçu comme une activité personnelle car comme une relation privilégiée entre un client et un vendeur. Si nous avons pu mettre au jour l'apparition de formes de collectifs et notamment de systèmes d'entraide dans ce type de concession, jouant sur l'union des vendeurs contre la direction pour avoir ce qui leur est dû, de nombreux comportements opportunistes sont encore présents, détournements d'une règle en contradiction avec la définition qu'un vendeur se fait de la vente. Nous n'avons donc pas pris le parti de faire une typologie trop exclusive en mettant en avant des concessions favorisant l'idée du collectif et d'autres dont la stratégie serait de travailler individuellement. **En effet, les formes que nous avons rencontrées confirment davantage l'idée que des formes collectives de travail (pool, arrangements mutuels, partage d'informations...) sont compatibles avec des aspects individuels du travail de vendeur (désir d'indépendance vis-à-vis du reste de l'organisation, fidélisation du client dans son intérêt propre, détention d'informations...)**

La seconde raison qui explique l'impossibilité de conclure d'une façon définitive sur des modes organisationnels particuliers, sur leur cohérence et sur l'impact qu'ils peuvent avoir sur la fidélisation collective du client réside dans notre objet de recherche. Nous avons en effet davantage tenté de souligner l'impact des dispositifs organisationnels sur l'activité des vendeurs et le type de relations qu'ils peuvent entretenir grâce à ces dispositifs ou en détournant ces dispositifs que mis l'accent sur le processus de fidélisation du client dans l'entreprise. Ceci permet de pouvoir explorer d'autres pistes de recherche afin de mieux comprendre le cheminement de ce processus.

Tout d'abord, nous avons décidé de mettre en lumière l'activité du vendeur que nous supposions la plus antinomique avec la formation d'un collectif inter-services et que nous pensions la plus touchée par les mutations organisationnelles de l'orientation client. Or nous nous sommes aperçus au cours de notre recherche qu'un autre service est particulièrement concerné par cette nouvelle politique de gestion du client, service auquel nous avons fait allusion mais que nous n'avons pas exploré en tant qu'objet de recherche : il s'agit de l'atelier. Le directeur du site Peugeot a ainsi confirmé nos soupçons en rappelant le rôle essentiel de l'après-vente dans une concession :

*« **Le service après-vente c'est ce qui permet un, de fidéliser le client et peut-être même de le reconquérir.** Vous pouvez avoir le meilleur produit du monde, vous pouvez avoir les meilleurs vendeurs, si derrière, ça ne suit pas, la déception du client se fera encore plus ressentir à*

l'après-vente. (...) ***C'est le service le plus important*** *et malheureusement, il est dans l'ombre en général. Un client, qu'il soit satisfait par le service commercial, si un jour, pour une révision ou un problème quelconque, il a un problème avec l'après-vente, révision mal faite, accueil mal fait etc... c'est le meilleur moyen de le perdre donc il faut tout faire pour qu'il soit satisfait . »*

La stratégie de fidélisation impliquant toute l'organisation, point de départ de notre recherche, toucherait particulièrement l'atelier et ce, bien plus que les vendeurs. **Le focal mis sur la vente et le métier de commercial serait ainsi déplacé pour mettre en lumière l'activité du service après-vente.** Il serait alors fructueux d'examiner dans quelle mesure d'une part, ils peuvent clôturer la boucle de la fidélisation (en satisfaisant le client lors de la dernière prestation dans la chaîne que nous avons évoquée ou en le « rattrapant » grâce à cette place privilégiée de dernier interlocuteur) et d'autre part, ils peuvent être source de clientèle, aspect que nous avons évoqué lors des stratégies du vendeur pour conquérir de nouveaux clients qui avouaient que l'atelier y était une mine d'or.

En outre, nous avons occulté de notre travail celui qui est pourtant au cœur du processus de fidélisation : le client. En effet, après avoir observé les formes de coordination au sein de l'équipe de vente et entre les vendeurs et les autres services, **un regard plus approfondi sur la figure du client qui est au fond à la fois l'origine et le destinataire de cette nouvelle orientation** mais aussi le lien entre les services dans tous les sens du terme (accompagnement du client d'un service à l'autre, lien virtuel qui permet la répartition des tâches dans l'entreprise...) serait judicieux. Nous pourrions alors suivre la voie ouverte par A. Borzeix qui consiste à accorder une nouvelle place à celui qui fait encore figure « d'intrus » : « Suivre le destinataire -ce regard qui part d'en bas et qui vient du dehors- dans ses démêlés quotidiens avec les agents au contact, puis remonter en amont et en interne à la recherche des « figures » de l'usager, inscrites de fait dans la chaîne de production de l'offre de service (du dossier, de l'information, de la prestation), est une démarche dont la portée heuristique, pour la sociologie du travail et des organisations, a été soulignée. »[16]

Ces pistes de recherche pourraient alors être approfondies dans un travail de thèse qui viserait à saisir les mécanismes de mise en place des stratégies de fidélisation de la clientèle dans différentes concessions et qui pourrait se nourrir des conclusions partielles que nous avons pu élaborer dans ce travail.

---

[16] Borzeix A., op. cit, p.46

Bibiographie

Alchian A. A. et Demetz H., « Production, information costs and economic organization », American Economic Review, 62, 1972

Averaere C., « Autonomie et collectifs de travail », coll. Points de repère, éd. Anact, 1999

Beauquier Sophie, « Effets de « l'orientation client » sur le travail des agents en contact direct avec les clients. Le cas des agents du métro parisien et des gestionnaires d'assurance », IXèmes journées de sociologie du travail, 27 et 28 novembre 2003

Benedetto M.O., « Les vendeurs face aux outils de Gestion de la relation Client : Evolution de l'autonomie et des formes de coordination de l'activité commerciale salariée », Thèse sous la direction de M. Arliaud soutenue le 4 nov. 2002

Borzeix A., « Relation de service et sociologie du travail - L'usager : une figure qui nous dérange ? » in « La relation de service : regards croisés », Cahiers du Genre, n°28, 2000

Bouffartigue P. et Pendariès J.R., « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », Sociologie du travail, n°3/94

Bourgeois D., « La révolution du client : mythes et réalité », la lettre du GIPMIS, n°16, mars 2003

Chenu A., « Les employés », La découverte, Coll. Repères, 1994

Collectif « La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce : flexibilité, diversité, compétitivité », sous la direction de Jean et Nicole Gadrey, l'Harmattan, 1991

Combes M.C., « La compétence relationnelle : une question d'organisation », Travail et Emploi, n°92, Octobre 2002

Combes M.C., « Services : organisation et compétences tournées vers le client : une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires », Commissariat général du Plan, La Documentation française, Collection Qualifications et prospective

Crozier M. et Friedberg E., « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Ed. du Seuil, 1977

Demazières D., Dubar C., Guardiola A. et Mercier D., « Identités professionnelles, organisation du travail et performances : le cas des facteurs de la Poste », Rapport final pour le Ministère de la recherche (programme Travail) pour la Mission Recherche de la Poste, nov. 2001

Dubar C., « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », Puf, Le Lien Social, 2ème édition corrigée, sept. 2001

Eckert H. et Maillard D., « Commerciaux et vendeurs, des intitulés d'emploi aux groupes professionnels », Notes de travail du Céreq sur l'enquête Génération 92, n°4, oct. 2000

Gadrey J., « L'économie des services », Coll. Repères, La Découverte, 1992

Goblot E., « La barrière et le niveau », PUF, 1926

Oiry E., « Management et outils de gestion : l'exemple du paradoxe individualisation versus coopération », LEST

Mintzberg H., « structure en cinq points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles » in Chanlat J.F. et Séguin F., « L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique », Ed. G. Morin

Ughetto P., Besucco N., Tallard M., C. du Tertre, « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », Revue de l'IRES n°39, 2002/2

Zarifian P., « des entreprises de service en recherche de modèles d'organisation », la lettre du GIPMIS, n°18, sept 2003

Fiches métiers des vendeurs VO et VN Renault

Manuel Qualité Renault à Issy-sur-Cézanne

Annexe 1 : Tableau sociographique des enquêtés

Prénom	Age	Emploi occupé	Ancien-neté	Expérience professionnelle	Situation	Emploi conjoint	Enfants	Marque	Formation
Christian	39	Vendeur VO/VN	2 ans	-Commercial dans maisons individuelles -14 ans assurance	En couple	Mère au foyer	2	Peugeot	BEP Agent Administratif
Bill	28	Vendeur VO/VN	2 mois	-Agent de maîtrise construction pièces automobiles -Assurances	Marié	Mère au foyer	2	Peugeot	Bac production
Stéphane	35	Vendeur VO/VN	Un an et demi	-Contrôleur de gestion -Vente lubrifiants -Imprimerie -VRP chaussures -Vendeur secteur Renault 3 ans	Marié	Commerciale dans les carrelages et sanitaires	2	Peugeot	DUT Gestion Entreprises Administr. Option Compta. finances
Jo	30	Vendeur VO	8 ans	-Armée -Petits boulots	Marié	Entreprise construction maison puis mère au foyer	2	Peugeot	BTS force de vente
Bertrand Lauer	37	Directeur du site	9 mois (octobre 2003)	-Opel, filiales financière puis animation commerciale -Chef de vente - Direction site Briey	Marié		Aucun	Peugeot	DEUG droit BTS Action Co'

Pozzi	64 et 1/2	Vendeur VN	38 ans et demi	-Armée de l'air -Usine fabrique meubles	Marié	Fonctionnaire puis mère au foyer	2	Renault	Aucun
Lucki	54	Vendeur VO	33 ans	Aucune	Marié	Secrétaire Renault puis mère au foyer	1	Renault	BTS Technicien Supérieur fonderie
Guendez	45	Vendeur VO/VN	10 ans	Maître d'internat -Chef de vente 10 ans	Marié	Mère au foyer	3	Renault	Bac puis fac de droit
Smith	35	Vendeur VO/VN	3 ans	-Poissonnier -Prêt-à-porter luxe -Voitures luxe	Marié	Assistante commerciale	2	Renault	Aucun
Touarin	32	Vendeur VO/VN	5 ans et demi	-Vendeur aspirateurs -Formateur -Ouvre snack puis société téléphonie	Marié	Mère au foyer	3	Renault	Bac Biologie Chimie et DEUG raté
Tony	24	Vendeur VO/VN Formation Destiné secteur	2 mois	Vendeur secteur IVECO	Célibataire			Renault	CAP/BEP Bac pro BTS technico-commercial, école gestion commerce alternance
Kilawski	55	Directeur Commercial	14 ans	-Photographie -Edition publicitaire -Vendeur -Chef de vente	Marié	Mère au foyer	3	Renault	CAP photographe
Turco	40	Chef de vente VO	5 ans	-Grande distribution Depuis 1986 : -Vendeur VN -Direction régionale -Adjoint chef de vente VO	Divorcé puis remarié	Non indiqué	2	Renault	Maîtrise d'économie DESS fiscalité
Santini	51	Vendeur VO	30 ans dans le milieu	-Armée -Vendeur automobile dans plusieurs marques	Marié	Non indiqué	2	Renault	Certificat d'études primaires

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN VENDEURS

Le métier :

1. Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?

2. Pouvez-vous me décrire en quoi consiste votre travail ? Une journée type ?

Les interactions :

3. Dans quels cas précis êtes-vous amené à avoir recours aux autres membres de l'entreprise ?

4. Quel type de relations entretenez-vous avec vos collègues ? La hiérarchie ? Les autres services ?

Satisfaction et organisation du travail :

5. Quelles sont vos perspectives de carrière ?

6. Quels sont les avantages et les inconvénients de votre travail ?

7. Quelles sont les recommandations de l'entreprise quant à l'exercice de vos fonctions et qu'en pensez-vous ?

8. Comment êtes-vous rémunéré et qu'en pensez-vous ?

9. Que pensez-vous de l'introduction (ou non) de l'informatique et qu'est-ce que ça a changé (ou changerait) ?

Questions annexes :

10. A quoi pensez-vous en premier quand vous faites une vente ?

11. De quoi parlez-vous entre-vous ?

Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN DIRIGEANTS COMMERCIAUX

Le métier :

1. Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?

2. Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail ? Me décrire une journée type ?

Les interactions :

3. Quelle est la nature de vos relations avec les vendeurs ? Les autres services ?

4. A quels membres de l'entreprise les vendeurs ont-ils recours dans l'exercice de leurs fonctions et pourquoi ? A quels membres devraient-ils avoir recours ?

Politique organisationnelle :

5. Portez-vous une attention particulière à la coopération des vendeurs avec les autres services et quels sont vos modes d'action ?

6. Quelles sont vos recommandations quant à l'exercice des fonctions des vendeurs et leur raisons ? (si pas répondu dans 2)

7. Considérez-vous les vendeurs comme une équipe ? Pourquoi ?

8. Comment sont rémunérés les vendeurs et qu'en pensez-vous ?

9. Quels sont les effets de l'introduction de l'informatique sur l'organisation du travail ?

Annexe 4 : Entretien avec Christian, vendeur magasin et secteur Peugeot

Parcours :
Cela fait pratiquement 18 ans qu'il exerce dans le commercial. Il a commencé après ses études en BEP agent administratif. Il a commencé par chercher du travail et a été chauffeur de taxi. Par la suite, il a été commercial dans les maisons individuelles pour trouver des gens voulant accéder à la propriété, il « s'occupait de A à Z de la vente d'une maison. » Il a alors travaillé dans une compagnie d'assurance durant 14 ans jusqu'en janvier 2002.
« Et le métier de l'assurance, ça commençait à plus me plaire et j'ai opté donc pour l'automobile parce que l'automobile, c'est quelque chose qui m'a toujours branché, je suis un fan de voitures. »
Il a envoyé son CV à un constructeur automobile sur candidature spontanée. Peugeot a répondu, au bout de trois entretiens, il a été embauché, d'abord à Saint-Avold, dans le même groupe mais au magasin. Suite à une démission à Sarrelange, on lui a proposé d'être vendeur secteur. Il a accepté car ce n'est pas trop loin et que c'est bien payé. Il est à Sarrelange depuis deux ans.
Il n'est pas marié mais a deux enfants de 7 et 3 ans. Il vit en couple. Sa femme est mère au foyer et n'a jamais travaillé.

Description du travail et d'une journée-type :
« Si tu veux, une journée –type donc le matin on commence à 8h, 8h30 donc on vient ici et on a un petit rapport journalier avec le chef de vente.
-Tous les jours ?
-Ben non, maintenant plus. A l'époque, on avait ça tous les jours, maintenant, on a plus que ça deux fois par semaine, le lundi et le vendredi. Donc le rapport, on vient le matin quand on a un rapport, autrement on voit le chef tous les matins avec lequel on voit un peu ce qui a été fait hier, les clients qu'on a vus, on se distribue les fiches entre collègues donc suivant le secteur où tu travailles, si c'est toi qui étais de permanence donc tu donnes les fiches à d'autres et d'après ce qu'on a vu le jour d'avant, on a des offres de location à faire pour les entreprises, des offres de prix, des rendez-vous à prendre par le biais de tel client qu'on a déjà vu, qu'on doit relancer, voir avec ses agents, prendre des rendez-vous, c'est un peu ça la journée-type. (...) Si tu veux le matin, tu es ici à la concession, t'es sur le terrain et l'après-midi, quand tu es sur le secteur, tu vas voir tes agents donc les petits garages, voir un peu ce que ça donne, eux, visiter les entreprises, chercher des nouveaux contacts, visiter des clients existants, des entreprises déjà clientes et les rendez-vous de clients ou d'entreprises pour éventuellement vendre, pour faire ton job.
-T'es sur le secteur que l'après-midi alors ?
-Alors ça dépend, y'a des jours où le matin j'arrive ici, si on n'a pas de rapport le matin donc on dépose les fiches et les commandes qu'on a faites les jours d'avant et puis je vais sur le secteur le matin à 9h déjà, y'a pas de soucis si j'ai des rendez-vous le matin ou des trucs à faire le matin, je pars le matin, y'a pas de problème. »
Il a une journée de permanence par semaine et un samedi tous les quinze jours, sinon, il est sur le secteur. Il essaie de rester à la concession le matin 1h, 1h30 « pour faire ma paperasse. » Chaque commercial a une journée de permanence, ils se relaient. Jo y est tous les jours.

Le secteur :
Il préfère être sur le secteur : « Ben le secteur te permet de voir... Comme je te disais, au magasin, parfois tu as du passage comme y'a des jours où y'a pas de passage et puis quand t'as pas de passage, ben le temps ne passe pas. T'as rien à faire à part tes relances téléphoniques ou des choses comme ça. Mais autrement, le temps ne passe pas alors que sur le

secteur, t'as toujours autre chose à faire, aller voir des entreprises, tiens, tu passes là : « Tiens, l'entreprise là j'y étais jamais ! » donc tu t'arrêtes, tu passes donner ta carte, te présenter, tu noues un petit contact avec l'entreprise donc y'a toujours quelque chose à faire sur le secteur que tu n'as pas quand t'es au magasin. Quand t'es au magasin, t'es au magasin. C'est-à-dire au magasin, tu es plutôt, comment on appelle ça ? Un vendeur « assis ». Tu attends le client. Alors que quand t'es à l'extérieur, t'es un vendeur « debout ». C'est un vendeur debout qui se promène et qui cherche donc le client à l'extérieur. »
Il m'explique qu'il a une clientèle existante, ceux qui renouvellent l'achat d'une voiture régulièrement et une à développer qui n'est pas chez eux. C'est elle la plus nombreuse.
« Si tu veux, on a un fichier entreprises où on a toutes les entreprises du secteur qui sont répertoriées, ensuite, à toi de faire ton ciblage sur le fichier, tu prends toutes les fiches d'entreprise et puis au fur et à mesure, tu passes voir. (...) Mais tu gères ta journée toi-même, c'est toi qui organises ta journée. »

Relations avec les autres membres :
« Et tu n'entres pas en relation avec les gens de l'entreprise ?
-Si ! Y'a parfois des clients qui passent et puis les secrétaires ou les collègues m'appellent « Tiens, y'a un client Untel qui est là, il veut te voir, quand est-ce que tu peux le voir ? Quand est-ce que tu lui fixes rendez-vous ? » ou bien « Tiens, y'a la livraison de Monsieur qui est là ! » On a du contact avec l'entreprise ici mais quand t'es sur le secteur, t'es sur le secteur. Le vrai contact, tu l'as le lendemain matin quand tu ramènes le dossier, quand tu règles la paperasse que t'as à faire le lendemain mais autrement, l'après-midi, quand t'es sur le secteur, t'as pas beaucoup de contacts avec l'entreprise ici. »

Cela lui arrive d'aller voir **le responsable** pour demander une remise supplémentaire pour un client que ce que prévoit sa marge de manœuvre. Il explique la situation et demande l'accord.

« Si maintenant, tu appelles également les **secrétaires** parce que tu as un client qui veut une voiture qui est en stock donc tu appelles pour savoir si elle est toujours là, si y'a pas un collègue ou quoi que ce soit qui l'a vendue. Là, tu as quand même des contacts avec l'entreprise mais autrement pour savoir où tu vas, qu'est-ce que tu fais, non, c'est à toi de gérer ta journée, étant donné qu'on a un statut cadre, donc en étant statut cadre, c'est à toi de gérer ta journée, c'est à toi d'organiser ta journée pour bien faire. »
Il n'y a pas de compte-rendu le soir, c'est le matin qu'ils en discutent. Il n'y a pas de contraintes le soir à part s'il y a une réunion entre agents.

Rémunération :
« -Et qu'est-ce qui gagne le plus, le magasin ou le secteur ?
-Ben si tu veux, au niveau des commissions que tu sois vendeur magasin ou secteur, la comm. est exactement la même pour le véhicule que tu vends. Après, quand t'es sur le secteur et que tu fais de l'entreprise, si, tu peux gagner un peu plus parce que tu vendras plus de produits périphériques, de crédits, de choses comme ça. Les entreprises sont quand même beaucoup plus clientes de tout ce qui est location ou crédit donc des trucs qui leur rapportent fiscalement aussi en achetant un véhicule donc t'es un peu mieux commissionné quand tu vends en entreprise et t'as parfois des entreprises aussi qui te prennent deux, trois véhicules d'un coup que t'as pas dans le particulier. Une entreprise qui te prend trois voitures, ben il te faut trois particuliers, trois argumentations, trois négociations avec le client. (...) Eux c'est juste une question de prix, une entreprise achètera une voiture par rapport à un prix pas par rapport à un modèle.(...) Eux, c'est vraiment leur outil de travail, c'est pas comme le particulier qui lui, achètera sur un coup de cœur. »

« Nous, les commerciaux, nous sommes payés par le biais du véhicule qu'on vend et selon la voiture qu'on vend, après, t'as des produits périphériques, des assurances autos et tout ça. Donc ça, c'est des produits périphériques où nous sommes commissionnés également en tant que vendeurs. »
« Aujourd'hui, si tu veux, une concession, vendre la voiture en elle-même, c'est pas trop son truc quoi. Elle va la vendre parce que c'est le produit qu'elle vend mais elle aura plus intérêt à vendre du produit périphérique autour que de vendre la voiture pure. Vendre la voiture pure, à la limite, des commerciaux, on n'en a pas besoin. Voilà, le client il vient, il dit « Voilà, je veux une 206, vous me faites tant et tant de remise, je l'achète », une secrétaire peut le faire ça, remplir un bon de commende. Nous on est plutôt là pour vendre les périphériques qu'il y a autour et essayer de prospecter à droite à gauche pour trouver les entreprises, c'est surtout ça. »

Relations avec les autres services :
« Bon, si tu veux déjà dans un premier temps, lorsque tu vends des accessoires sur la voiture, jeu de tapis, autoradios quand y'en a pas dedans, des choses comme ça, t'es déjà appelé à passer au magasin parce que nous, les tarifs, on les a pas donc c'est le magasin qui les a. Lorsque tu vends des accessoires style attache-remorque des choses comme ça t'es obligé de passer par le magasin et par l'atelier puisque le magasin fournit la pièce, l'atelier la monte. (...) Pendant la transaction avec le client, si tu veux, nous, on a le tarif, maintenant, le forfait. Maintenant pour un accessoire ou quoi, pendant la transaction, on est appelé à appeler au magasin et de lui dire « le client souhaite le jeu de tapis untel, 3D parce que c'est un tapis qu'il lui faut dans la voiture, quel est le prix ? » donc nous, on peut à ce moment-là donner le prix directement le prix au client. Donc pendant la transaction, on est appelé à avoir recours au magasin. L'atelier, moins pendant la transaction, après, oui, quand le client revient pour les révisions bon ben on l'amène à l'atelier, on le présente, on essaie que ça se passe bien et tout ça. »
Il dit y connaître tout le monde « car tout le monde travaille ensemble. »

Relations avec les autres vendeurs :
« Ben avec les autres vendeurs, là où on est appelé à entrer en relation c'est comme je te disais quand tu as un client qui vient et qui n'est pas de ton secteur, qui est du secteur de l'autre, donc tu le renseignes en premier et lui ramener la fiche, lui donner et lui dire : « Voilà, il est de ton secteur à toi de suivre derrière et de continuer à le voir. (...) C'est-à-dire que le client quand il vient, maintenant, je suis de permanence ici et il est pas de mon secteur donc moi étant de permanence c'est moi qui engage la conversation et qui travaille avec lui, si je lui vends la voiture tout de suite, bon ben je lui vends la voiture, c'est pour ma pomme, maintenant si je lui vends pas la voiture tout de suite, donc je donne l'info au vendeur du secteur, je lui donne la fiche que j'ai remplie avec le client, lui, il continue à traiter le client, si lui après il lui vend la voiture, j'ai droit à la moitié de la comm. mais si je lui vends le véhicule tout de suite, tout est à moi. »

Ainsi, quand il fait une proposition, une approche clientèle, il voit de quel secteur il est. Si le client réfléchit, il donne la fiche au vendeur secteur concerné « Lui, il a la moitié de la comm. et moi l'autre moitié vu que moi j'ai fait un travail en amont et lui un travail après. »
« Les gens de mon secteur, ça leur arrive de passer dans le magasin et de pas traiter avec moi mais à ce moment-là, le commercial qui fait la vente donc lui a fait la vente, il a fait un travail mais la moitié de la comm. me revient parce que c'est un client de mon secteur que j'ai vu avant. »

« Avant, ça se passait Que tu voyais un client dans le magasin, bon, qu'il soit de ton secteur ou pas, tu avais un secteur d'activité à développer, à prospecter mais si tu veux, les clients que tu voyais en magasin c'était pour ta pomme, qu'ils soient de ton secteur ou d'ailleurs, c 'était pour toi. »

Opinion sur le nouveau système de rémunération :
« C'est pour ça que je te disais avant, t'as certains trucs où c'est bien, t'as d'autres trucs où c'est pas bien. Le truc qui est bien c'est que le client qui vient qu'il soit d'un autre, je fais la commande mais c'est moitié-moitié, je dis ça c'est un côté qui est bien parce que tu fais un travail et que tu es rémunéré pour un travail que tu fais maintenant de l'autre côté ce qui est pas bien c'est que toi t'as parfois des clients que tu vois sur ton secteur, qui viennent au magasin et où t'as juste à remplir le bon de commande, d'un côté, c'est bien, d'un côté c'est pas bien mais bon, ce sera jamais bien pour tout le monde. (...) Mais bon, d'après le responsable ici, c'est un système qui a fait ses preuves, maintenant, c'est à lui de voir si ça continue. »
« Moi, je préfèrerais garder l'ancien système, celui qu'on avait avant. (...) Le truc qui était mieux, c'est que quand tu voyais un client, tu traitais le client de A à Z, c'était pas, toi, tu vois le client et tu reprends après le client de quelqu'un d'autre et tu sais pas ce qui a été dit la première fois, comme je te disais avant, tu sais pas ce qui s'est vraiment passé, ça, c'est un peu chiant. Moi, je préfère, je vois le client à A et j'aimerais bien le ramener jusqu'à Z qu'il soit de mon secteur ou pas. »
Il estime qu'avec les fiches, il n'y a que des bribes, il doit refaire la découverte du client. Il ne connaît que sa situation familiale mais pas ses « signes d'achat ». C'est un travail supplémentaire. Avant, 95% des clients revenaient voir le commercial qu'ils avaient vu au début : Aujourd'hui, on te rappelle plus pour te dire : « Tiens ton client est là, il veut passer commande, est-ce que tu reviens ou tu reviens pas ? » T'as pas la même relation avec le client que tu l'avais avant.
Aujourd'hui, il est obligatoire de donner le client depuis octobre 2003. Le rachat par Bailly a changé le règlement des ventes.

Tensions :
« Ca donne lieu parfois quand même à certaines frictions.
-Dans quel cas par exemple ?
-Ben dans le cas où aujourd'hui je vois un client qui est pas sur mon secteur, le client, il dit « ok, bon ben je rentre, je le dis à ma femme et puis je reviens demain pour commander ». Aujourd'hui, c'est pas dans mon secteur, je serai peut-être aussi appelé à dire « je vais peut-être pas le donner à l'autre parce que le client, il revient demain et je sais qu'il va acheter demain, si le client il revient, il achète » donc tu vas te dire : « tiens, je vais peut-être pas lui refiler la fiche, parce que c'est une commande facile, le mec, il revient demain, il achète »... T'es aussi appelé parfois... Y'en a qui le font et tu le remarques et tu le sais et là, ça donne des frictions parce que t'es obligé d'aller chez le chef et de lui dire : « ben voilà, y'a le client... » et à la limite, tu vas quémander parce que tu vas dire « le client-là, il l'a vu hier et il m'a pas donné la fiche, il est revenu, il a commandé, c'est pas normal !! »

Recours aux autres membres :
« Si maintenant, tu vas leur poser la question style à Jo, bon, tu as des véhicules, quand tu fais une reprise, bon ben tu vas voir Jo, tu lui dis : « Le véhicule il est comme ça, il vaut ça, je le reprends à tel prix. C'est bon ? C'est pas bon ? On arrivera à le revendre ? » T'essaies de voir Jo qui est responsable VO, t'essaies de négocier avec lui, voir si le véhicule quand on le reprend, si on arrivera à le revendre, « Est-ce que je peux le reprendre à ce prix-là ou pas ? »

donc là c'est une relation encore différente que t'as encore avec Jo parce que Jo s'occupe de l'occasion donc nous, si on vend une voiture, ou on reprend un autre véhicule, si tu veux, il vaut mieux aller s'adresser à Jo parce que Jo est dans l'occasion et il le retrouvera après ce véhicule et il faudra qu'il le vende. »
Il fait donc les papiers et va voir Jo pour négocier ou le responsable du site. Ils évaluent le véhicule (bosses, rayures, kilomètres...).
« Là, si tu veux, c'est encore une relation différente d'avec les collègues. Mais autrement avec les collègues qui vendent du véhicule neuf comme moi, à part des relations, je te dis déconner, faire les cons (...) mais autrement par rapport au travail, Stéphane sait ce qu'il a à faire, moi, je sais ce que j'ai à faire, on sait ce qu'on a à faire dans notre boulot, pour vendre des bagnoles donc c'est vrai que pour l'occasion, si on a vraiment besoin d'une personne ici, faut pas que je dise ça autrement ses chevilles vont enfler, c'est Jo parce que lui, pour l'occasion, faut quand même pouvoir discuter avec lui. »

Relations avec la hiérarchie :
Elles ont principalement lieu en cas de reprise d'un véhicule ou pour négocier une remise quand le client veut 200 euros supplémentaires. Il me donne l'exemple d'un client à qui il a offert 7% pour une 307, il est allé à ailleurs et a eu 8,5%. Ils ont offert pareil mais comme il a menacé d'aller à l'autre concession, ils ont fait 9%. Il a eu le même cas pour l'Allemagne mais les démarches administratives coûteuses ont découragé le client.

Concurrence entre concessions :
« On est en concurrence parfois avec nous-mêmes. (...) L'importateur qui importe les véhicules Peugeot, on est en concurrence avec ça aussi. On doit faire plus de remises qu'ailleurs, on doit s'aligner sur les prix, surtout de l'Allemagne, de l'étranger, de l'importateur de la Belgique, du Luxembourg. Nous on est quand même ici une des concessions Peugeot qui est la plus importée. (...) Si tu veux ici à Sarrelange, y'a beaucoup de gens qui vont acheter des véhicules à l'étranger, les clients vont de l'autre côté de la frontière. »
Les clients achètent Peugeot mais la concession perd une voiture.

Recommandations :
« On nous oblige à avoir du résultat, stop. On nous oblige à avoir du résultat, on nous oblige à avoir une activité. »
« On te demande d'avoir une activité, on te donne des fiches de relance parce qu'on a un système informatique où toi, tous les clients que tu vois, tu donnes ça à la secrétaire qui rentre ça dans l'ordinateur et tu mets une date par exemple « à relancer le 15 mai » et le 15 mai, la feuille ressort et on te la redonne donc tu as ça, les appels clients, tu as une certaine activité à respecter, maintenant, ton activité peut te ramener beaucoup de ventes comme peut t'en ramener moins mais si tu as fait quelque chose pour essayer d'arriver, un jour ou l'autre, ça retombera tout seul. Tu fais jamais ton boulot dans le vide. »

Rémunération :
Les objectifs sont calculés en fonction de l'ancienneté des vendeurs.
« Au départ, on est jugé sur l'objectif individuel, on est rémunéré sur l'objectif individuel et c'est sûr que si... indirectement, on est beaucoup lié aussi à l'objectif global. »
Il m'explique qu'ils ont un objectif trimestriel, si l'objectif est atteint au bout de trois mois, il y a un rappel, c'est le « rattrapage trimestriel ». L'argent gagné est remis sur le marché, cela permet de faire des remises supplémentaires, il est donc plus facile de vendre des véhicules : « Donc t'es quand même lié indirectement au résultat global. » C'est Peugeot qui fixe les

objectifs et le directeur du site les décline. La prime peut aller jusqu'à 1300 euros et les commissions varient de 40 à 150 euros selon les produits périphériques. Le fixe est de 870 euros. Il existe néanmoins le minimum Aubry de 1145 euros, ils ne peuvent pas aller en-dessous. Ceci est lié à la loi sur les 35h. Si les commissions dépassent ce seuil, ils touchent les 870 euros plus le montant des commissions. En outre, il y a un minimum garanti de la convention collective des professions de l'automobile calculé sur six mois. Il est de 2040 euros. Si sur les six mois, le vendeur gagne moins de 12240 euros, ils comblent le manque.
« Ca te motive à aller plus loin pour gagner plus. Ca te motive à essayer d'atteindre ton objectif. »

« Maintenant, demain on me donne 15000 balles en fixe, c'est sûr, ça me permettrait de savoir au début du mois ce que tu touches à la fin du mois ce qu'aujourd'hui, on ne sait pas. On sait à peu près mais pas finalement. C'est sûr qu'avoir maintenant un salaire fixe et dire : « Voilà, tous les mois on va toucher tant » mais c'est sûr que… Moi, je serais plus apte à faire comme ça mais c'est pas moi qui décide. Je dirais « Ok, on va tous les mois par exemple vous donner 2000 euros nets mais si vous faites l'objectif sur les trois mois, si la prime est atteinte, vous avez 1000 euros supplémentaires par exemple. »
« Je pense que ça créerait peut-être moins de conflits. Mais c'est un système où il y a aussi un double tranchant. (…) Tu peux avoir des gens également qui seraient aptes à venir bosser la-dedans mais à rien foutre pendant trois mois. Des gens de passage qui viendraient bosser que pendant trois mois t'en aurais aussi. »
« Mais ça créerait peut-être moins de conflits entre vendeurs. Ca ferait moins mal au ventre de donner… d'être sur le secteur et de dire « Tiens si y'a un de mes clients qui passe, l'autre, il va faire la commande tu vas t'asseoir dessus… », là, tu te dirais « il fait la commande, tant mieux. Tant pis, pas grave. »

Arrangements :
Il me cite un exemple où un client est venu, il a fait la fiche. Le lendemain, il est repassé pour faire la commande. Christian n'était pas là et Stéphane l'a faite. Il est arrivé et s'est opposé. Ils sont alors voir le directeur du site et se sont arrangés. Il a eu la commande car le client n'appartenait à aucun vendeur, il n'était pas de leur secteur.

Motivation :
« -Qu'est-ce qui te motive quand tu fais une vente ?
-Moi, la première chose, c'est l'argent. Un commercial est toujours motivé par l'argent.
-Mais c'est quoi ? L'atteinte de ton objectif ? La prime, la commission ?
-C'est un tout. C'est un tout. Quand t'as un client qui est en face de toi, déjà, en premier, c'est d'essayer d'arriver à satisfaire le client dans sa recherche de voiture. Un tel, un tel, à toi d'essayer de le satisfaire, après, c'est d'essayer de lui vendre un véhicule que tu pourras livrer le plus rapidement possible, parce que t'es plus vite payé dessus parce que t'es payé à la livraison et bien sûr l'atteinte de ton objectif, de te dire « tiens, c'est une vente qui me permettra d'avancer dans mon objectif, d'atteindre mon objectif » mais le commercial est toujours porté sur l'argent. Tu pourras motiver un commercial sur ce qu'il va gagner.
-Et la concession ?
-T'es quand même à 70% d'abord individualiste, à gagner ton argent. Après, c'est sûr, t'as 30% qui va jouer pour la concession, pour essayer, ben c'est quand même ton outil de travail, si tu vends pas de voitures, la concession pourra pas vivre, ça pourra pas tourner, tu pourras plus avoir de boulot. »
Au quotidien « tu penses d'abord à toi. » Il ne pense à la concession qu'à la fin du trimestre :

« A ce moment-là, on se la joue toujours individuel mais on essaie de se la jouer collectif en plus. »

Collectif :
« Plutôt comme je te dis dans le troisième trimestre pour essayer d'atteindre l'objectif de la concession, pour que tout le monde soit content, pour que t'aies pas ton chef qui te tombe dans le chou, qui te prenne la tête, surtout pour ça quoi. Pour essayer d'atteindre l'objectif global mais au départ, ça reste quand même assez individuel, c'est assez chacun pour sa pomme puisque le salaire que toit tu te fais, c'est pas ton collègue ou quelqu'un d'autre qui va te le faire. »
Il m'explique qu'il n'y a pas de jalousie car ils sont payés pour ce qu'ils font. Le directeur ne joue pas sur l'aspect concurrentiel mais essaie de comprendre les raisons (jours fériés, congés...)
Il trouve que ce qu'il y a de plus dramatique pour un commercial, c'est « quand il n'a plus la gnack, le client, il achète ou il n'achète pas, il s'en fout. »
Les principales motivations sont les objectifs, les challenges sur financement où il y'a des bons d'achat (c'est un concours). Sur les extensions de garantie par exemple, ils peuvent gagner des bouteilles de champagne, des auto cassettes. Il trouve cela motivant car ce n'est pas à dépenser de sa poche.

Il compare alors le milieu automobile à l'assurance :
« L'assurance, c'est tout à fait un autre monde parce que le client qui va acheter une voiture, quelque chose qu'il a envie, quand il va payer un chèque de 100000 balles, c'est quelque chose qu'il va toucher, prendre, c'est un plaisir. (...) Qui plus est, il va pouvoir frapper dessus : « Ca, c'est à moi », l'assurance, c'est un bout de papier. »
Il regrette de ne pas avoir été dans l'automobile plus tôt d'autant plus que la voiture de fonction enlève 3000 francs qu'il devrait dépenser normalement.

Avantages :
Le véhicule de fonction, voir du monde, produire ce qu'on peut toucher, le statut de cadre.
Inconvénients :
Il n'y a pas d'horaires. Il peut néanmoins renter plutôt s'il a atteint son objectif. Il n'aime pas rentrer tard et travailler deux samedis dans le mois (il y a des journées de récupération, mais ce sont autant de journées où il ne vendra pas.) Négocier, ce n'est pas un inconvénient : « c'est le marché qui veut ça. »

Carrière :
Il se voit mal remplacer le directeur du site qui est jeune. Il aimerait néanmoins évoluer vers d'autres fonctions. Si Sarrelange augmente en volume, peut-être qu'il y aura d'autres débouchés. Il pourrait être chef de vente, adjoint du directeur du site (il ferait des bons de commande mais aussi de l'administration, de la formation.) Il espère sinon que d'autres postes se libèreront dans le groupe. Il finira vendeur que s'il est obligé mais ne souhaite pas quitter Peugeot à Sarrelange, il s'y sent bien, a essayé beaucoup de choses et ne veut pas repartir à zéro.

Evolution :
Il a constaté une façon de travailler différente depuis le rachat par Bailly :
« D'un autre côté, avec le système Bailly, on a les moyens de faire du business, de vendre. A l'époque, on avait si tu veux... Sur une 206, tu pouvais faire 6% de remise. On faisait 6%

stop, tu voulais faire 7, on t'envoyait au poteau. Aujourd'hui, si tu dois faire 7, 8% tu discutes avec le chef et tu peux le faire. »
« Moi, je pense d'abord à moi, après à la concession, après à Peugeot, ce qu'ils font… »
Il est pourtant attaché à la marque, il préfère cette gamme. Il n'aime pas les autres mais y aurait travaillé s'il avait dû.

Fidélisation :
Comme les clients changent souvent, il aimerait qu'ils reviennent chez lui.
« Aujourd'hui, il faut savoir que le client, quand il va acheter une voiture, en premier il va voir un peu la marque aussi c'est sûr mais en deuxième, il va voir le vendeur et quand le client il va racheter une voiture, il va racheter la voiture du vendeur. »
Il me parle alors d'un de ses agents lié par un partenariat et un contrat. Les clients achèteraient pour lui et non pour la marque.
« Il serait lié à Fiat, ils achèteraient une Fiat parce qu'ils achètent Zimmermann, ils achètent pas Peugeot. »
La vente fait l'objet d'une commission pour chacun et rentre dans l'historique Peugeot avec le nom du vendeur.
Pour les fidéliser, il les appelle tous les deux ans et passe voir à l'atelier s'ils n'ont besoin de rien.
Quand l'objectif n'est pas fait, il ne fait pas d'excès de zèle et pense au mois suivant car le problème est qu'ils sont payés à la livraison.

Il entretient des liens particuliers avec un réceptionnaire de l'atelier. Quand il y a un parrainage, il lui ramène le client (il a un chèque de 61 euros) et lui, lui donne aussi le client en cas de souci sur le véhicule.

Arrangements :
Il échange souvent des voitures avec Jo à la fin du mois.
« On a confiance l'un dans l'autre. On sait que moi, demain, je fais une occasion, Jo, il la lui manque, je la lui donne, parce qu'elle lui manque et je sais que si moi, demain, il me manque un véhicule neuf et que Jo l'a, il me le donnera en retour. Moi, je lui en donne un pour qu'il l'atteigne, il m'en donnera un pour que je l'atteigne, il me rendra ce que je lui ai donné. »

« Je pense que même en véhicules neufs on est appelé… Si tu veux, l'année dernière, avec l'ancien vendeur qu'il y avait là, bon, il y avait un mois où il me manquait une 307 pour atteindre une prime d'objectifs, Ben il a fait une 307, lui, il n'en avait pas besoin, il me l'a donnée, même si on était tous les deux véhicules neufs. Il m'a donné la 307 et m'a dit : « Tiens, comme ça, tu auras ta prime ! Tu me feras une autre commande et tu me la donneras. » J'ai fait une autre commande, une autre voiture et je lui ai donnée. L'un dans l'autre, chacun s'y est retrouvé. Lui, il a reçu une autre commande, moi, j'ai reçu la mienne qui m'a permis d'avoir ma prime et lui, on lui a donné sa commande. Lui, si tu veux, cette 307, elle lui rapportait rien de plus et rien de moins donc il aurait été chien, il l'aurait gardée et puis tant pis. Bon, là, il me l'a donnée pour que j'atteigne la prime et je lui en ai redonné une autre derrière. Ca, je pense qu'on a pu le faire parce qu'on se connaissait bien. Là, maintenant, Bill et Stéphane, Stéphane, ça fait que cinq mois qu'on se connaît, je pense qu'au fur et à mesure, on pourra y arriver aussi. »

« C'est mieux de pouvoir s'entendre entre nous. C'est sûr que si on s'entend bien tous entre nous, y'aura un esprit de travail beaucoup plus sain et puis on sera moins à se tirer dans les pattes. (….) Quand même, on arrive toujours à s'arranger. Au dé^part, ça restera toujours

individuel, t'essaieras de faire pour toi-même mais si t'arrives à t'arranger avec un collègue ou si un collègue peut te dépanner… Nous ne sommes pas tous dupes et bêtes et bornés avec des œillères à pas le faire. On le fera. »

Equipe :
« Faut toujours avoir un esprit d'équipe. Dans le service commercial, faut quand même avoir un esprit d'équipe. Si t'as pas un esprit d'équipe, tu travailleras pas mieux.
-Ca change quoi par rapport à un travail solo ?
-L'ambiance. (…) Personne va arriver et se regarder en chien en se disant « tiens, qu'est-ce qu'il me mettre encore aujourd'hui ? » On est beaucoup mieux ensemble. Si toute l'équipe se comprend bien, un, individuellement, tu t'en sors bien quand toute l'équipe est sur la même longueur d'onde, individuellement et collectivement. L'entreprise a tout à gagner à avoir un bon esprit d'équipe qu'un mauvais. (…) Même lorsque tu refiles les affaires à droite à gauche, c'est sûr qu'il vaut mieux avoir un bon esprit parce que moi, aujourd'hui, sur un autre secteur je vais donner une fiche, si lui il veut, le joue où il fait la vente, il me tient pas au courant, je reçois pas la moitié de la comm. »
Si cela n'est pas dit, ce n'est pas obligé d'être su car il suffit de ne pas marquer le nom du conseiller commercial d'où l'intérêt d'avoir de bonnes relations.

Avis sur la nouvelle politique :
Ce qui l'ennuie est de ne pas pouvoir traiter son client de A à Z. Mais il trouve que c'est bien car cela permet de travailler le secteur. Avant, il travaillait peu les entreprises. Depuis octobre, il a fait beaucoup de nouvelles sociétés qu'il n'aurait pas faites avant. Les commandes aux entreprises faxées vont plus vite et sont plus payantes car elles achètent plus de véhicules.
« Une fois que tu as fidélisé ton entreprise, t'as plus aucun souci, les commandes tombent parfois toutes seules. »

Annexe 5 : Entretien avec Bill, vendeur magasin et secteur Peugeot

Parcours :
Bill a « pris ce qui lui est tombé sous la main ». Il a fait un bac production et a été agent de maîtrise en pièces automobiles et en a eu assez. Il a donc répondu à une annonce dans le journal. Il est chez Peugeot depuis deux mois. De janvier 2003 à mars 2004, il était dans les assurances. Il a pris la première chose qu'il a trouvé. Pour le moment il a un salaire fixe et dans un mois, il a le salaire d'un commercial automobile.

« -Est-ce que tu peux me décrire ton **travail** ?
-Responsable de secteur donc j'ai la responsabilité d'aller sur le terrain, voir les entreprises, voir les particuliers, faire de la prospection, prospection des entreprises, prospection des particuliers, faire du porte à porte, également deux jours de permanence par semaine dans le hall donc réceptionner les clients, essayer d'avoir quelque chose de bien avec les financements bien sûr et les produits périphériques si possible. »
Il hésite sur sa préférence mais privilégie le hall car « on repère facilement les gens qui sont acheteurs ou pas selon certaines questions. » Il trouve le secteur plus difficile car « il faut conquérir des gens qui sont très pris par le temps, patrons d'entreprise ». Il préfère donc quand les gens viennent vers lui.

« -Peux-tu me décrire une **journée type** ?
-Une journée type donc le matin, tu dois le savoir, rapport, que ce soit à l'extérieur ou le hall, y'a toujours un rapport le matin quasiment, les affaires du jour, les affaires en cours, les affaires chaudes, donc la journée, quand ça se passe au niveau de la concession, je vais beaucoup relancer les gens que j'ai vu auparavant donc les appels téléphoniques, voir avec une certaine clientèle pour la 407 qui vient de sortir, faire des essais, comment dire ? Faire venir les gens à la concession et on essaie ensuite de proposer un contrat avec des propositions commerciales et sinon de les ficher, la concession se fait un fichier client. Ensuite une journée terrain... C'est de la prospection, donc je ne prépare pas la journée, je vais sur Grosbliederstroff et Sarrelange donc le matin je vais sur Sarrelange, je roule le long de la zone industrielle et je m'arrête à chaque firme, je vais me présenter, je dis comme quoi je suis responsable de secteur de Sarrelange en l'occurrence, que je représente la marque Peugeot et au cas où eux ils ont des besoins, des questions, quelques propositions commerciales à leur faire, je suis là. J'en fais pas plus. (...) Il ne faut pas directement leur dire « voilà, je viens ici pour vendre », c'est un échec. (...) Je ne parle jamais boulot, je me présente vite fait, je fais connaissance et on parle un peu de tout et de rien comme ça la personne se sent à l'aise de me revoir parce que j'ai appris à la connaître et ensuite faut laisser voir le temps, faut revenir une deuxième fois et une troisième fois. »

Nous abordons alors la question du **recours aux autres membres** de l'entreprise ?
« En général en fait l'atelier et les vendeurs, on est quand même à part c'est-à-dire que tu vois déjà les réunions le matin, les rapports se passent entre le directeur et les quatre vendeurs, seuls. Le personnel auquel on a le plus recours, ça reste quand même les secrétaires commerciales, c'est-à-dire que si on fait une commande, on doit connaître le délai de livraison et on est obligé de les consulter pour pas mettre n'importe quoi. Ensuite, à savoir comment le secteur est déterminé, quand on passe pas une commande directement et que le client est d'un autre secteur, on est obligé de refiler la fiche client au responsable du secteur. (...) On les voit à n'importe quel moment, à partir du moment où on fait une commande, on leur ramène la commande et elle s'occupe du reste. (...) Le directeur du site, c'est pour les remises,

éventuellement des remises où on sait que c'est un peu juste ou des remises exceptionnelles donc on peut pas les faire n'importe comment. (...) Les gens du magasin, c'est pour voir que les pièces, les options, les accessoires, on va voir G., à la réception des pièces ou D. ou M. qui sont du service SAV, ça peut servir aussi. C'est quand on a un entretien à faire, une pièce à changer que ce soit une pièce d'usure... (...) Mais c'est très rare, ce sont les clients qui vont automatiquement d'eux-mêmes.
-Et à quel moment vous y allez ?
-Pour rendre service au client.
-C'est lui qui vous le demande ?
-C'est le client qui me dit « voilà, est-ce que vous pourriez m'obtenir un rendez-vous assez rapidement ? », on lui prend rendez-vous pour lui rendre service mais en règle générale, on y va pas.
-Et à qui d'autre à part le directeur du site et la secrétaire commerciale ?
-Moi personnellement ? Personne ! Les autres membres, on les voit, on les croise mais je n'ai rien à leur demander, je n'ai pas besoin d'eux pour faire mes ventes. »
Il affirme qu'il n'y a pas de réunion collective mais uniquement qualité, atelier, SAV entre le directeur et le chef de groupe.

Relations avec les autres vendeurs :
« -Et quelles sont les relations que tu entretiens avec les autres vendeurs ?
-Ben on va dire que ce sera pas amical parce qu'il y a toujours ce... Comment dire ? Les clients qui se mettent entre nous parce qu'on veut vendre, parce qu'on aime l'argent donc on est quand même en concurrence. T'as vu peut-être aujourd'hui, y'a deux personnes qui sont là en plus alors que c'est moi qui suis de permanence donc y'a quand même M.J qui est là sachant qu'il n'est pas de permanence donc il va sauter sur le client qui rentre donc ça reste quand même concurrentiel, c'est pas amical, ça reste des collègues. »
Il ne désire pas les voir en dehors du travail, il les voit uniquement « donc on se voit en réunion pour boire un petit café ensemble pour discuter des affaires chaudes qu'on est obligé de distribuer à l'un et l'autre, c'est de les partager entre secteurs, sans plus. »
Entre eux, pas comme dans le domaine des assurances, ils parlent très rarement de vie privée « ici la vie privée ç'est vraiment un côté... ça reste voitures, voitures, voitures. » Il dit ne pas « partager grand chose avec les collègues. (...) C'est n'importe où parce que cela reste des collègues, avec l'expérience que j'ai, ça fait dix ans que je travaille en tout, des collègues qui sont devenus amis à partir d'un certain moment où l'on travaille ensemble, ben ils ne sont pas restés longtemps des amis. (...) Vaut mieux ça qu'être un faux-cul.
-Et tu crois que ça joue le fait qu'il y ait de la concurrence ?
-Bien sûr.
-Et ça vous arrive de vous prendre la tête à cause de ça ?
-Moi jamais mais entre les collègues ouais. T'as jamais entendu ? « le client machin, le financement... » Moi, je m'amuse pas à ça. Je m'amuse plus, je me prends pas la tête pour ça. »
Il dit que si on lui fait le coup, il compte frapper par derrière. On lui a déjà fait le coup mais il n'a rien dit.
« Ca reste concurrentiel. Y'aura toujours des coups bas, des fiches « impac » qui ne seront pas données, des clients qui ne seront pas dénoncés sur le secteur, qui seront gardés pour eux avec des relances téléphoniques qu'ils feront eux-mêmes. »
Le problème qui se pose est que « si pour une proposition commerciale on n'a pas les traces écrites du passage du client et que personne ne l'a vu et qu'il est bien passé, on peut pas avoir de preuves. »

« Si on fait la vente directement, si aujourd'hui j'ai un client d'un autre secteur que le mien et qui arrive pendant que je suis de permanence et que je traite tout de suite ce client, y'a pas de problème, c'est normal. Si maintenant je lui fais une proposition commerciale et que ce client-là ne signe pas le contrat, je suis obligé de remettre la fiche au responsable de secteur ».
Il s'agit du règlement interne.

Opinion sur le nouveau système :
« -Et tu en penses quoi de ce système ?
-Pour moi, ce système reste à chier, faut dire ce qui est ! Pourquoi déjà de mon côté après avoir fait tout le travail… Moi, je fais le travail, je propose du financement, je propose des produits périphériques et celui qui va récupérer la fiche a le travail déjà mâché tandis que moi, quand je récupère la fiche, eux, les collègues savent que c'est pour moi ou pour quelqu'un d'autre et ils se cassent pas la tête, ils disent les tarifs, « merci, au revoir ! » donc voilà. Ensuite au niveau des clients, le client est désorienté, complètement, parce qu'il a eu affaire à une personne où on a fait connaissance, on s'est raconté un peu sa vie privée, ce qui se passe un peu dans la tête des gens, faut être un peu psychologue et on parle une heure avec une personne, on connaît tout de lui, on connaît le désir, on connaît le véhicule, on sait ce qu'il y a à faire et cette personne va être avec un de mes collègues parce que c'est pas mon secteur. Et donc il doit tout recommencer de A à Z. »
Lui aime le travail bien fait dans l'approche client et ne désire pas avoir de reproches des collègues ou du directeur. Lui, quand il regarde ses fiches, trop peu de propositions dont faites au niveau des produits périphériques ou du financement.
Il me donne alors l'exemple de certains clients qui ont été insatisfaits de ce système :
« Imagine-toi qu'une cliente a été servie par un de mes collègues, elle trouve que le service n'était pas parfait parce que ça fait trois mois qu'elle essaie d'avoir un essai et il ne lui a pas fait. Eh bien un soir, elle voulait passer absolument une commande, elle tombe sur moi et mon collègue dit « Non, non ! Cette cliente, elle est à moi ! » donc je lui refile le bébé et la cliente a dit « c'est hors de question que je traite avec lui, je pars ! », voilà ! Alors je l'ai rattrapée et appelé le directeur et on lui a fait le contrat. Donc ça reste pas neutre au niveau du client, un client, il ressent qu'il y a cette histoire de secteur et c'est pas bon au niveau de la clientèle. Ca doit être neutre, un client ne doit pas savoir. »
Il aimerait que pour le particulier, il n'y ait pas de secteur pour suivre le client jusqu'au bout. « Une histoire de secteur pour les entreprises, c'est normal, sinon on va se marcher sur les plate-bandes mais pour ce qui est particuliers et passage dans le hall, même pour les particuliers qu'on connaît nous-mêmes etc, je trouve ça nul. »
En général, le client rappelle le vendeur qu'il a vu mais « comme on fait une situation de relance clientèle avec les fiches qu'on donne au collègue, le collègue a largement le temps d'appeler avant donc c'est lui qui va rafler le client et qui suivra l'affaire. »

Il affirme alors que ses **relations avec la hiérarchie** sont excellentes et quand je lui demande s'il ne voit le directeur du site que quand il a des problèmes, il me répond : « mais je n'ai pas de problèmes. »
« Je vois l'ambiance qu'il y a entre nous, j'ai toujours été proche du directeur, autant sur ce que moi j'ai envie que ce que lui a envie, ce qu'il attend de moi ». Il compte d'ailleurs aller le voir à la fin du mois pour lui dire qu'il ne sait pas où il en est car il ne lui a pas mis un statut cadre et qu'il a un fixe durant les trois mois d'essai de 1450 euros, ce pour quoi il est d'accord mais comme il pense avoir fait le même boulot que les autres durant cette période, il veut à présent passer statut cadre « et s'il ne me passe pas au niveau cadre, bye bye ! (…) Y'a assez assez de travail, je peux retourner à l'usine que travailler dans le monde des assurances, être commercial tout simplement ! Pour être commercial pour moi, il faut pas de diplômes. »

Cela lui plairait néanmoins de rester dans l'automobile « c'est un joli monde l'automobile ! On vend quelque chose au client, on vend un produit au client tandis que dans les assurances, lorsque je faisais des assurances à un million d'euros ou à 100000 euros, les gens ne payent rien, n'avaient rien ».
« C'est très difficile d'être commercial parce qu'il y a des objectifs à atteindre. Tu as le souci d'atteindre ton objectif, on peut pas prévoir, on peut pas dire « ce mois-ci je vais faire quinze véhicules » (...) On vit du jour au lendemain, on est tout le temps sur le qui-vive, on peut pas se dire « ben, on va prendre une journée de repos » si on n'a pas atteint son objectif parce qu'il faut travailler, travailler, travailler ! »

Nous abordons alors la question des **relations avec les autres services** :
« Très bonnes ! Je suis une personne simple, c'est pas parce que je suis vendeur que je ne vais pas dire salut aux mécanos. Je suis bien avec tout le monde et les gens le ressentent, maintenant ce que les gens disent derrière, ça, on ne le saura jamais. »
Il les croise parfois au cours de la journée mais quand il leur parle, cela reste professionnel pour savoir si le véhicule est prêt pour le client « ça me fera cinq minutes dans la journée sur dix heures de travail ».

Je lui demande alors quelles sont les **recommandations** de l'entreprise quant à l'exercice de ses fonctions. Il reste sur les relations avec le client, être poli, souriant « même au téléphone ». Je lui demande alors de préciser s'il y a des règles qui régissent ses relations avec les autres membres mais il dit n'en connaître aucune mis à part se respecter.
Il précise alors qu'il n'a aucun problème avec les collègues « je ne leur fais pas de reproches, ils ne me font pas de reproches, je pense que certains collègues doivent penser pas mal de choses sur moi étant donné que je suis nouveau et qu'ils doivent avoir des a priori par rapport à moi mais on ne sait pas tout donc ils n'ont qu'à venir me le dire mais jusqu'à présent, je n'ai pas de soucis avec eux. »
La seule consigne que le directeur lui ait dite est qu'il ne doit pas trop s'attarder à tout expliquer aux clients mais que le reste est bien.
Etant donné qu'il a ses preuves à faire, il ne conteste pas l'organisation mise en place par le directeur et pense qu'il faut la respecter car « c'est comme ça qu'il voit les choses, c'est comme ça qu'il veut qu'on travaille. »

Je lui demande alors quelles sont ses **perspectives de carrière**.
Il compte arrêter de travailler à quarante ans pour se lancer dans l'immobilier. « Mais je ne compte pas rester ici, dans trois ans maximum, je ne suis plus là. Voire deux ans, voire un an parce que je vais changer de région, cette région, ça fait 28 ans que j'y suis et que cela ne m'intéresse plus d'y rester, y'a pas grand chose à faire, les mines ferment donc les gens partent, ce n'est pas là où il y a le plus grand potentiel de travail tout simplement. » Il pense viser soit la Côte d'Azur, soit l'étranger, à savoir l'Australie où il a déjà été un mois. Il ne compte pas lui dire car il ne lui dit pas « dans combien de temps il va être viré ». Tous les deux, trois ans, il change de toutes façons d'entreprise.
Il est marié depuis l'an 2000 et quand je lui demande si son épouse est prête à descendre, il me répond « je m'en balance ! » Elle est mère au foyer et s'occupe des deux enfants de 17 mois et 6 mois. Il vit à Oeting dans une maison qu'il a construite. « J'ai une ligne de vie qui est complètement... J'ai toujours été un grand célibataire dans ma tête, il m'est arrivé des choses dans ma vie qui ont fait que je suis marié et que ça a duré et qu'il y a une routine qui s'est installée etc...etc... »

Je décide alors de passer à la question des **rémunérations** :
« Pour l'instant j'ai comme je t'ai dit trois mois de fixe donc j'ai mes 1450 euros quoi qu'il arrive, c'est-à-dire qu'on s'en fiche complètement de mes ventes et de mes livraisons. Donc là justement un souci dont je t'ai parlé que je veux passer cadre c'est que j'aimerais avoir un fixe de 850 euros plus commissions en tant que cadre. C'est-à-dire qu'un minimum fixe est garanti de 2040 euros bruts donc 850 euros de fixe hors objectif. (...) Là justement le souci c'est que c'est le dernier mois en fait où je vais toucher les 1450 euros, ensuite j'ai un contrat de vendeur, donc banal, où j'ai un fixe minimum de 650 euros. »
Il désire ainsi le minimum garanti de 2040 euros.
Il m'explique alors qu'il existe des primes sur objectifs quand la voiture est livrée et des primes sur le financement, sur les produits périphériques, sur les prévisions, les extensions de garantie : « faut surtout penser à tout, faut surtout veiller au packaging, veiller à tout pour bien toucher ».
Il trouve que cette rémunération est très bien pour quelqu'un qui fait bien son travail. Le salaire fixe est une solution qu'il adopterait car a toujours travaillé en tant qu'ouvrier avec un fixe très élevé mais voudrait minimum de 1700 euros pour être sûr de les avoir. Or « un commercial est payé avec un fixe plus des objectifs et ça, c'est dans tout métier commercial. Il faut motiver le commercial à sortir, à aller voir les clients sinon ça ne marcherait pas. »

Quand il vend, il se dit « que je vais bientôt atteindre mon objectif donc je vais penser que je vais avoir un très bon salaire grâce à cette vente tout simplement. » Il avoue ne pas penser à l'entreprise « c'est pas un souci, un responsable d'entreprise a largement de quoi nourrir sa famille donc je pense à la mienne, moi, je pense qu'à moi, le reste ne me regarde pas. »

Nous finissons sur la question de l'**informatique** : « pour moi, c'est très vieux jeu, quand je vois comment il faut passer les financements, quand je vois... d'ailleurs je pense que c'est pas très loyal, un ordinateur pour trois, quatre commerciaux... de vieilles imprimantes qui fonctionnent jamais, je pense que c'est un peu ridicule au niveau de l'image qu'on peut donner. (...) Mais je pense que ça ne changerait pas grand chose, je pense que les gens apprécient encore l'écriture, avoir un contact parce qu'avoir la tête dans l'ordinateur, on ne prend plus le temps de parler, on fait que taper sur les touches, voir qu'on s'est trompé etc... Je pense que l'écriture ça reste quelque chose de très convivial. »
Il ne pense pas qu'avec l'informatique, cela irait forcément plus vite car il faut taper les informations aussi.

«-Est-ce que tu considères que vous êtes une **équipe** avec les vendeurs ?
-Une fausse équipe, oui.
-Une fausse équipe c'est quoi ?
-Pour moi une équipe... Une fausse équipe ? Je pense comme je te l'ai dit au début qu'il y a des fiches qui ne sont pas données, qu'il y a des clients qui ne sont pas donnés. (...) On le voit, je vois des clients qui sont réceptionnés par certains collègues, j'en entends parler, c'est leur argent quand même, un client, c'est de l'argent. Et quand ils donnent la fiche au vendeur, c'est la moitié de la prime au lieu de toute la prime. (...) On va dire que les anciens s'entendent bien entre eux et qu'ils me mettent très très à part. On le ressent soit dans la conversation qui est autre qu'avec moi...
-Et une vraie équipe c'est quoi pour toi ?
-Une vraie équipe ? Une équipe vraiment soudée qui ne se cache rien, qui se passe vraiment les clients, qui travaille vraiment vraiment ensemble de A à Z sur toutes les affaires.
-Et tu penses que cela peut exister dans le monde automobile ?

-Dans aucun métier commercial. Un vrai commercial, il a la gnack, il ne pense qu'à l'argent, moi, c'est pareil je ne pense qu'à l'argent et je ne vis que pour ça, je ne travaille surtout que pour ça pour gagner bien ma vie et donc non, je n'ai pas envie de partager. »
Il pense à fidéliser ses clients « parce que c'est un client qui est potentiellement acheteur plus tard, disons dans deux ans, trois ans, voire un an et que même si je devais changer de marque, que je pourrais faire suivre. (...) Exemple, j'ai un client que j'ai traité chez Peugeot pendant trois ans, je vais partir ailleurs, bien sûr que je vais pas le laisser à Peugeot, je lui donnerai ses coordonnées, je vais le rejoindre. Comme dit, je ne pense pas à l'entreprise, je pense à moi d'abord. (...) Un client ça reste mon client, un client de l'entreprise mais mon client. »

« -Tu trouves qu'un commercial c'est **individuel** ?
-Oui.
-Pourquoi ? A cause de son salaire ?
-A cause du salaire, à cause des objectifs mis en place. Chacun doit atteindre un objectif pour toucher son argent et automatiquement ça reste individuel, je ne vois pas comment on peut travailler ensemble. »

Entraide :
« -Est-ce qu'il y a parfois de l'entraide entre vous ?
-Oui, quand même. On va dire dans la mesure où je suis nouveau donc je pose quelques questions et on y répond tout de même. Donc je n'ai pas à me plaindre de ce côté-là. (...) On va dire le seul vraiment vraiment à qui je fais confiance et avec qui je m'entends super bien, c'est Jo, vendeur voitures occas', quand il voit que c'est un de mes clients, il va mettre mon code vendeur, il va mettre mon nom sur le bon de commande parce qu'il sait que c'est moi qui l'ai traité et avec lui, ça se passe très bien. Lorsque que l'on a un problème d'objectif, qu'il lui manque une voiture neuve et que moi, il me manque une voiture occas', on se l'échange, on s'échange les fiches donc c'est vraiment avec lui que je m'entends très bien. »
Il pense que cela pourrait se faire avec les autres mais il n'en a pas encore eu l'occasion. Il a néanmoins déjà laissé sa fiche à un collègue sans mettre son nom dessus et ce dernier lui a promis un restau.
Il m'explique alors quand il a dépassé son objectif, « j'ai privilégié de ne pas perdre de l'argent. C'est-à-dire que si j'avais pris la moitié, étant donné que je suis payé au fixe et que je ne touche pas les primes actuellement, c'est-à-dire que l'entreprise se serait mis cet argent-là, qui m'était du, dans sa poche alors je préfère le laisser à un collègue. (...) Il me le rendra mais c'était pas la question, c'est la question de ne pas perdre de l'argent bêtement. Je préfère qu'il serve à un collègue qu'à l'entreprise. »
Il vend actuellement pour faire ses preuves et se faire « le portefeuille de plus tard, le portefeuille du mois prochain ». Il précise alors que dès qu'il le pourra, il notera le nom de Jo sur la commande pour lui rendre la pareille.

Annexe 6 : Entretien Stéphane, vendeur magasin et secteur Peugeot

Parcours :
« Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?
Stéphane a fait un DUT GEA gestion d'entreprise d'administration avec une option comptabilité finance. Il a alors travaillé cinq ans comme contrôleur de gestion dans une association qui fait travailler les personnes handicapées mentales et physiques.
Il est arrivé dans le commerce par hasard, et plus particulièrement par un copain qu'il côtoyait. Il a commencé à faire de la vente de lubrifiants pour un pétrolier koweïtien, il devait aller démarcher les petits garagistes pour leur proposer les produits « Koweït pétrolium » en Alsace, il est resté un an dans ce secteur puis il a monté une petite boîte avec un copain d'imprimerie, il faisait des cartes de visites, des têtes de lettres. Cette imprimerie a duré trois ans et est tombée en faillite. Il a par la suite travaillé dans la chaussure pendant deux ans où il a été VRP multicartes, il travaillait avec des boîtes françaises pour la couverture sociale et avec des boîtes étrangères, il travaillait beaucoup avec l'Espagne où il faisait de la chaussure haute gamme pour femmes, il était vendeurs de chaussures pour des professionnels et allait dans les usines pour trouver d'autres chaussures. Il a 35 ans, est marié et a deux enfants : une fille et un garçon, l'un âgé de huit ans et l'autre âgé de cinq ans. Il a arrêté son travail dans les chaussures pour raisons financières et familiales et afin de rester plus proche de sa famille. Il a postulé par la suite pour Swatch France et il n'a pas été pris car les vendeurs Swatch France sont pratiquement que des filles. Après cette déconvenue, il a postulé chez Renault sur les conseils de son frère où il a été pris dans le 54 comme vendeur secteur où il est resté trois ans. Puis il s'est fait débaucher par Bertrand en novembre 2000 pour travailler chez Peugeot au départ à Briey. Il est allé chez Peugeot par le biais de Bertrand et par le fait qu'on lui avait promis une évolution de la structure et de son statut mais pour l'instant rien n'est encore arrivé. Il est très déçu.
« - Pourquoi ?
- Dans l'automobile, c'est souvent le plus ancien qui évolue le premier… »

« Est-ce que tu peux me décrire en quoi consiste ton **travail** ?
- Mon travail c'est de vendre des voitures à des particuliers, à des entreprises avec une orientation plutôt entreprise que particulier. Je fais du démarchage, de la prospection, je fais du suivi clientèle, je gère des agents également. »

« - Et une **journée type** ?
- Il n'y a pas de journée type… Le matin, j'arrive au bureau, je vais au rapport : « qu'est-ce que tu as fait la veille. Qu'est-ce que tu as vendu ? »
Il y a un rapport tous les matins sauf si le directeur n'est pas là.
« Puis après je vais chez mes agents, mes prescripteurs en l'occurrence, pour voir un petit peu ce qui s'est passé la veille, s'ils ont vu du monde, qui est ce que je peux aller voir aussi bien dans le cadre de la marque ou des agents d'autres marques, des MRA comme on les appelle. Puis après, je vais prospecter l'entreprise, j'ai des rendez-vous avec des clients dans le hall ou chez eux ou chez mon agent.
Il passe cinq jours sur le terrain et une journée au magasin avec une permanence tournante le mercredi et le jeudi au magasin. Il est au magasin le lundi et le jeudi et le samedi une fois sur deux au magasin mais s'il a rendez-vous à l'extérieur, il y va.
« -Et une journée type au magasin ?
-Ben t'attends le client, tu fais du phoning, tu fais des relances téléphoniques à outrance qui t'amènent rien du tout, c'est vraiment n'importe quoi. Parce que sur deux cents coups de fil, il

y a peut être une personne qui va t'acheter une voiture. (...) Je préférerais prendre ma serviette et puis aller voir le client directement dans une boîte. »
Il préfère le secteur « parce qu'on est plus libre (...) De faire ce que tu veux, de voir qui tu veux, quand t'as envie de t'arrêter cinq minutes, tu t'arrêtes cinq minutes, tu n'as pas d'horaires bien précis, tu fais en fonction de, t'as une course à faire, ben tu vas faire une course alors qu'au magasin, t'es bloqué au magasin jusqu'à 19 heures et tu peux rien faire. »
Il n'aime pas « être cloisonné », rencontre plus de monde et pense que « c'est une autre approche ». Il a été muté ici depuis novembre 2003.

Recours aux autres membres :
«-Et peux-tu m'expliquer concrètement à qui tu as recours dans l'organisation et pourquoi ?
- Ben, une seule personne : Bertrand, quand j'ai besoin d'aides spécifiques pour des grosses sociétés, quand il faut que je fasse des conditions particulières, j'en réfère à mon supérieur hiérarchique. » (Il parle ici du secteur)
-Et au magasin ?
-Ben à lui, quand j'ai des conditions particulières à faire sinon j'ai recours à personne. »
Il a néanmoins recours aux membres du magasin « quand il faut une pièce ou un accessoire mais j'envoie le client directement au magasin. »
Il lui arrive d'accompagner le client et le présenter au magasin ou en carrosserie : « mais je suis pas hôtesse d'accueil. Je les emmène si c'est des clients que je connais, à qui j'ai vendu des voitures, si c'est pas mes clients, je leur dis : « bon, il faut aller là-bas ». »

Recours aux vendeurs :
« -Et les vendeurs, tu as recours à eux quand ?
-Jamais. Pourquoi veux-tu que j'aie recours aux vendeurs ? »
Il demande parfois conseil à Christian pour se servir du logiciel où il y a la bourse Peugeot car il le maîtrise mal.
« Et s'il y a un client à eux qui vient et qu'ils ne sont pas là, soit je les appelle, soit je dis au client « écoutez repassez ou appelez-le sur son portable. »

Il entretient avec eux des relations amicales : « Après, ça dépend des équipes, t'as des grosses équipes et tu as des petites équipes. Dans les grosses équipes, tu as toujours des clans, ça, c'est indéniable. Dans les petites équipes, l'avantage c'est que c'est plus soudé, t'arrives mieux à communiquer parce que fatalement on se voit tout le temps et tu as plus de liens qui se créent parce que c'est des gens que tu vois régulièrement. »

Il dit que les relations se passent mieux qu'à Briey où il ne voyait personne en dehors du travail :
« Car du point de vue du travail, c'était des vraies putes, passe-moi l'expression. Un mec qui te plante par derrière et qui fait le beau devant toi après. »
Grâce au nouveau système, la commission est partagée, cela évite de « lever des lapins parce que les gens ne t'appellent jamais ! »
Chez Briey, il n'y avait pas d'agents donc il n'était pas au courant des affaires qu'on lui prenait quand il était sur le secteur.
Chez Peugeot « ça se passe bien, ils ont pas tous l'esprit tordu. »
« L'avantage c'est que tu sors sur le secteur pas avec la peur au ventre que t'as un client qui vienne au garage pour traiter et que tu te fasses bananer une affaire. »

Arrangements :
« Après, tu as les arrangements avec les collègues, je veux dire on est pas des sauvages non plus. Si on n'arrive pas à s'arranger dans une équipe de quatre personnes, t'arriveras jamais à t'arranger. »
Il leur arrive de donner les affaires en entier :
« T'as le client que tu suis et que le vendeur ne connaît pas, tu le suis, il vient à la concession, le client, il veut traiter, tu lui fais le bon de commande, toi, t'es pas à la source de cette commande donc c'est pas normal, c'est pas parce que tu as rempli un bon de commande que tu vas avoir 50% de la commission par contre tu suis, tu vois un client, tu renseignes un client, tu lui fais une offre, tu donnes l'indic à ton collègue, là, c'est normal que tu sois rémunéré sur cette action parce que c'est quand même toi qui a fait le travail de présentation du produit, de financement etc… c'est normal. »
Ce système est pour lui « le moins mauvais. C'est difficile à mettre en place parce que le commercial par définition, c'est un individuel donc c'est difficile à mettre en place mais je dirais que dans une petite équipe, tu peux mettre ça en place, dans une grosse équipe, c'est ingérable. »
Il trouve qu'à quatre c'est l'idéal (à un moment, ils étaient trois) car « tu peux pas tout faire, moins t'es nombreux, plus il faut que tu fasses du boulot… »

« Chez Renault, c'était pas comme ça, c'était chacun pour soi. Normalement, tu devais donner le tuyau mais comme personne ne donnait jamais le tuyau, t'en donnais pas non plus. »
« Le problème qu'il y a aujourd'hui, c'est que toutes façons la voiture, tu gagnes plus d'argent, tu gagnes que de l'argent sur tes primes d'objectifs donc l'intérêt de tout le monde, c'est que tout le monde ait son objectif. »
Comment ça, on gagne plus d'argent
« Aujourd'hui, on gagne plus rien sur une voiture, ça devient ridicule ! De l'ordre de, pour te citer le cas le plus terrible entre guillemets, c'est tu vends une voiture avec un de tes agents, tu ne vends pas de financement, tu ne vends pas d'extension de garantie, tu ne vends pas de produits périphériques, cette voiture n'est pas en stock donc il faut la commander, tu gagnes vingt euros bruts, que ta voiture fasse 50.000 francs ou 200.000 francs. »
« Et les primes c'est en conséquence, une prime en fonction de ton avancement, il faut que tu aies fais ta VD véhicule de direction arrêtée, il faut que tu aies fait ton taux de pénétration financements, ton taux de pénétration extension de garantie, tes volumes VN/VO, et là tu décroches…
-…Le jackpot
-C'est-à-dire le jackpot, tout est relatif, qu'est ce qu'on appelle jackpot, aujourd'hui ? Pour gagner 35.000 francs dans la voiture, il faut pas travailler chez Peugeot ! (…) Chez Peugeot, ils ont des marges qui sont en baisse donc il faut bien qu'ils diminuent les rémunérations mais pourquoi ils diminuent les rémunérations que des vendeurs alors qu'ils augmentent pas les gens de l'atelier, du magasin ! C'est tout le monde dans le même bateau, c'est pas les vendeurs qui doivent en pâtir, c'est pas normal ! Aujourd'hui pour te citer un exemple, depuis trois ans je gagne 5000 francs net de moins par mois. »

« -Et un **fixe**, ça te conviendrait mieux ?
-Un fixe, si t'es payé qu'au fixe, il faut que tu aies une conscience professionnelle, si tu n'as pas une conscience professionnelle, le gars va flamber pendant trois quatre mois c'est-à-dire qu'il ne va rien glander pendant trois quatre mois et il va se prendre ces 18.000, 20.000, 25.000 francs par mois. C'est une arme à double tranchant. »
Il n'est néanmoins pas contre, cela dépend du fixe, c'est une question de montant.

« -Et quand tu vends une voiture, tu penses à quoi ?
- A rien, ça ne me fait même plus rien de vendre une voiture.
-Tu penses pas aux clients, à toi, à ta prime d'objectif, à ta commission ?
-Je pense à ma prime d'objectif cinq jours avant la fin du mois. (...) Si tu commences à cogiter au premier, t'as pas fini. »
La seule chose qui le motive est sa maison à payer. « J'ai des charges fixes, il faut que je sorte tant par mois. (...) Il y a que l'argent qui me fait avancer, si j'ai pas d'argent, j'avance pas.
Il ne pense pas à l'entreprise « parce que l'entreprise ne pense pas à nous, je vois pas pourquoi je penserais à elle. »

Relations avec la hiérarchie :
« -Et quel type de relation entretiens-tu avec la direction ?
-Amicale, c'est-à-dire c'est un peu particulier, Bertrand, je le connais depuis quelques années, on a à peu près le même âge. T'as toujours des relations de personnes inférieures à personnes supérieures, bon maintenant on essaye de faire en sorte que tout se passe bien, quand on a des choses à se dire, on essaye de se le dire, ça plaît pas forcément. »

« -Et avec les **autres services** ?
-Très bonnes. Il faut dire que je suis une personne facile, j'aime pas les conflits, je préfère que tout se passe très bien. »

Quand il n'y a pas de clients dans le magasin, soit il passe des coups de fil, ou des offres aux entreprises, ou discute avec ses collègues avec lesquels il parle du boulot « On refait notre entreprise. » *(Rires)*
« On refait plus rien parce qu'on sait pertinemment qu'il y a plus rien à faire, de toutes façons on va se faire manger d'une certaine manière, et puis terminer maintenant on se dit simplement que... et on tient à peu près le même discours que si c'était à refaire, jamais on referait ça ! »

« -C'est quoi tes **perspectives de carrière** ?
- Chez Bailly, aucune.
-Même d'ici 10 ans ?
- Je vais pas attendre 10 ans, je vais avoir 35 ans, comme ce que je te disais tout à l'heure, aujourd'hui, je vends une voiture, ça ne me fait plus rien, ça veut dire que je suis arrivé à un stade ou soit je vais dépérir soit il faut que je fasse autre chose.
-Et chef de vente, ça te plairait ?
-C'est-à-dire que c'est, tu ne vends plus de voitures, tu gères une équipe commerciale, c'est complètement différent. »
Il envisage soit de faire chef de vente, soit de ne faire plus que de l'entreprise. Le cas échéant, dans trois ans maximum, il partira à l'étranger. Sa femme est d'accord. (elle est commerciale dans les carrelages et sanitaires). Il a déjà des contacts au Maroc car « c'est encore un eldorado, il y a encore des sous à se faire. » Il changerait alors de domaine et irait dans la finance ou la comptabilité.

« -Ca ne te fait rien quand tu vends une voiture et quand tu n'en vends pas ?
-Ca m'énerve. (...) Ma fierté en prend une claque et je n'aime pas être derrière vis-à-vis de mes collègues. »
Il est content car il est premier « j'aime bien, ça flatte mon ego. » Mais le directeur du site ne fait pas de comparaison.

Règles internes :
Ils ont mis un système en place avec Jo qui consiste à lui donner les VO qui sont faits car il est rémunéré dessus : « Si je dois en faire une, j'en ferai une mais je sais que ça l'emmerde quand j'en fais une, il mate, il aime pas parce que lui il est rémunéré sur le VO. Lui aussi quand il vend un VN tu lui fais des réflexions. Y'a des choses qui ont été mises en place, si on ne les suit pas, ça n'ira pas. »

Avis sur le **règlement des ventes** :
Ils ont des quotas de financement (39% en pénétration en financement et 35% en extension de garantie). Sur un financement, ils touchent 30 euros bruts et sur une extension de garantie 15 euros.
« La concession, ça leur donne beaucoup d'argent, aux vendeurs pas forcément. (...) Ca m'énerve mais je comprends qu'ils aient une rentabilité à avoir, toute entreprise est basée là-dessus mais faut pas toujours qu'on soit les dindons de la farce. (...) C'est dû à une réorganisation, c'est dû à une politique de patron qui souhaite avoir des vendeurs smicards, c'est tout. »
Le règlement des ventes Bailly est décourageant « plus personne ne veut venir bosser chez eux. »
« Le règlement des ventes, il est fait de la manière suivante : on te dit voilà, aujourd'hui, il faut vendre les voitures en stock, donc on paye les voitures en stock, on les paye 80 euros pour une 206, 106, 307, 407, 80 euros bruts. Si elle n'est pas en stock, ils divisent la commission par deux donc tu ne touches plus que 40 euros bruts s'il faut la commander, si un 807 ou une 607, tu vas toucher 160 euros si elle est en stock et 80 euros si elle n'est pas en stock, c'est des voitures qu'ils estiment être des voitures de catégories supérieures. Ensuite ils te disent : « bon voilà tu fais un financement et tu vas toucher 30 euros, tu fais un PCP révision maintenance donc 15 euros pour la prévision et 30 euros pour la maintenance. »
Chez Renault, cela était calculé sur la marge restante. Il gagnait donc mieux en vendant moins de voitures. Il n'y retourne pas car il n'y a pas de poste à pourvoir dans le coin. Et vendeur secteur ne l'intéresserait plus car il y a de moins en moins d'agents. Le constructeur en a évincé beaucoup car ils ne correspondaient plus à sa charte.
« Aujourd'hui, il mise plus sur l'après-vente parce que un grand slogan c'est « l'après-vente fait vendre ! », ce qui est vrai. Un client qui est content d'un après-vente reviendra racheter une voiture chez nous. »

Avec les vendeurs ils parlent « travail, cul mais c'est partout, même dans les autres boîtes où j'ai travaillé, c'est comme ça. » Ils en parlent surtout avec les vendeuses.

« -Je voulais savoir si tu peux me parler du système **informatique** ?
- Ici, ils ont un système qui s'appelle Oslo que je ne connais pas parce que j'ai pas le droit de l'utiliser parce que je n'ai pas suivi une formation.
-Oslo, c'est quoi ?
-C'est un système qui permet de faire des offres aux entreprises, aujourd'hui, moi, je procède encore par minitel. (...) Ils en sont encore au B.A. BA de l'informatique ».
Ils n'ont qu'un système où ils peuvent faire du financement, Internet et consulter les bourses Peugeot.
« Chez Renault, tu fais tout, chez Peugeot, tu fais rien. Non mais chez Peugeot ils ont 25 ans de retard. »
Cela pose problème lors des visites en entreprise car il ne peut pas faire de propositions commerciales « nous, on est obligé de revenir. »

Il estime que cela apporte un gain de temps énorme du point de vue de l'organisation du travail.
Il revient alors à la concession pour faire les simulations sur minitel ou sur le PC.
Les clients sont obligés de signer les dossiers de financement « blancs », avec rien d'écrit, s'il y a une rature sur le bon de commande, ce n'est plus iso et il faut faire un avenant.
Il dit que cela est prévu mais que cela fait des années qu'ils en parlent.
« Moi, quand je suis arrivé chez Peugeot, la première chose qui m'a choqué, c'est leur méthode de travail, j'ai même demandé à mon patron où était mon scribe, le gars qui prend des notes au Moyen-Age. C'était limite sculpture ! *(Rires)* Attends je vais faire mon bon de commande, je vais prendre mon maillet !! »
Il n'ont pas de service financement « on fait tout ».
Il dit avoir recours à la secrétaire commerciale « quand il faut rechercher une voiture. » Elle commande les voitures.
« Nous, on fait tout nous-mêmes, simplement on a plusieurs outils alors qu'eux en ont qu'un seul. Ils ont un PC qui fait tout, nous, on a un PC, un minitel, une imprimante là, un truc là-haut... On fait tout nous-mêmes sauf bien sûr tout ce qui est commande de voitures, tout ce qui est impression de dossier de financement, eux, ils font ça chez Renault parce qu'ils l'ont directement. »

Je lui pose la question des **règles d'organisation**. Depuis 2000, il a le statut de cadre. Ils doivent faire attention aux reprises, être au courant de tout...
Quand je lui demande alors ce qu'il pense des règles d'organisation, il me répond :
« Je me suis pas penché sur le système. Moi, je suis là du matin au soir pour faire mon taf, c'est tout, après, je m'en fous. »
Par taf, il entend son travail et son objectif « si je fais mon travail, je dois faire mon objectif, les deux sont liés de toutes façons. »
Il avoue qu'il y a des conflictualités :
« T'as toujours des trucs qui coincent, quand t'es en fin de mois, il te manque une bagnole, l'autre, il va toujours essayer de t'en planter une, c'est normal, c'est légitime, chacun défend son bifteck ! »

Nous abordons la question des **avantages et des inconvénients du travail** :
« Les avantages, j'en vois aucun, je vois pas... T'as une voiture de fonction et encore... Je crois que dans n'importe quelle boîte commerciale, ils ont une voiture de fonction, c'est plus un avantage. Les inconvénients, y'en a plus : c'est que t'es mensualisé en termes d'objectifs et non pas annualisés. (...) Ce qui fait qu'ils sont plus sereins alors que nous on n'est pas serein du tout. »
Il me dit mal dormir la nuit et que cette fois-ci, ce n'est pas de l'ironie.
« Fatalement, tu es stressé, le métier fait que tu ne peux pas ne pas être stressé. Quand tu ne vends pas une voiture, ça veut dire que le lendemain, il faut que tu en vendes deux ! »
Depuis le mois de janvier, la grande différence avec l'ancien système est que l'objectif est lié à la livraison et non plus à la commande. Il dort encore moins car c'est encore plus stressant.

Il estime ne pas suffisamment être payé pour ce qu'il fait. Il aime son métier mais « plus comme avant quand j'ai démarré dans le métier. »
Il en a assez que le règlement des ventes soit modifié chaque année.
Il a reçu deux voitures grâce à l'atelier et aucune grâce au magasin. Lui, ne choisit pas vers qui il dirige les clients, il voit celui qui est disponible. Il entretient encore des relations avec d'anciens vendeurs Renault :

Concurrence :
«-Eux ça se passait bien c'est ça ? Ils étaient « réglo » ?
-Non !! Ils étaient pas réglos, c'était des fumiers aussi, s'ils pouvaient t'en mettre une, ils t'en mettaient une mais tu le savais ! C'était fait… tu le savais. Alors que quand j'étais à Briey, tu le savais pas, c'était fait de manière sournoise et ça, je ne le supporte pas ! Moi, j'ai un proverbe : vaut mieux passer pour le boucher que pour le veau, tu vois ? Dons si je suis prévenu, je sais à quoi m'en tenir maintenant si c'est fait sournoisement… »
Pour le moment, il n'a rien aperçu qui ait été fait dans son dos chez Peugeot.
« Chez Renault, c'était une philosophie, c'était comme ça, tu pouvais pas travailler autrement, quand t'as dix vendeurs, tu peux pas faire autrement, c'est pas possible ! »
Il a encore déjeuné avec un ancien collègue qui lui a confirmé que c'était toujours comme ça.
« Tu peux pas gérer une équipe de dix vendeurs comme tu gères une équipe de quatre vendeurs, c'est pas possible ! Parce que tu peux pas former un clan, tu vois, former une, équipe qui soit soudée à dix vendeurs, c'est pas possible. Fatalement, t'auras des gens qui auront des affinités et t'auras d'autres gens qui n'auront pas d'affinités avec ces gens-là donc ça fera des clans. Bon, avec les gens avec qui tu auras des affinités, t'éviteras au maximum de leur faire des coups par derrière par contre avec les gens avec lesquels tu n'auras pas d'affinités du tout tu vas pas te gêner pour les entuber comme eux ne vont pas se gêner donc tu feras pareil, c'est ça la différence !! »
Il estime qu'avec les deux vendeurs les plus anciens, ils sont une **équipe** (il ne connaît pas assez Bill pour l'inclure) « parce qu'on travaille tous dans le même sens, chacun fait son boulot, chacun est là de toutes façons pour sortir son salaire donc on est pas là pour briller plus que l'autre. »
Il attend donc Bill au tournant « à ce petit sport-là, je suis très bon, je l'ai pratiqué pendant quelques années, je suis très bon ! »
« Officieusement y'a toujours des arrangements, il lui manque une voiture tu lui files la bagnole pour qu'il ait son taf, après, c'est la réciprocité. Toi aussi un jour il peut te manquer une voiture, tu peux lui la filer aussi. Mais c'est ça l'arrangement dans une petite équipe, dans une grosse équipe, tu peux pas le faire. »
Dans la mesure où il est plafonné à 110%, s'il fait des voitures au-delà de ses objectifs « je préfère en faire profiter mon collègue. »
Ils s'arrangent avec le responsable de site qui lui paye la commission mais met la voiture sur le compte de son collègue pour qu'il ait son objectif.
« Mais c'est ça la différence entre une équipe et… le bordel ! C'est qu'on arrive à s'arranger entre nous. C'est important. »

Annexe 7 : Entretien avec Jo, vendeur VO Peugeot

Parcours :
« Comment as-tu été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?
-Comment ? Complètement par hasard. J'avais fini l'armée, je bossais un petit peu à droite à gauche, je cherchais quelque chose dans le commercial et puis j'ai vu l'annonce tout bêtement et puis j'ai répondu à l'annonce. Je sui venu une fois, deux fois, trois fois, j'ai rencontré des dirigeants et puis au bout de deux, trois fois, ils m'ont donné leur chance mais c'est complètement par hasard, je voulais dans le commercial mais pas forcément dans la voiture. »
Il a fait un stage durant son BTS dans l'automobile mais cela ne lui a pas plu du tout. Il a fait un BTS force de vente en 1993. Cela fait huit ans qu'il est ici, il a commencé en 1996. Il a fait une fac de droit mais cela ne lui a pas plu car il n'y avait pas de suivi, cela n'était pas fait pour lui.

«-Peux-tu me décrire ton **travail** ?
-Mon travail ? Il est vaste et varié ! Moi, ma spécialité, c'est l'occasion sachant que j'ai commencé en vendant des voitures neuves comme les autres à l'époque donc j'avais un secteur. Et ben moi, je m'occupe des voitures à la rentrée donc des reprises qu'on fait sur les voitures neuves et les reprises qu'on fait sur les VO, y'a un gros travail administratif, moi, je suis une toute petite partie administrative, je ne fais plus autant qu'avant, c'est la secrétaire qui fait tout l'administratif, la rentrée de la voiture etc... Moi, je fais la préparation au niveau de l'atelier, au niveau de la fiche de contrôle pour faire la révision, les contrôles, un peu tout ça sur les voitures et puis après, il y a le planning de livraison, le secrétariat, enfin c'est assez vaste, ça peut toucher un petit peu à tout, un petit peu à l'informatique, un petit peu à l'administratif, un petit peu à tout. (...) Avant j'en faisais un peu plus, enfin y'a pas que moi mais y'avait personne à l'administratif pendant un moment et je me suis un petit peu axé là-dessus, je faisais les factures, je faisais les rentrées, je faisais un petit peu tout mais bon, là, depuis qu'on a à nouveau quelqu'un à l'administratif, je fais... j'en fais un petit peu notamment au niveau gestion des stocks, on achète des voitures aussi, on sait un peu ce qu'on doit rentrer, c'est vaste hein, c'est un petit peu... On touche un peu à tout. L'occasion c'est pas du tout axé sur les voitures neuves, ça n'a rien à voir. Tu vends pas une voiture d'occasion comme tu vends une voiture neuve. Une voiture neuve, tu fais toujours la même chose, c'est de savoir le produit à la rigueur, c'est pas forcément les mêmes mais en occasion, faut s'adapter un peu plus au client, faut se mettre un peu dans leur peau et puis on voit un peu de tout, c'est une autre clientèle que les voitures neuves surtout sur Sarrelange donc c'est assez... On voit un petit peu de tout c'est pas... Une vente en occasion ça se concrétise plus vite qu'une vente en voiture neuve, c'est ce que je préfère aussi. Ca va plus vite, t'as le produit, t'as le prix, tu la vends, y'a pas le moment où tu la vendras plus, c'est tout de suite assez rapide, y'a pas le client qui réfléchit, qui va voir ailleurs etc... L'occas, tu vas, si t'as un produit à un bon prix, tu la vends tout de suite, c'est beaucoup plus rapide et puis tu vois autre chose, c'est d'autres voitures, d'autres marques, c'est pas toujours axé sur Peugeot, sur tel ou tel modèle, c'est pas le même métier. »

Il a fait vendeur VN sur le secteur et en magasin avant. Il aimerait accéder à un poste un peu plus haut dans la hiérarchie à savoir responsable VO ou sur un autre site, ça ne le dérange pas.
« Tu sais, les vendeurs de voitures en général, c'est des gens qui bougent beaucoup, moi, je suis assez fixe, ça fait huit ans que je suis là, je suis jamais allé dans une autre marque, moi, j'aime Peugeot, ça m'embêterait d'aller dans une autre marque. » Il a eu des propositions « mais c'est jamais plus vert ailleurs. » Il connaît du monde dans d'autres marques mais se

trouve bien ici, il verra si des places se libèrent : « tu sais jamais de quoi demain est fait ». Pour le moment il désire se spécialiser dans l'occasion.

« -Peux-tu me décrire une **journée-type** ?
-Une journée ? Généralement on arrive le matin vers 8-9 heures, le matin, on y va tranquille, on y va tranquille à part le lundi, début de semaine et fin de semaine on a un rapport quotidien avec le directeur, les vendeurs, les collègues etc… On raconte nos affaires, les nouveautés de chez Peugeot, les choses qui se passent. On a des petits rapports même le mardi ou le mercredi mais c'est des rapports plus rapides, le financement, les extensions de garantie. Le matin, on fait quelques paperasses, on termine les commandes qu'on a fait la veille, on va voir la secrétaire qui les transmet au directeur qui les valide et puis après bon ben je regarde les livraisons, si tout est bon, si tout est fait, je vais derrière à l'atelier voir avec chef d'atelier si la voiture a bien été préparée, si la révision a été faite, si extérieurement tout est bon, si les papiers sont valables, voir un peu la secrétaire, bon, entre ça, t'as des clients, faut s'occuper des clients donc c'est des journées qui passent relativement assez vite quand même.
-Tu as recours alors aux autres membres de l'entreprise ?
-Ah ben oui, quand même. Notamment moi, recours au niveau de l'atelier, je travaille bien avec l'atelier parce que c'est quand même eux qui me font les voitures, qui préparent les voitures, qui font les révisions, qui gèrent un petit peu le planning. Peut-être moins ceux… Moi, je suis obligé, l'administratif avec Hélène qui est au secrétariat VO et beaucoup avec l'atelier parce que c'est des voitures d'occasion qui passent souvent à l'atelier donc faut être bien avec eux, faut travailler régulièrement en polyvalence avec eux parce que c'est eux qui préparent la voiture. »
« (…) Au VN, eux ils font la vente et après, ils s'occupent de plus rien, ils donnent les papiers au secrétariat et puis c'est elle après qui fait, qui prend le relais quoi, au niveau administratif qui fait les ventes des cartes grises, qui fait préparer les voitures, c'est elle qui fait le lien au niveau de l'atelier. Moi, je le fais pour le VO et eux pour le VN. Je dis pas qu'ils en font moins, c'est pas vraiment mais c'est un peu moins… Je le sais parce que j'ai été de l'autre côté de la barrière, c'est un peu moins, au niveau administratif, c'est beaucoup moins lourd. Tu as des trucs à remplir quand tu vends une voiture mais bon c'est un petit peu moins fastidieux au niveau du VN que du VO. »

Aujourd'hui, une personne ne s'occupe que de l'administratif VO car a été mis en place un système de gestion de programme **informatique** qui gère tout de la vente à la sortie :
« C'est un superbe outil qui va te gérer tout l'administratif de A jusqu'à Z donc en passant par la fiche de prix donc l'ordinateur va te la sortir, faire les déclarations d'achat à la préfecture, mettre les équipements sur le listing VO, tout le monde aura un listing VO avec les modèles, les prix de vente, les travaux qui ont été effectués etc… Donc y'a une personne qui s'occupe de ça. »
Ce logiciel s'appelle Planète VO et a été mis en place il y a un mois et demi. C'est la secrétaire qui y va mais quand elle n'est pas là, il y a accès et sait comment ça marche.
« En fait c'est un système qui regroupe tout ce qu'on faisait administrativement à la main avant. On mettait beaucoup plus de temps et là, c'est beaucoup plus rapide. »
Il l'aura dans quinze jours.
« Avant je faisais tout, c'était étape par étape, je faisais tout l'administratif à la main. On rentrait la voiture, comme dans tous les commerces lorsque tu rachètes au client il faut que tu notes tel ou tel modèle, tel et tel prix à telle date et ensuite elle devait prendre un dossier donc cartonné à remplir à la main et faire une déclaration d'achat sur un autre ordinateur c'est-à-dire déclarer à la préfecture comme quoi on a acheté cette voiture, ensuite il fallait faire remplir une fiche signalétique de la voiture à la main, modèle, couleur, châssis etc etc…

Ensuite il fallait faire une expertise de la voiture, ce qu'elle a, ce qu'elle n'a pas etc... Fallait remplir une fiche de travail pour l'atelier, noter les numéros d'imputation pour la comptabilité, noter sur la fiche tout ce qu'on va faire, tout ce qu'on va pas faire sur la voiture donc c'était très très lent pour rentrer une voiture et faire un dossier et là maintenant ça prend nettement moins de temps avec le système planète VO. (...) En fait c'était la secrétaire qui était censée le faire mais dans ces tâches-là, ça m'arrivait de le faire parce qu'elle pouvait pas le faire ou parce qu'elle n'était pas là, pour accélérer le truc, je lui donnais un petit coup de main. Mais bon, tout ce qui est fiche de travail, moi, je les remplis, les rapports avec l'atelier, tout ce qu'il y a à faire ou pas faire sur la voiture, ça, je le fais moi encore. »
Il aimerait bien juste vendre comme c'est indiqué dans ses fonctions mais le suivi est nécessaire mais « tu peux pas vendre et puis boum, basta, tu fais plus rien ! »

Relations avec la secrétaire commerciale :
Il voit la secrétaire souvent le matin une demi-heure pour les papiers et les livraisons et au cours de la journée pour voir si les cartes grises sont arrivées, si la voiture est en retard. « J'y vais le matin et généralement j'essaie de plus y retourner pendant la journée mais bon on est toujours obligé de se concerter. Elle me demande si les voitures sont prêtes et je vérifie avec l'atelier etc... Donc y'a toujours un croisement à un moment ou à un autre de la journée mais c'est pas précis, je vais pas dire à telle et telle heure j'y vais et je fais que ça. »

Relations avec l'atelier :
Il lui arrive aussi quand l'atelier est fermé de devoir expliquer la voiture au client à 17h et tout ce qui est technique car elle ne le maîtrise pas forcément.
« Et l'atelier, avec Bertrand, le directeur, on prépare une fiche de travail, c'est-à-dire qu'on met toutes les caractéristiques de la voiture puisqu'il faut des ordres de travail, l'atelier, il leur faut une fiche pour savoir ce qu'ils ont à faire, pour pinter aussi pour eux donc nous, la voiture elle rentre, moi, je vais la voir avec Bertrand et on décide de faire, si y'a des petites rayures, des bosses, si on les fait, si on les fait pas, si y'a de la peinture, y'a de la mécanique, ça, on est obligé de le faire, s'il faut changer les pneus, pas les pneus etc... donc l'ensemble de la voiture à voir, une fois qu'on a vu, on remplit cette fiche et ensuite on la transmet à l'atelier qui me donne le nombre de jours à peu près, approximativement et petit à petit moi, j'essaie de suivre l'évolution de la voiture quand la fiche est donnée si ça avance vite ou pas vite au niveau de l'atelier. Ensuite pour que Hélène puisse voir avec le client si on est dans le délai ou si on n'est pas dans le délai. »
Toutes les voitures exposées avec le prix sont donc prêtes à la vente et prêtes à partir sous couvert d'un lavage.
« Nous on est occasions du lion donc on a une charte à respecter et on doit respecter. Lorsque la voiture elle rentre, la carrosserie, l'aspect esthétique, on est obligé de rien, ça c'est après en fonction du client, en fonction de nous, notre marque etc... Mais le client ne paye rien, c'est nous qui prenons en charge la révision. »
Grâce à la révision de la voiture ils maîtrisent mieux les coûts et les marges. Il y a trois gros circuits : les reprises faites en reprenant les voitures neuves (possibles également sur les voitures d'occasion mais avec moins de marge) et les achats directs chez Peugeot qui sont très récentes entre zéro et 20000 kilomètres maximum, c'est du transit temporaire à savoir des gens installés à l'étranger achetant des voitures chez Peugeot via de grosses sociétés et ils rachètent aussi des voitures de location pour fournir les parcs d'occasion. Ils ont également les retours des locations société et avec particuliers.

Aide des autres vendeurs et relations :
Etant donné qu'il s'occupe des occasions, les vendeurs viennent souvent le consulter notamment quand le directeur n'est pas là : « ils me demandent régulièrement… pas est-ce que j'ai envie de cette voiture sur mon parc ou quoi mais est-ce que c'est vendable, à quel prix à peu près ça se revend, à quel prix à peu près il faut la reprendre. Pour ça, ils me consultent pas mal mais bon c'est pas… Je vais pas leur dire… Enfin si, quand ça me plaît pas, je leur dis, après, ils font en fonction, après ils vont voir le chef des ventes et c'est lui qui tranche. (…) Ca va vite, la voiture est là généralement donc je jette un coup d'œil, j'estime si ça va bien se vendre ou pas, quels travaux il y aura à peu près et on essaie de tomber sur un prix correct… Moi je leur dis à quel prix j'aimerais bien que la voiture rentre dans notre stock et ensuite eux font en fonction par rapport à la marge qu'ils ont avec la voiture neuve. »
Il confirme donc leur estimation. Mis à part cela, il entre peu en relations avec eux si ce n'est durant les réunions car ils sont peu sur le site. Ils ont de temps en temps des discussions comme n'importe quel collègue mais : « on n'est pas collés je veux dire toute la journée comme deux collègues peuvent l'être parce qu'ils font à peu près le même… On fait le même boulot mais un peu chacun dans sa branche, moi au VO et eux au VN. Il se peut qu'il y ait des après-midi où moi je suis occupé et eux sont occupés, on s'adresse pas la parole, c'est rare mais ça peut arriver. »
Ils parlent souvent de voitures mais pas que de boulot : « des filles ! Un peu comme tout le monde, on est des êtres humains ! Je veux dire on parle pas que de boulot, là on était à un barbecue, on était tous là, on a fait du quad, on s'est amusé. (…) C'est des trucs qui sont fait pour créer un peu la cohésion dans l'entreprise mais c'était sympa, c'était une bonne journée. »

Frictions et arrangements :
Il les voit néanmoins peu hors du travail à part un de ses anciens collègues qui est parti chez Renault. « Y'a des frictions des fois, y'a des frictions ! Je veux dire sur des affaires des fois on croise des clients, des clients communs, c'est pas moi qui fais l'affaire, c'est un autre, ça peut arriver des fois ça gueule un peu mais bon, c'est vraiment très rare. Y'a une bonne entente ici. (…) Notre règle c'est… On n'essaie pas de se planter un couteau dans le dos, rien, quand y'a un truc, on se met à part et on essaie de régler le machin entre nous, on va vraiment en dernier recours à la direction si on ne trouve pas un terrain d'entente mais généralement on arrive à régler la chose comme ça. »
Il me donne un exemple avec son ancien collègue qui a traité avec un client qui est allé voir son agent alors que Jo le suivait depuis longtemps. Ils se sont arrangés, il lui en a redonné un autre plus tard.
« Mais ici, on arrive à s'arranger. Moi, je ne fais que l'occasion… Bertrand leur donne des objectifs aussi, il leur demande de vendre un VO par mois, c'est pas énorme, moi, j'en ai une vingtaine à faire, j'ai entre quinze et vingt voitures ici à faire donc on peut s'échanger. Moi, pour faire mon objectif, il me manque parfois une voiture ou deux, si Christian en a une ou deux en plus, il me les donne, moi, je lui donne une voiture neuve que j'ai faite parce que je dois aussi faire des voitures neuves, il me donne une voiture d'occasion et on s'arrange comme ça, y'a pas de… Y'a rarement des discordes, rarement, je ne dis pas jamais mais rarement, rarement. (…) Même si le contrat est signé, c'est pas grave, Bertrand aussi est très arrangeant. Jusqu'à la fin du mois avant que ça parte à la comptabilité, on va chez la secrétaire on lui dit « il me manque une voiture de faite c'est pas moi qui l'ai faite et vice-versa » et elle le change dans le règlement, ça c'est des règlements, c'est des trucs internes. (…) Le but c'est justement qu'on atteigne nos objectifs, si nous, on atteint nos objectifs et qu'on est payé en conséquence ça veut dire que lui aussi, il aura atteint ses objectifs aussi au niveau de la direction. (…) Tu sais, c'est un boulot où… Je dirais pas que t'es mal considéré, c'est pas

question d'être considéré ou pas mais c'est un boulot qui est assez difficile, c'est une remise en question quasi-quotidienne, tous les mois, c'est sûr, on repart à zéro tous les compteurs, on repart à zéro tous les mois donc... si nous, on gagne du fric, ils en gagnent et vice-versa si eux gagnent du fric, on en gagne, en disant eux, je parle de la direction... Donc lui a tout intérêt à ce qu'on gagne de l'argent à ce qu'on soit bien, content dans la société et puis voilà. Le but c'est pas que les gens partent. Tu sais, des mercenaires, des vendeurs, des machins comme ça, j'en ai connu un moment, c'est pas, comme je te disais tout à l'heure, c'est pas plus vert ailleurs, on va te proposer plus au départ et en fin de compte... Y'a pas que ça puisque c'est la motivation essentielle du vendeur mais bon, c'est quand même... Faut quand même se sentir bien dans la boîte. »
Lui s'y sent bien car il est là depuis longtemps.

Nous abordons alors la question des **relations avec la hiérarchie** :
Il me dit avoir connu le chef du site avant qu'il soit chez Peugeot et qu'ils entretiennent d'excellentes relations. Il a néanmoins peu recours à lui durant la journée : « Il me laisse chapoter moi les voitures d'occasion et il y a des décisions que je suis obligé de voir avec lui, pour les voitures qu'on achète, on le fait ensemble, les destinations, puisque des fois les voitures on décide de les vendre à des particuliers, les trois-quarts des voitures et y'en a d'autres qu'on vend à des professionnels, des marchands donc qu'on est obligé de remettre en état donc on fait ça en cohésion la préparation des voitures, on la fait ensemble aussi, le listing, la liste des voitures qui commencent à traîner, on change les prix régulièrement, les cotations argus pour avoir notre stock à jour. Je suis donc assez régulièrement aussi quand même en relation avec lui au cours de la journée. »
Il est ainsi plus en relation avec lui que les vendeurs VN à cause de la gestion des stocks mais rappelle que cela n'est pas précis.

Je lui demande alors quelles sont ses **relations avec les autres services** :
« Ben avec le magasin pièces aussi un petit peu mais beaucoup avec l'atelier, avec la direction et avec les pièces aussi puisque les gens veulent des fois des accessoires, on est obligé d'aller demander le devis des choses comme ça. Si, quand même pas mal. Je dirais si parce que moi, mon service principal c'est quoi, c'est la vente des voitures neuves occasions, c'est l'atelier, c'est les pièces et après tout ce qui est comptabilité et tout ça un petit peu moins, facturation un petit peu moins. »
« Ce qu'il y a c'est que je connais quand même pas mal de monde puisque ça fait longtemps que je suis ici donc j'ai un tas de clients qui reviennent vers moi donc j'aime pas trop les envoyer chez les collègues même si on s'arrange après donc ces gens-là, je les fais moi-même. »
A l'année il fait une cinquantaine de voitures neuves qui rentrent dans la réalisation de son objectif donc « j'aime bien garder un petit pas dans... même si je préfère l'occasion, j'aime bien avoir encore un petit pied dans le neuf. » Il aime donc traiter avec ses anciens clients d'il y a quatre ans ou des connaissances. C'est à ce moment-là qu'il est amené à aller au magasin ou sur les voitures récentes.

Nous abordons alors le thème des **recommandations de l'entreprise** :
« Y'a tout un système qualité c'est-à-dire qu'on est certifié Iso et qu'on est obligé d'adhérer à une charte si tu veux qui fait qu'on ne peut pas faire n'importe quoi n'importe comment. Y'a tout un truc administratif à suivre quand tu vends une voiture, tout un système, certains papiers à remplir qui font que c'est relativement assez... pas complexe mais bon c'est assez... attention à ce que je vais dire... c'est pas difficilement gérable mais t'as de plus en plus de

papiers. Y'a un processus en fait à respecter, c'est pas compliqué mais il faut remplir tel et tel papier quand tu vends telle et telle voiture... (...) Il faut bien remplir ton bon de commande, il faut pas qu'il y ait de ratures, il faut qu'il soit très lisible, il faut qu'il y ait toutes les informations sur la voiture, quand par exemple le client te donne un papier, il faut que tu certifies comme quoi tu as eu ce papier c'est-à-dire tu fais signer comme quoi il t'a donné sa pièce d'identité, comme quoi il t'a donné un chèque d'acompte, tout est noté noir sur blanc. C'est plus administratif qu'autre chose et y'a des réunions qualité qui sont faites justement pour que ce processus soit respecté, si c'est fait assez régulièrement... C'est bien ! C'est bien ! Parce qu'au moins tout le monde fait pareil, tu vois, le client quand il rentre chez Peugeot à Marseille ou chez Peugeot à Sarrelange, il faut qu'il voit la même chose, il faut qu'il ait les mêmes documents, les mêmes papiers, pas les mêmes personnes mais les mêmes façons de faire. (...) Cela peut changer d'une concession à l'autre mais dans les grandes lignes, il faut qu'un client, quand il rentre ici ou au fin fond de la France chez Peugeot, il faut qu'il soit accueilli de la même façon, faut que les gens se comportent de la même façon avec lui, qu'il y ait telle ou telle procédure, pour les voitures d'essai etc... »

Règles internes :
« Entre commerciaux on se fait nos propres règles à nous. »
« Entre nous le truc c'est qu'on essaie pas de se baiser les uns les autres, tu sais c'est facile dans les grandes concessions, nous, c'est une petite concession, c'est assez familial mais dans les grosses boutiques, je veux dire tu te fais vite une réputation, tu vois un client, c'est un collègue qui l'a vu avant, si tu le sais pas, tu peux le faire sans le savoir, maintenant si tu le sais, sciemment, le mec a déjà fait les trois-quarts du boulot, toi t'as juste à signer ou à faire deux, rois trucs en plus, bon... Ici, ça va une fois, deux fois, trois fois... Non, nous on a toujours été comme ça, moi, avec toutes les équipes, et j'en ai vu des vendeurs ici, avec toutes les équipes de vente qu'il y a déjà eu ici, personne ne baise personne. Chacun sait ce qu'il a à faire suivant son secteur. (...) Nous on ne règle pas nos soucis avec la direction, si on a des soucis, on les règle entre nous. »
Ils tiennent ainsi au courant les nouveaux venus de ces règles internes. Quand Christian est arrivé après avoir travaillé à Saint-Avold chez Peugeot, ils lui ont expliqué ces arrangements : « d'une équipe à l'autre, bon, c'est le même garage mais d'une équipe à l'autre les gens fonctionnent différemment donc quand il est arrivé on lui a dit « nous on fait ça comme ça, moi, je fais le VO, toi, tu fais le VN dans tel et tel coin, tel et tel secteur, tu fais tel et tel horaire » voilà, y'a pas eu de souci particulier. Mais tu sais, les gens, ils vont partout, ils vont chez tout le monde, ils vont chez les agents, ils vont chez les vendeurs donc forcément, y' des trucs qui se croisent des fois, c'est à gérer mais c'est pas ingérable. On essaie de le régler entre nous mais c'est rare. Chacun ici a un secteur bien défini, par exemple Christian s'occupe de Bitche et il n'est pas en magasin et il y a quelqu'un de Bitche qui vient donc on s'occupe, on essaie de lui vendre la voiture tout de suite, si on ne la vend pas tout de suite, on donne la fiche au vendeur, on note l'adresse, ce qu'il faut, le prix, s'il y a reprise ou pas, le lendemain comme c'est le secteur de Christian, on va le donner à Christian, comme ça lui peut reprendre un ou deux jours plus tard, il appelle le client et il lui explique que c'est lui qui s'occupe de Bitche et qu'il a affaire forcément à lui et que c'est lui qui reprend l'affaire en main. (...) Ca c'est une règle aussi qui a été établie, si jamais l'affaire se fait, si Christian vend un financement ou une extension de garantie, c'est lui qui prend la commission mais ça peut être coupé en deux si par exemple c'est M. qui lui a donné l'indication. (...) Normalement c'est scindé mais bon, ça peut être un mois ou un mois et demi plus tard et après tu sais plus, tu as oublié. »
Dans ce cas-là, c'est Christian qui a le « bâton » pour l'objectif et c'est la commission qui est divisée. Pour l'occasion, c'est encore différent puisque même s'il est « tuyauté », il touche

toute la commission. En ce qui concerne le piston des autres membres de l'organisation, comme c'est lui qui s'occupe des voitures d'occasion, ils viennent tous chez lui et reçoivent une commission sur la vente, si c'est pour le VN, ils s'orientent vers F. ou M.
« On essaie d'entretenir des relations parce que tu sais l'atelier, c'est des gros apporteurs d'affaires, faut être bien avec eux parce qu'eux, ils voient beaucoup de gens à l'atelier qui ont des voitures en panne, des voitures qui ne marchent plus ou des voitures cassées et eux, ils le savent. (...) C'est quand même là où le client vient initialement, c'est quand même à l'atelier ou pour faire réparer sa voiture ou pour l'entretenir donc on arrive à être au courant des gens qui ont des voitures depuis tant et tant d'années etc... Eux, ils ont toujours des tuyaux qui peuvent nous servir à nous. L'atelier, c'est ce qui fait vivre une concession de toutes façons, c'est pas avec les ventes que tu fais vivre une concession, c'est en plus, c'est l'atelier, c'est quand même quelque chose de très important pour tout le monde. »

Aspect **individuel** du métier :
« Les vendeurs on est perso avant tout. Individuel parce que tu as tes objectifs et tu fais tout pour arriver à tes objectifs, bon, t'es pas à marcher sur la gueule des autres mais bon, des fois si, c'est ce côté-là qui est individuel mais il y a un côté groupe aussi parce que tu as besoin de tout le monde, seul, tu peux pas avancer, je veux dire t'as besoin du directeur, t'as besoin des gens des pièces, des tuyaux, pour tout et n'importe quoi. Seul, tu arrives un moment mais après, tu peux plus, si tu n'as pas un coup de main de l'extérieur, tu n'y arriveras pas... C'est un peu paradoxal comme truc mais c'est à la fois individuel et à la fois collectif parce qu'on te demande, la direction nous demande une réussite de groupe, il faut que tout le monde aille, pour tous les services, à la fin de l'année il faut que tout le monde soit bénéficiaire, que tout le monde ait bien fonctionné... Mais le vendeur, non. Le vendeur, il ne pense qu'à un truc, c'est son salaire à la fin du mois, c'est le nombre de ventes qu'il va faire, c'est son objectif, s'il va le faire, s'il ne va pas le faire. Donc c'est ce côté individuel mais bon seul, tu peux pas... Et tout le système qui est mis en place, tu vois, des fois je donne à un, il me donne un, machin, ben s'il n'y avait pas ça, je n'y arriverais peut-être pas non plus tu vois tout seul. C'est pour ça que c'est les deux à la fois. C'est les deux à la fois. »

Recours aux autres vendeurs :
« -Et les autres vendeurs, tu en as besoin ?
-Oui quand même. J'en ai pas besoin dans mon truc de boulot essentiel mais je veux dire c'est quand même... Ils ont leur connaissance aussi, on a tous besoin les uns des autres. »
Il m'explique que le directeur et les vendeurs ont chacun la pression et « c'est un cercle vicieux. Si un patron n'a pas ses employés, il n'y arrive pas, nous, si on n'a pas la direction, on n'y arrive pas. »
Il dit que c'est possible de travailler seul comme dans les très petites concessions mais « psychologiquement c'est plus difficile ».
« Foncièrement pour faire mon boulot, non, j'ai besoin de personne, je ne pense pas, je vends une auto, bon... Par contre je ne sais pas la réparer, je ne sais pas la réviser donc t'as quand même besoin de tout le monde et puis les collègues du VN c'est pareil. On travaille tous les uns avec les autres. Si, seul, t'auras du monde, ça marchera qu'un moment mais t'auras du monde. On est individuel nous, oui, car on a chacun notre objectif à faire et puis collectif en même temps parce que parfois pour réussir, t'as besoin des collègues. »

Il ne pense à rien quand il vend une voiture si ce n'est à obtenir la signature et à se concentrer sur la vente. « Je pense à mon taf après, après tu relâches, t'as la pression, jusqu'à ce que ce soit signé, t'as un petit peu de pression. (...) Y'a un côté stress mais on essaie de rire un petit peu, de détendre l'atmosphère sans... Mais moi, dans ma tête, je ne pense à rien, franchement,

je ne pense à rein. On parle de tout et de rien avec les gens, faut s'adapter, si c'est des jeunes, on parle un peu fun machin, je suis pas faux-cul, c'est pas ça, ça, c'est dans le truc d'adaptation, surtout en VO, faut s'adapter aux gens, t'as des gens c'est des pechnos des fois, bon, pechno c'est péjoratif mais t'as des gens qui sont plus simples que d'autres et il faut rentrer dans leur jeu. »
Il aime justement vendre des voitures d'occasion à cause des gens qui en achètent car il est plus libre, il peut plaisanter alors qu'en VN, « ce sont des gens qui aiment bien être considérés ».
Il estime qu'au début, on est tout emballé d'avoir vendu une voiture mais que finalement ils sont payés pour ça. C'est pour cette raison que quand il a vendu une voiture, certes, il pense qu'il progresse dans son objectif mais il pense tout de suite à la suivante. Il avoue ne pas vraiment penser à l'entreprise à part « à la fin du mois quand on fait les comptes, j'en ai vendu vingt, vingt-cinq, c'est bien pour la boîte, ça coûte cher, on a fait du chiffre, j'ai bien gagné, eux, ils ont bien gagné et tout le monde est content. »
Cela l'énerve néanmoins quand il n'a pas atteint son objectif à la fin du mois mais « j'ai Bertrand derrière, j'ai les autres derrière, tout le monde travaille en cohésion et y'a la conjoncture aussi, c'est pas facile, tu sais, vendre une voiture c'est plus... Moi, j'ai commencé y'a huit ans, le changement qu'il y a eu entre temps, c'est plus pareil du tout. Les gens sont hyper informés, ils en savent plus que toi sur la voiture, y'a énormément de concurrence. C'est plus du tout ce que c'était. »

« Ce qui est hyper stressant c'est que là on est quasiment six jours de la fin du mois et j'ai pas encore fini. Tu vois, j'aurais bien aimé finir avant et être serein. Pas serein, continuer pour le mois suivant mais psychologiquement c'est plus facile. Là, t'es tout le temps obligé d'être sur le qui-vive. »
« -Et les primes c'est calculé sur quoi ?
-Sur le volume, le nombre de véhicules, sur la qualité, tu sais, ce qui paye maintenant dans les voitures, c'est pas la voiture en elle-même. Tu vends une voiture à 100000 balles, tu gagnes 10000 balles, ça c'est fini, tu perds même parfois sur les voitures. »
Elles sont également calculées sur le financement et en VO surtout sur l'extension de garantie. La commission est donnée à la livraison « c'est pour ça que je préfère le VO parce que tu vends et tu livres très vite. »

Nous abordons alors la question des **avantages et des inconvénients** du métier.
« Les avantages c'est que c'est pas des boulots foncièrement difficiles physiquement comme l'usine et compagnie... Les avantages bon ben on a une voiture de service, on change régulièrement de voiture, quand elle a trop de kilomètres, on la change, on en prend une autre, on paye pas d'assurance, on paye pas le carburant, c'est payé, ça c'est le bon côté. C'est le seul job je pense dans le commerce où tu peux te faire des payes correctes, que tu sois jeune ou pas. Quand t'as un peu de métier... C'est quand même un des boulots encore où un jeune, si le mec, il a envie, s'il s'y connaît un petit peu, s'il sait faire, où tu peux te faire du fric. (...) Mais psychologiquement c'est peut-être difficile, si t'es pas bien dans ta tête ou... quand je rentre chez moi le soir je parle jamais boulot avec ma femme, jamais, jamais, jamais. Jamais ! D'ailleurs elle me le reproche. (...) Le boulot, c'est le boulot, à côté, c'est à côté. »
Le problème est la pression psychologique « on te demande de te remettre en question tout le temps, quasiment out le temps si ce n'est presque tous les jours. (...) Mais je ne suis pas du genre à psychoter, je rate, je rate, tant pis, je vais pas en faire un drame, je vais pas mourir, je verrai le mois suivant. Tu peux tirer une bonne paye sans faire tes objectifs, ça veut rien dire, c'est clair que tu gagneras mieux ta vie si tu fais tes objectifs et que t'as tes primes d'objectif mais il m'arrive de ne pas les faire et d'être bien payé quand même. »

Il estime qu'une bonne paye est à partir de 20000 francs mais que c'est aléatoire.
« Un des mauvais côtés, puisqu'on parlait des mauvais et des bons côtés, moi, ce que je n'aime pas trop là-dedans, c'est que des fois un mois tu peux grimper au plafond, moi, il m'est déjà arrivé de faire des mois à 40000 balles, à 50000 balles et puis le mois suivant d'avoir 10000 balles ou 9000 balles, tu redescends quand même. Donc il faut que tu sois un petit peu… pas économe mais bon, il faut quand même penser au mois suivant si jamais c'est pas bon. »
Il me dit que cela ne le gêne absolument pas de me parler de son salaire et me précise de lui-même qu'il gagne entre 15 et 20000 francs par mois en moyenne.

« -Et justement qu'est-ce que tu penses du **système de rémunération** ?
-Ben c'est toujours pareil, un vendeur faut lui mettre une carotte pour courir, sinon c'est plus un vendeur. Mais bon, moi je pense que d'ici… Tu verras, d'ici quatre ou cinq ans, on va arriver à ce qu'on soit tous payés au fixe, peut-être moins que ce qu'on gagne là maintenant mais au moins on recevra un fixe tous les mois, t'as pas à stresser pour payer ta baraque, faire ci, faire ça… (…) Psychologiquement, sereinement on serait mieux. Je serais jeune, j'aurais pas de baraque, j'aurais pas une famille à suivre derrière, ça ne me dérangerait pas, franchement, ça ne me dérangerait pas. »
Il tire ses conclusions de discussions qu'il a eu avec d'anciens dirigeants et m'affirme que la paye au fixe avec de petites commissions se fait déjà dans certaines concessions dans d'autres marques. « Faut faire attention parce que c'est un cercle vicieux parce que tu te dis « j'ai tant et tant, je n'ai plus besoin de m'emmerder à vendre. » C'est dangereux aussi. (…) Je pense que tu serais peut-être moins tenu à courir. »
Il aime travailler « avec une petite pression » mais aimerait au moins finir quelques jours avant. Il a l'habitude de travailler comme ça et pense que sans objectifs, « assis le cul derrière un bureau », il n'y arriverait pas.

Je lui demande alors **ce qu'il pense du nouveau système de rémunération** :
« C'est une connerie ! Moi, je trouve que quand tu suis un client… C'est Bertrand qui a mis en place tout ça, moi, je ne suis pas très pour mais bon… Quand tu commences quelqu'un, tu vas jusqu'au bout avec lui. Moi, je serais un client, j'aimerais pas commencer avec un mec, parce qu'il est pas de mon secteur, il habite pas où moi je vends, ce soit un autre qui s'en occupe, t'as commencé avec quelqu'un… je sais pas, moi, ça me ferait bizarre… »
L'ancien système « faisait courir un peu les gens. Ce qu'il y avait, le piège dans le truc, ce que Bertrand n'aimait pas et c'est là où je suis d'accord avec lui, c'est que par exemple Christian faisait Bitche, il voyait un client ici qui était de l'autre côté, je ne sais pas, de Sarralbe, ben il travaillait pas son secteur parce qu'il fallait qu'il aille voir son client à Sarralbe et le secteur était pas bossé. »
Il pense que cela peut un peu réduire les tensions entre vendeurs car « tout le monde sait que même s'il n'est pas ici, quand il y a quelqu'un de son secteur qui vient ici, ça lui, ça va lui revenir quand même. C'est comme tous les systèmes, y'a du bon et du mauvais je pense. »
Il me dit que néanmoins il n'a pas ce problème en VO.

« -Est-ce que tu estimes que les vendeurs sont une **équipe** ?
-Ah ben ça c'est sûr. Comme je te disais tout à l'heure, t'as ton objectif, ton tracé à toi, il faut penser à rien d'autre, il faut penser qu'à toi. Et après tu ne peux pas le faire tout seul, je pense que ce n'est plus possible, tu peux pas le faire tout seul. Si t'as pas… les machins qu'ils se refilent les uns les autres de leur secteur, machin, sans ça je ne pense pas qu'ils y arriveraient. Moi je suis un peu plus perso de mon côté parce qu'il y a que moi qui fais le VO principalement donc je suis peut-être un peu plus perso qu'eux mais bon… C'est paradoxal.

C'est une question qui est bien… Mais c'est les deux à la fois. C'est individuel parce que c'est ton objectif et que tu fais tout pour le faire et puis c'est collectif parce que t'arrives peut-être pas forcément à le faire tout seul. (…) C'est une réussite globale. »

Il a constaté beaucoup d'**évolutions techniques** dans l'équipement, que les clients ont changé, « que le constructeur en demande de plus en plus » et qu'il y a eu des évolutions administratives.
Il pensait gagner moins en pensant Bailly mais gagne même plus par rapport au nouveau règlement des ventes car les objectifs sont mieux payés au VN.

Concernant ses **perspectives de carrière**, il a trente ans et se laisse trois ou quatre ans pour avoir évolué. Si ce n'est pas le cas, il ira ailleurs pour devenir chef de vente VO ou responsable occasions. Il préfèrerait néanmoins que ce soit là où il travaille actuellement et chez Peugeot car « c'est eux qui m'ont donné ma chance quand j'ai commencé. » « Mais on m'a laissé sous-entendre qu'il y en avait plus pour longtemps ». Dans la mesure où ils vont s'agrandir, il pourrait avoir un poste à responsabilités.

Sa femme travaillait à Forbach dans une entreprise de construction de maison et a arrêté à la naissance du premier enfant. Ils ont deux enfants de trois et sept ans. Elle en voudrait un troisième mais il veut pas car il veut leur fournir un bon train de vie.

Annexe 8 : Entretien avec B. Lauer, Directeur du site Peugeot

Parcours :

« -Alors tout d'abord est-ce que vous pourriez m'expliquer comment vous avez été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?

-Vaste question... Par passion de l'automobile. Comment j'ai été amené à le faire ? Je suis rentré dans le milieu financier au tout début de ma carrière, en 89, milieu financier pas bancaire au sens propre du terme mais tout ce qui était financement lié à la consommation et dans les multiples activités que j'exerçais, je touchais notamment le domaine d'activité de l'automobile donc étant un passionné de l'automobile, je me suis orienté vers ce domaine-là. Je suis entré chez le constructeur Opel à l'époque, Général Motors dans la filiale financière, j'ai été débauché par la banque du constructeur PSA, en 96, j'ai exercé des fonctions chez le constructeur en parallèle avec la filiale financière d'animation commerciale et ensuite j'ai intégré le réseau par l'intermédiaire du groupe Bailly en 99. »

Il possède un DEUG de droit et un BTS « Action'Co ». Grâce à un concessionnaire qui lui a ouvert les portes quand il était en BTS, il a pris goût à ce métier et à l'automobile. Il a été chef de vente depuis septembre 99 chez Bailly pendant deux ans, en 2001, il a pris la direction du site de Briey où il était chef des ventes et depuis le premier octobre, dans le cadre du regroupement Derr - Bailly, il est directeur de site à Sarreguemines.

« -Est-ce que vous pouvez m'expliquer en quoi consiste votre **travail** ?

-Vaste sujet ! Ma première mission de responsable quelle que soit l'activité, c'est de consolider une équipe, de s'encadrer et de déléguer malheureusement quand l'entreprise est de petite taille, on n'a pas toujours possibilité financière de structurer en nombre suffisamment important de gens dans l'entreprise donc mon travail consiste à, un, driver au niveau commercial l'équipe de vendeurs donc d'assurer les fonctions de chef de vente en plus de mes fonctions de direction, deux, bien évidemment de représenter l'entreprise à l'extérieur de l'entreprise, trois, d'encadrer deux chefs de service qui sont le chef de magasin pièces de rechange et le chef après-vente. Donc mon rôle est de définir dans le cadre d'un budget que j'élabore tous les ans la politique de l'entreprise, de mettre en application la politique du groupe Bailly, de définir les stratégies servant l'application de cette politique, des stratégies que je mets en application à travers mes chefs de service indirectement. »

« -D'accord et est-ce que vous pourriez me décrire une **journée type** ?

-En général elle commence à 7h30 par l'analyse des résultats de la journée de la veille, toutes activités confondues c'est-à-dire véhicules d'occasion, après-vente, pièces de rechange, ensuite, en fonction de la journée, soit un rapport de la journée dans la semaine, soit un rapport de vente, soit un rapport individuel avec l'un de mes vendeurs, suivi du courrier, ça, c'est très important, le dispatching, enfin une de mes secrétaires ouvre le courrier et le dispatche par activité, donc l'analyse du courrier, dispatching du courrier, suivi et bien soit de démarches commerciales auprès de clients qui veulent me voir, de préparation de ça avec les vendeurs suivi ou alors de réunions avec mes chefs de service ou des coordinateurs du groupe puisque nous avons des coordinateurs par activité véhicules neufs, véhicules d'occasion, pièces de rechange et après-vente, voilà... Une journée n'est jamais suffisamment importante tellement on a de choses à faire mais il est vrai que le fait d'avoir une structure relativement petite puisque nous sommes trente-neuf maintenant à Sarreguemines m'empêche d'assurer une délégation totale des différentes fonctions au sein d'une société donc je suis obligé d'assurer, ça va de l'accueil au client au suivi permanent de ce qui se passe à l'après-vente, on est dans un dossier d'investissement en ce moment pour mettre la concession en conformité par rapport aux critères européens et aux critères automobiles Peugeot donc y'a des suivis de

dossiers d'investissement, y'a des suivis de tonnes de choses donc on va dire que le matin, c'est bien réglé, l'après-midi, c'est en fonction de. Ca peut être des rendez-vous extérieurs aussi, des tournées agents, des tournées avec mes vendeurs, voilà, c'est assez vaste.
-Donc vous occupez aussi les fonctions d'un directeur commercial ?
-Absolument. Pour avoir un chef des ventes ou un directeur commercial, il faut minimum 900 à mille voitures de contrat neuves, en dessous, c'est pas nécessaire.
-Et vous, vous en avez combien ?
-A peu près... Cette année, on en a 520 dans le cadre d'une restructuration puisque Sarreguemines en vaut 600-650 donc cette année, on doit passer le cap des 520 et à peu près 250 voitures d'occasion à particulier plus à peu près 150 véhicules d'occasion à revendeur donc ça fait un volume de vente de 850 à 900 voitures ce qui est encore insuffisant pour avoir un directeur commercial. »
Son objectif est d'atteindre les mille voitures mais il ne pense pas qu'un chef des ventes ou un directeur commercial sera nécessaire « mais par contre faire ressortir de l'équipe un vendeur pour le spécialiser peut-être beaucoup plus sur l'entreprise, de toutes façons, on n'a pas le choix autrement j'arriverai pas à suivre. »

« -Dans quel cas entrez-vous en **relation avec les vendeurs** au cours de la journée ?
-En permanence. Mon bureau est... comme j'exerce des fonctions en plus de mes fonctions de dirigeant, comme j'exerce la fonction de chef des ventes, directeur commercial si vous voulez mais c'est assez rare dans le métier un directeur commercial, c'est en général un chef des ventes donc j'ai en permanence des contacts avec eux c'est-à-dire quand il y a une affaire difficile, quand y'a un problème quelconque, mon bureau est toujours ouvert donc ça, c'est important. Donc je suis très très proche d'eux, c'est important et parfois je suis même avec eux sur le terrain, ça, c'est important aussi donc on n'a pas de cas spécifique, je pensais que vous envisagiez des relations extra-professionnelles parce que c'est assez fréquent aussi dans nos métiers. Là, elles sont strictement professionnelles.
-D'accord et quand ils viennent vous voir c'est à quel sujet ?
-Toujours un problème lié à une approche client, de conditions, c'est le drame d'ailleurs, c'est qu'ils ont des délégations et aujourd'hui on se rend compte que les vendeurs sont... même si on exige d'eux une certaine autonomie avant même parfois de voir un client, ils viennent tout de suite peut-être en vue de se rassurer sur les conditions qu'ils peuvent appliquer donc une reprise qui ne va pas, qu'est-ce qu'ils peuvent faire, un problème de condition, de délégation qui ne leur permet pas de traiter l'affaire, donc ils viennent se rassurer auprès de moi, plus se rassurer que d'avoir un avis.
-Donc parfois, ce n'est pas toujours nécessaire qu'ils viennent ?
-Malheureusement non.
-Et vous leur dites quoi dans ces cas-là ?
-Je réponds toujours à la question et je leur fais comprendre que parfois, ils n'ont pas besoin de moi. C'est mon but, heureusement qu'on ne m'appelle pas pour toutes les affaires, je ne m'en sortirais pas.
-Et qu'est-ce que vous appelez une délégation ?
-C'est-à-dire qu'ils ont une délégation de remise véhicules neufs. Dans le cadre de vente de véhicules d'occasion, ils ont une délégation sur la remise octroyée, enfin pas une remise mais l'effort commercial que l'on peut faire qui n'est pas très très élevé et ils savent comment reprendre un véhicule normalement. Maintenant, parfois, ils ont des doutes sur la valeur d'un véhicule donc ils viennent me demander mon avis et surtout mon aval au moment des accords, ça arrive de temps en temps.
-Et dans quel cas c'est vous qui allez vers eux ?

-Ben déjà chaque matin ou quand je leur demande de faire un rapport individuel, quand je les pousse bien évidemment ou quand je prends la décision de les accompagner sur le secteur. Et continuellement, quand je passe dans le hall, quand je suis dans la concession, il m'arrive très souvent de les voir. Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Où ils en sont avec les fiches par exemple, quand je leur demande de préparer une action sur le mois où est-ce qu'ils en sont ? Je le suis en permanence sans l'être. Mais mon bureau est toujours ouvert, c'est ce que je dis toujours donc je m'estime être très proche donc il n'y a pas d'action nécessaire quand il faut que je vienne voir le responsable, quand... Non, c'est en permanence, ça, ça fait partie de mon caractère. »
Il arrive même qu'ils l'appellent quand il n'est pas là mais comme il est en réunion et qu'il n'a pas le temps c'est « quand l'affaire est réellement difficile, quand il y a un problème qui sort réellement du cadre de leur délégation mais sur un problème de reprise quand je ne suis pas là, je délègue l'autorité de la reprise au responsable véhicules d'occasion, Frédéric qui est une personne plus compétente et à qui je donne autorité ponctuellement pour les reprises. (...) Il a une vision beaucoup plus juste de la valeur réelle des véhicules plus qu'un vendeur qui a tendance à dire, aurait tendance parfois à dire : « je vends mon véhicule, la reprise c'est pas de mon ressort », ce qui est différent parce que je leur demande depuis que je suis arrivé de vendre des véhicules d'occasion, moins bien évidemment que le responsable occasion. Mais on va dire à chacun son métier, il faut toujours une autorité, ça, c'est important donc quand je ne suis pas là, je délègue cette autorité sur les reprises. »

« -Et la nature de vos **relations avec les autres services** ?
-Différente puisque j'ai deux chefs de service, j'ai un chef après-vente et j'ai un chef pièces de rechange. Donc je suis toujours très proche des gens, tous les matins, je fais le tour de la concession, ça c'est clair, je vous l'ai pas dit tout à l'heure mais la première chose que je fais le matin, c'est de faire le tour de l'atelier et le tour du magasin. (...) Je leur dis bonjour, il est important pour moi de connaître le pouls de mes gars, surtout à l'atelier. Et à l'atelier encore plus que jamais aujourd'hui, encore plus que jamais aujourd'hui l'atelier c'est un élément essentiel dans la gestion d'une entreprise comme la nôtre, dans une concession, ça doit couvrir entre 80 et 100% des frais de structure. Donc étant donné l'activité qui est quand même difficile dans tout le milieu automobile, heureusement qu'on a l'atelier donc on est obligé de demander à nos compagnons d'améliorer leur productivité, de sortir des ailes donc il faut les booster et pour les booster, il faut être derrière, il faut être proche d'eux, il faut à mon sens leur faire comprendre qu'ils sont importants puisque les gens de l'atelier ont toujours tendance à être considérés comme seconds, en second derrière les vendeurs, or c'est le poumon d'une concession donc il est très important d'aller les voir. Donc il m'arrive parfois de répondre à des questions, d'être proche d'eux, de leur parler de leur travail et aussi de regarder ce qui ne va pas. L'atelier quand il ne va pas, vous le voyez tout de suite, il n'est pas rangé, il n'est pas propre, vous voyez aussi des gens dans la journée qui ne travaillent pas or ils doivent travailler. (...) Mais au premier abord, je ne prendrai jamais de décision sans le chef de service pour pas le... passer au-dessus de son autorité. »
Il lui arrive de faire des remarques mais n'entreprend aucune action sans le chef de service.
« Le chef de service, je le vois tous les jours, j'ai une réunion de direction que je mets en parallèle au point qualité, chaque semaine, on a un point qualité, c'était ce matin d'ailleurs et cette réunion donc on aborde les sujets qualité mais le service qualité est tellement intégré dans nos services aujourd'hui que c'est une réunion également d'activité, une réunion de direction avec le chef de service donc les décisions sont prises, l'analyse du travail est prise et dans le cadre de l'analyse qualité, la conformité nous montre ce qui va, ce qui ne va pas et les grandes décisions sont prises pendant cette réunion. »

Il les voit donc minimum une à deux fois par jour en dehors de ces réunions officielles. Les vendeurs n'assistent pas à ce type de réunion car ce n'est pas de leur domaine même si tous les services sont commerciaux puisqu'ils « font vendre ». Ainsi, il fait parfois passer le message lors des rapports du matin quand cela touche la vente directement comme les forfaits révision par exemple.

«-Et pourquoi vous estimez que **l'atelier est le poumon de la concession** ?
-Parce que le service après-vente c'est ce qui permet un, de fidéliser le client et peut-être même de le reconquérir. Vous pouvez avoir le meilleur produit du monde, vous pouvez avoir les meilleurs vendeurs, si derrière, ça ne suit pas, la déception du client se fera encore plus ressentir à l'après-vente. Quand vous analysez les marges actuellement sur les véhicules neufs, vous êtes tributaires et vous êtes pieds et mains liés avec le constructeur, vous n'êtes pas décisionnaires de ce que vous faites même si on vous donne... On a l'impression que vous avez une décision et une main prise sur les marges mais en étant frontalier on se rend compte que le constructeur pousse à avoir des immatriculations donc il faut faire certains volumes et quand on regarde les marges qui fondent comme neige au soleil, et bien heureusement qu'il y a l'atelier. (...) C'est le service le plus important et malheureusement, il est dans l'ombre en général. Un client, qu'il soit satisfait par le service commercial, si un jour, pour une révision ou un problème quelconque, il a un problème avec l'après-vente, révision mal faite, accueil mal fait etc... c'est le meilleur moyen de le perdre donc il faut tout faire pour qu'il soit satisfait . »
Le problème est que le coût-horaire a augmenté parce que la technicité et les interventions de garantie font que les gens sont de plus en plus compétents et rares. Il trouve que c'est un domaine au niveau de la gestion très intéressant.
«-Et quelles sont les directives du constructeur, enfin, comment êtes-vous liés au constructeur ?
-Je suis lié avec le constructeur au travers d'abord et en premier de standards à respecter, de critères à respecter. Dans chaque concession Peugeot et dans toutes les marques, c'est pareil, vous devez respecter, je le répète encore, les critères. Alors les critères, les standards, c'est le nombre de véhicules exposés, des forfaits, l'APLV, l'équipement informatique, du personnel, donc y'a énormément d'obligations du constructeur. Voilà. Et nos relations, elles sont régulières puisqu'on a un chef de zone, on a des relations également constructives et commerciales, on monte des opérations marketing sur les trois métiers, quatre avec les occasions du lion donc elles sont proches, assez tendues quand même puisque le constructeur a pour objectif de vendre. »
Le constructeur est Bailly qui avait douze sites en Moselle.

« -Et à votre avis **à quels membres de l'entreprise les vendeurs ont-ils recours** dans le cadre de leurs fonctions et pourquoi ?
-A moi.
-Dans le cadre de problèmes...
-Et même, un vendeur peut avoir des soucis d'ordre personnel donc sachant que nous sommes un groupe et que la direction du personnel est centralisée donc la seule personne qui a délégation à écouter et à prendre des décisions relatives à différents problèmes, c'est moi. »
Il occupe ainsi des fonctions de DRH et s'occupe des congés.
« -Et à qui d'autre, ils entrent en relation avec qui dans l'entreprise à part vous ?
-Ben les secrétaires bien évidemment, ils ont aussi des relations avec les chefs de service. Ils peuvent avoir une relation avec un client qui a un problème avec un véhicule, qui pose des questions d'ordre technique, heureusement que je ne suis pas le seul à répondre aux problèmes des clients. Ils me réfèrent toujours quand il y a une certaine gravité du problème

exposé mais autrement ils ont aussi délégation de régler des problèmes. C'est leur client et notre vocation est d'aider le client, de répondre à des problèmes et à des questions ouvertes donc ils ont aussi des relations avec les autres chefs de service. Mais ces relations, c'est purement professionnel, maintenant s'il y a un problème quelconque, c'est moi, d'ordre personnel, d'ordre financier, d'ordre relationnel... Et ils ont des relations bien évidemment avec le secrétariat.
-Pourquoi ?
-Eh bien toutes les commandes passent par le secrétariat. Ils ont des relations en permanence avec ce qu'on appelle la PRC, Pilote-Relation-Client qui est une personne qui gère le fichier client aussi bien de particuliers que de professionnels. »
Les vendeurs voient les chefs d'atelier sur des questions particulières pour les clients du style « Voilà, j'ai telle chose à monter sur le véhicule, une alarme ou est-ce qu'on peut mettre un régulateur de vitesse sur ce véhicule ? » car « il faut l'avis d'un technicien. » « Un chef après-vente n'est pas là que pour encadrer une équipe de compagnons, il est là aussi pour répondre à des questions d'un vendeur. »

« -Et dans quel cas **les vendeurs entrent en relation entre eux** ?
-Les vendeurs ? Ils sont en permanence en relation. Comme j'applique un système, et ça je vous l'ai déjà expliqué, c'est que je veux que les informations et que les contacts clients fusent et diffusent et s'échangent entre vendeurs puisque chacun a son secteur et que j'interdis à un vendeur de vendre sur un secteur qui n'est pas le sien, donc quand on reçoit un client, tous les matins, tous les jours, tous les jours, tous les jours, c'est important ! La réactivité d'une équipe, c'est ça qui est primordial en tous les cas, ça a toujours été ma stratégie donc en permanence, en permanence... Pour diverses raisons. « J'ai un client qui cherche ça, qu'est-ce que t'as ? Tiens j'ai vu tel client, machin ! C'est un client que tu as vu, qu'est-ce que tu lui as proposé ? » Enfin... Plus une équipe vit, plus elle est réactive et plus elle est performante. »

« -La question était de savoir **à qui ils ont recours et selon vous à qui ils devraient avoir recours** ?
-Y'a pas d'obligation, pourquoi ils « devraient avoir recours » ? On demande de plus en plus d'autonomie au vendeur alors je vous l'ai dit tout à l'heure, mon bureau reste toujours ouvert mais il y a des moments où je leur fais la remarque quand ils viennent m'embêter pour une connerie sachant qu'ils ont parfaitement normalement délégation, pouvoir et intelligence de traiter le problème. Je vous dis, parfois quand ils viennent me voir, c'est pour être rassurés, heureusement c'est pas tous les jours comme ça sinon je fermerais mon bureau. Mais non, il n'y a aucune obligation, je préfère que même ils demandent l'avis à quelqu'un d'autre sur une affaire. Si une affaire en général, ils ne la sentent pas et ça, ça dépend du niveau de compétence et d'expérience d'un vendeur, c'est à moi d'en juger mais si je leur donne une délégation, c'est que je pense qu'ils sont suffisamment grands ! »

Recours aux autres membres :
« -Et concernant les autres membres que vous avez dits, la secrétaire etc... Ils y ont recours vraiment ?
-Bien sûr. Ne serait-ce que pour savoir l'évolution, l'avancement des commandes, où est-ce que ça en est, la livraison, euh... Les démarches administratives puisqu'ils doivent, quand ils remettent une commande, tout doit être complet pour avoir la marque des véhicules, le règlement... Et puis pour rechercher des dossiers par exemple, des choses comme ça. »

« -Et est-ce que vous portez vous, personnellement, une **attention particulière à la coopération des vendeurs avec les autres services** et quels sont vos **modes d'action** ?
-Oui ! Particulièrement oui ! Parce que comme je vous l'ai dit, le département vente d'une concession n'est pas uniquement le service commercial, c'est toute la concession donc pour mettre en application cette idée, il faut qu'il y ait une communication et il faut que les équipes se rassemblent. Alors elle peut pas se faire comme ça au quotidien puisque chacun a des objectifs et chacun agit et travaille en vue de ces objectifs mais mon rôle est de, d'abord de rassembler les gens donc on a des réunions mensuelles, ce qu'on appelle des réunions « synergie » où tous les services se rassemblent et où on analyse le résultat des concessions donc tous les services, on analyse la qualité donc la satisfaction, on a des baromètres qui nous sont donnés par le constructeur de satisfaction client sur les activités véhicules d'occasion, véhicules neufs, après-vente et pièces de rechange. Tout le monde doit être au courant des points faibles et des points forts de chacun. Ensuite je provoque parfois des interventions des gens de l'après-vente ou des gens du magasin au rapport de vente pour justement qu'il y ait une relative osmose entre les équipes et que tout le monde soit informé des nouveautés, des problèmes rencontrés dans l'organisation en provenance de tous les services. (...) On développe un thème par exemple la dernière réunion, la dernière intervention que j'ai faite, enfin qu'une personne de l'atelier a faite, c'est même pas le chef d'atelier, c'est le conseiller technique qui a présenté le fonctionnement du nouveau système RT3, GPS couleur avec le téléphone intégré, le système d'appel d'urgence. Donc puisqu'un vendeur a toujours tendance à dire « oui, ça marche, c'est un nouveau système » mais tout ce qui est administratif, tout ce qui est critère obligatoire pour le fonctionnement de tel ou tel produit, ça, ils ne le savent pas et le back-office doit le gérer après donc pour éviter ce genre de problèmes, il est important que les gens du back-office viennent faire des interventions parce que c'est l'homme de l'art qui vient dire aux gens « voilà tel et tel problème que l'on rencontre parce qu'on vous l'explique pas comme ça et je vais vous expliquer comment ça marche ». Ca, c'est aussi important. (...) La communication c'est primordial et on ne le fait pas suffisamment.
-Et qu'est-ce que vous préconiseriez d'autre pour pouvoir le faire mieux ou plus ?
-Je vous répondrai quand j'aurai, d'ici quelques mois, consolider toute l'équipe. Je vous rappelle qu'avant d'arriver en octobre, c'était une affaire qui a périclité donc il faut que je consolide toute une équipe.
-Par **équipe**, vous appelez l'ensemble de la concession ?
-Oui, l'équipe commerciale en premier lieu et en deuxième lieu, l'après-vente même si l'après-vente me prend plus de temps malheureusement pour l'instant. Quand j'aurai une équipe consolidée, ayant défini des tâches à chacun et surtout en ayant des gens en face, là, on pourra peut-être prévoir plus d'échanges entre les services et surtout avoir un peu moins de charge sur mes épaules. (...) Y'a un échange naturel et y'a des échanges plus officiels sous forme de réunions, sous forme de repas... Donner une délégation pourquoi pas à des personnes du magasin et de l'après-vente, de proposer des présentations par exemple de tel ou tel produit, jusqu'à ce jour, c'est à moi de le provoquer. J'espère qu'à terme ça se fera tout seul.
-Et qu'est-ce que vous appelez « consolider » ?
-Consolider une équipe, c'est d'abord recruter des personnes adéquates à des postes bien précis, les former, les responsabiliser et faire en sorte que l'équipe soit enfin stabilisée, consolidée, que l'équipe soit au complet, enfin ça, c'est le rêve de beaucoup de gens.
-Et chez les vendeurs, vous estimez que ce n'est pas encore consolidé ?
-Non. Il en manque un. (...) Parce que le secteur est trop grand, parce qu'il y a un secteur n'est pas suffisamment couvert, parce que plus les secteurs sont grands, moins ils sont travaillés donc il faut les travailler beaucoup plus et puis pour assumer pleinement une qualité de prospection sur le terrain mais surtout une qualité d'accueil à la concession donc il manque

quelqu'un. Et quand vous faites, quand vous avez un contrat de 600 voitures à peu près ou 500 et quelques voitures et que le potentiel est de 600 c'est pas avec trois vendeurs VN que vous y arrivez. Il faut travailler sérieusement, aujourd'hui un vendeur qui fait 15-16 voitures neuves par mois, c'est un bon vendeur. »

Je l'interroge alors sur la jeune femme qui est à l'Ecole de vente Peugeot censée être destinée à vendre dans la concession : « Elle le fait pour, est-ce qu'elle est prête, ça, c'est un autre problème. (...) Je teste déjà ses performances maintenant et j'attends de voir l'évolution très rapide de son comportement. Une fille très sérieuse, très impliquée mais ça ne suffit pas. (...) Ce qui lui manque c'est une approche commerciale, voilà. Ce qui lui manque, c'est... c'est la sensibilité commerciale qui puisse lui permettre d'utiliser ce qu'elle apprend comme un squelette et non pas comme un livre ouvert. C'est-à-dire qu'une méthode, quelle qu'elle soit, c'est un squelette et après, le don d'un vendeur, c'est d'adapter une méthode à sa personnalité parce qu'il a le sens du commerce, l'écoute. (...) Ca peut s'apprendre et on peut l'améliorer et à ce jour, il y a trop d'applications théoriques. Il lui manque et Dieu sait pourtant que je la lâche entre guillemets pour que justement elle puisse prendre ses repères mais après quelques mois, force est de constater que cela ne va pas comme je le souhaite. »
Il préconise aujourd'hui d'embaucher quelqu'un d'autre et de trouver d'autres fonctions à cette ISVP. Elle finit son école en octobre et compte donc prendre sa décision avant fin août. Il vante néanmoins les mérites de l'agent qui a été embauché récemment « ce sont des gens comme ça sur lesquels il faut jouer aujourd'hui puisque recruter des vendeurs et les débaucher ça devient très difficile ».

« -Est-ce que vous considérez les **vendeurs comme une équipe** et pourquoi ?
-Oui. Oui. Et encore oui.
-Pourquoi ? Qu'appelez-vous une équipe et pourquoi ?
-Ce que j'appelle « équipe » c'est que l'individualisme chez un vendeur même si c'est paradoxal puisque son système de rémunération le pousse à être individuel, à travailler en tant qu'égoïste, ça ne met certainement pas en péril sa rémunération et son activité mais ça peut mettre en péril, et en tous les cas et ça a été le cas sur les deux dernières années ici, les résultats de l'entreprise donc comme je dis souvent, un chef ne vaut rien sans une équipe et un vendeur ne vaut rien sans une équipe, surtout quand elle est petite l'équipe, dans une grosse équipe c'est différent. Mais dans une petite équipe, c'est une équipe qui fait force et qui fait front face à la clientèle. (...) Un vendeur seul ne fera jamais rien.
-Vous estimez que la somme des résultats individuels ne suffit pas pour l'entreprise ?
-Non.
-Et vous voudriez qu'il y ait quoi justement dans une équipe ? Quels seraient les **critères d'une équipe** puisque ce n'est pas la somme des résultats individuels ?
-Les critères d'une équipe c'est qu'une affaire, elle ne peut être concrétisée, notamment quand on a dans le hall parce que le problème de fond, il vient du hall, le travail individuel d'un vendeur il se voit, quand il est secteur, sur son secteur. Mais par exemple comme je l'ai expliqué, il peut semer sur un secteur et voir son travail récolté lorsque le client qu'il a vu qu'il soit professionnel ou particulier vient traiter à la concession alors que lui, il est sur le secteur. Motiver un vendeur, c'est le récompenser du travail qu'il a fait donc si le client qu'il a vu passe à la concession et qu'il est traité par un autre vendeur, y'a un partage de commission qui est fait. Et si le vendeur qui a reçu le client en concession n'a pas traité l'affaire, il doit en faire part au vendeur du secteur du client. Donc c'est une réactivité, une rapidité de l'information qui fait que plus on a de contacts entre vendeurs, ben plus on a de vendre et plus on de chance de développer... La somme du travail des vendeurs ne fait pas le résultat de l'entreprise en ce sens que si chacun travaillait seul dans son coin, la somme de

leurs résultats serait certainement inférieur à la somme de leurs résultats si chacun jouait le jeu, quoi. Ce que j'espère au travers de cette approche, c'est augmenter le nombre de contacts donc le nombre de commandes et jusqu'à preuve du contraire, c'est ce qui fonctionne.
-Et actuellement, vous les considérez comme une équipe ou pas ?
-Oui, ça commence. »
Il trouve que c'est grâce à ce système qu'il a déjà instauré à Briey.
« Ce système, c'est une initiative personnelle même si le chef de zone de l'automobile Peugeot donc le constructeur n'est pas tout à fait favorable à cela. C'est subjectif comme analyse mais chacun... Si tout était écrit dans des livres, manager de telle ou telle manière, tout le monde serait peut-être efficace ou tout le monde serait mauvais, je n'en sais rien. En tous les cas, c'est ma manière de voir les choses. J'admets qu'il serait difficile de le faire dans une grosse équipe c'est-à-dire dans une équipe à plus de dix vendeurs. Dans une équipe à quatre vendeurs neufs, si on n'arrive pas à le faire, ben j'estime qu'il faut changer de métier. »

Réaction des vendeurs à la mise en place du nouveau système :
« -Et comment ils l'ont pris quand vous avez mis en place ce système ?
-Par rapport à l'ancienne équipe et à l'ancienne direction qui avait une position totalement différente, ils l'ont mal pris parce qu'ils ont considéré qu'on leur enlevait quelque chose. Le fait de demander à un vendeur de donner les informations d'un client qu'il a vu, c'était impensable parce que le vendeur ne voyait que ce qu'on lui retirait, il ne voyait pas ce qu'on pouvait lui apporter. Ca a été délicat parce qu'à l'annonce de cette nouvelle organisation, un vendeur est parti puisque j'ai fait en sorte également de redéfinir les secteurs, et c'était pas le plus mauvais, mais finalement ceux qui sont restés, au travers des résultats de l'entreprise, qui sont meilleurs que l'an passé, bien évidemment mais qui ne sont pas encore au niveau de ce que je souhaite, et bien on voit que c'est efficace. J'en veux pour preuve, on a eu un mois, le mois d'avril était très difficile, où quelque part je n'ai pu être satisfait de l'équipe mais un mois de mai où toute l'équipe a réagi avec de bons résultats donc bien. »
Le mois de mai a été meilleur car il a remis les choses en place : « c'est-à-dire que la décision que j'ai prise en arrivant comme c'était relativement jeune... Je leur ai dit « vous travaillez comme l'équipe que j'ai rencontrée quand je suis arrivé, justement de manière très individualiste. On ne sort plus, on ne fait plus notre travail de fond, le travail de fond d'un vendeur, c'est de sortir, d'aller voir les agents, de prospecter les entreprises, de faire confiance aux copains, d'échanger les contacts, donc moi qui avais arrêté de faire des rapports tous les jours, des rapports quotidiens, et bien pendant une semaine, j'en ai refait justement pour contrôler l'activité des vendeurs, et il ne faut jamais faire confiance. La preuve en est, en avril, j'ai trop confiance, ça a lâché. »
Ils ont appliqué le système puisque l'entreprise a fait ses objectifs sur le premier trimestre avec deux vendeurs en moins réussi depuis deux ans.

« Mis à part le système de rémunération, avez-vous des **recommandations** spécifiques que vous donnez aux vendeurs ?
-Sur les méthodes de travail qui sont peut-être propres à chaque dirigeant ou chef de vente puisque j'ai les deux casquettes. Les directives c'est simple, c'est déjà le travail et l'humilité de son travail. (...) Travailler c'est appliquer le B.A.-BA de ce métier, quelles que soient les nouvelles méthodes, on peut sortir des méthodes commerciales, c'est qui est valide et qui restera toujours valide, c'est le travail, c'est-à-dire qu'on doit prospecter, uniquement les particuliers puisque l'époque où on tirait la sonnette est terminée. Y'a des méthodes qui sont simples, c'est de prospecter les agents, travailler avec les agents, prendre les indics, aller travailler avec l'atelier, voir ce qui va à l'atelier, c'est le B.A.-BA du métier, prospecter des entreprises, utiliser des fichiers, monter des opérations par secteur, définir des cibles, voilà et

accueillir le client comme il se doit, travailler, relancer, c'est le travail de n'importe quel commercial, quel que soit le produit qu'il vend. Faut pas faire compliqué quand on peut faire simple. »

Nous abordons alors la question des **rémunérations** où il explique que la rémunération du vendeur se fait en fonction de la rémunération que le concessionnaire touche de son constructeur. Or ces dernières années, la rémunération a souvent été changée. « Un vendeur en veut toujours plus et un concessionnaire doit maîtriser ses marges et comme ses marges baissent, il faut faire très attention. » Il pense qu'il n'existe pas de règlement des ventes idéal.
« Vous connaissez quelqu'un qui est toujours content de sa rémunération ? Très peu de gens le sont, y'a pas de raison que ça change ici. »
Il pense qu'il est nécessaire de rémunérer par primes « pour faire courir un vendeur malheureusement et faire en sorte que la concession atteigne ses objectifs. Aujourd'hui il me paraît logique qu'une rémunération soit calquée sur les performances d'un vendeur, maintenant, y'a pas que les volumes, y'a la qualité également. » Ils des remises sur les produits périphériques et fidélisant. « Donc une rémunération fixe ne serait pas bonne parce que c'est un métier difficile et pour qu'un vendeur sorte ses volumes, il faut parfois qu'il travaille beaucoup plus que ce qu'il n'a envie de le faire, c'est toute la difficulté de recruter du monde aujourd'hui. »
Il craint l'évolution d'un vendeur vers un attaché commercial, c'est-à-dire quelqu'un qui est essentiellement payé avec son fixe et la regrette car il se bat moins. Il le voit dans le recrutement des vendeurs dont la rémunération a baissé « parce que force est de constater qu'entre il y a quinze, vingt ans et même dix ans et maintenant la rémunération des vendeurs a baissé parce que la rémunération des concessionnaires a baissé et les résultats des concessionnaires ont baissé et quand un vendeur est bon, il reste là où il est et aujourd'hui, c'est vrai que ce métier exige tellement d'implication que par rapport à la société actuelle et bien on a un déphasage total entre les horaires d'un vendeur, d'un conseiller commercial et les horaires d'autres gens donc un attaché commercial qui va faire ses 35 heures, ses 38 heures peut-être, il rentre à la maison, il a son salaire, je ne dis pas qu'il ne sera pas performant mais il n'y a pas cette notion d'aller se dépasser pour chercher les volumes supplémentaires. Qu'est-ce qui fait la différence entre un bon vendeur et un mauvais vendeur ou un vendeur moyen, c'est celui qui va faire trois, quatre commandes de plus chaque mois et qui va sortir les griffes pour les faire. »
Pour Peugeot, un vendeur qui ne fait pas 160, 180 voitures par an n'est pas rentable.
« Y'a encore des gens qui sont rémunérés en grande partie avec une partie fixe et qui ont la conscience et le plaisir et l'amour du métier qui font que ça marche d'un coup et ça, ça n'est pas propre à l'automobile, c'est propre à tous les métiers liés au commerce. »

Pour voir la **qualité d'un vendeur**, « il faut du financement, il faut ce qu'on appelle chez nous des contrats privilèges, de révision, des Peugeot contrat privilège donc des extensions de garantie. (...) Le volume ne m'intéresse pas uniquement, il faut bien sûr des volumes mais il faut au moins 30 à 40% de produits périphériques avec. Quelqu'un qui me fait 18 commandes « sèches » dans notre jargon, c'est quelqu'un qui ne m'intéresse pas. »
Il pense qu'une **prime collective** est un vœu pieux et ne marcherait qu'avec des vendeurs du même niveau et avec la même conscience professionnelle. « Mais on peut, pourquoi pas, mettre une prime supplémentaire sur les résultats de l'équipe, si je veux le faire, je peux. On peut toujours le faire, histoire d'impliquer tout le monde mais c'est très délicat parce que sur une équipe de quatre vendeurs par exemple si vous avez un vendeur qui est à la ramasse, qui traîne la patte et que la prime soit ratée à cause de lui, ça peut être à double tranchant. Mais j'ai... Il est prévu dans notre rémunération un conjoncturel, ce qu'on appelle un conjoncturel,

de trois cents euros chacun qui sont utilisés au bon vouloir du chef des ventes ou du responsable du site ou du dirigeant. »
L'intérêt de cette prime est qu'elle ne soit pas toujours donnée ou selon des éléments différents chaque mois.

Réglement des différends :
Cela lui est déjà arrivé que des vendeurs viennent se plaindre chez lui, toujours pour le même sujet « j'ai vu le client, c'est mon client et ça a été traité par quelqu'un d'autre, il m'a pas donné l'indication » etc... etc... Ca m'est déjà arrivé mais ça m'arrive de moins en moins parce que quand vous avez une équipe qui est en parfaite osmose et quand notamment mon système fonctionne, cela ne doit pas arriver. »
L'objectif de son organisation est qu'ils s'arrangent entre eux. Cette organisation vient d'une analyse du métier, de son équipe à Briey et d'une conviction : « mais je me répète encore, si j'avais une équipe à dix, douze vendeurs, je ne pourrais pas le faire, c'est impossible donc là, on rentrerait dans des systèmes plus individualistes, plus conflictuels. »
Son successeur à Briey a mis une autre stratégie commerciale en place à son arrivée « moins orientée prospection sur le secteur donc ils sont tous dans le hall, donc ils se battent plus. Ils se battent, il y en a déjà deux qui sont partis. La stabilité d'une équipe, c'est ce qui est primordial, surtout quand on arrive à consolider une équipe, il faut la garder. »
Il m'explique alors que c'est assez rare que des concessions fonctionnement comme avec son système « dans le groupe, je dirais que c'est préconisé puisqu'on a prévu dans le règlement des ventes le cas, c'est-à-dire que quand un vendeur donne une indication à un autre vendeur, que cet autre vendeur traite l'affaire, normalement, il est prévu de partager la commission. Donc c'est un peu l'état d'esprit d'équipe, c'est vrai, sauf qu'elle n'est que très rarement utilisée puisque chaque vendeur garde l'indic pour lui et essaie de la traiter. »
C'est une convention qui pour lui est « une des clés de réussite commerciale du métier. Comme une équipe de foot, c'est pas un joueur qui constitue l'équipe, c'est toute l'équipe qui fait que l'équipe est forte ou pas. Après, il y a des individualités qui font la différence. C'est pareil mais s'il n'y avait pas une équipe derrière de onze joueurs... Il y a des équipes qui sont très performantes et qui pourtant n'ont pas des joueurs de grand talent et c'est la force de l'équipe. »
Dans la mesure où il a déjà eu une expérience très positive en mettant en application cette conviction, « et Sarreguemines est pour moi un moyen de montrer que ces méthodes fonctionnent encore puisque Sarreguemines avait périclité sur les deux dernières années donc c'est une affaire très difficile à remonter et si on réussit et bien force sera de constater que ce sont des méthodes qui fonctionnent. Maintenant, il faut que cela fonctionne avec une équipe donc il faut que je la constitue et je vous l'ai dit, elle n'est pas encore terminée mais pour l'instant, le pseudo... le semblant d'équipe, enfin le semblant d'équipe, c'est un bien grand mot mais l'équipe que j'ai actuellement, malgré sa petite taille sort des volumes, pas suffisamment à mon sens parce que je ne suis jamais satisfait mais en tous les cas qui sont à la hauteur des objectifs qu'on nous fixe et à qui sont à la hauteur des concessions du groupe de même taille que Sarreguemines avec moins d'effectifs donc c'est la preuve que ça marche bien. »

Il m'explique alors que le groupe familial Bailly avait jusqu'à l'année dernière huit concessions et maintenant en a douze. Le groupe Derr n'ayant pas de succession et étant arrivé à la retraite a été dans l'obligation de se faire racheter par Bailly avec lesquels ils avaient des relations amicales. Cela reste néanmoins Derr dans la dénomination commerciale mais il aimerait que cela devienne Bailly pour annoncer définitivement le changement à la clientèle. Le groupe est un concessionnaire donc il a un contrat avec le constructeur mais est

une entreprise purement individuelle et privée : ils n'ont pas de capitaux du constructeur. Le groupe a donc un contrat de distributeur, de réparateur, de concessionnaire véhicules neufs, de distributeur pièces de rechange et de réparateur agréé pour l'après-vente.

« -J'aimerais savoir ce qu'il en est de l'introduction de l'**informatique** ?
-Votre question est vaste, précisez-là.
-C'est-à-dire où ils en sont dans le système informatique et quelles sont les évolutions futures ?
-Y'a eu d'énormes progrès de faits dans l'automobile Peugeot sur l'informatique. Rien ne peut être conçu sans l'informatique, les systèmes évoluent en permanence donc c'est un élément essentiel aujourd'hui dans la gestion de nos affaires et dans la communication avec le constructeur. Donc c'est un point très dominant et en frais de structure, c'est énorme.
-Et actuellement, ils travaillent avec quoi les vendeurs ?
-Pas grand chose. Ca, par rapport à d'autres constructeurs, notamment Renault, puisque vous y étiez, nous sommes à l'âge de pierre. »
Les vendeurs ont ainsi un fichier entreprise et un fichier particulier et le net qui s'est développé depuis deux ans mais pas de portable ni de PC. Il pense qu'un ordinateur améliorerait leur efficacité mais que cela ne remplace pas un vendeur. Il désire que cela soit « un soutien, une aide administrative ».
Il trouve que Renault est bien en avance et « fait pro », « nous, on est encore avec nos feuilles, nos papiers et voilà. Un vendeur chez un client est incapable de sortir une proposition écrite, informatisée, chez un client donc soit il retourne à la concession je l'espère pour faire une offre propre mais malheureusement trop souvent ils prennent une feuille de papier, on est à l'âge de pierre. »
Il y a beaucoup d'études et de projets mais cela coûte cher, aucune date n'est donnée. Le problème est qu'ils veulent loués mais c'est obsolète rapidement et cela coûte 2500 euros par mois. Cela évolue trop vite et Peugeot a trop de supports et pas un seul vecteur de communication « nous sommes tributaires du constructeur, nous sommes tributaires du matériel utilisé, on peut pas faire ce que l'on veut ». L'autre problème est aussi la formation. Cela est pareil dans toutes les concessions Peugeot.
« Ca serait certainement un gain de temps mais je vais vous faire une remarque qui va peut-être répondre à votre question, depuis que Peugeot a mis dans son système de communication le net, internet, ça paraît être ridicule d'en parler parce que ça fait partie maintenant de nos murs le net mais chez Peugeot c'est devenu très encombrant. Normalement l'informatique doit nous aider, depuis qu'il y a le net, nous sommes submergés, submergés d'administratif, c'est effarant. C'est un vecteur tellement rapide de communication et d'information qu'on nous en demande encore plus, point d'interrogation ! »
L'offre commerciale informatique est prévue mais la crainte est qu'ils vont améliorer l'image et la rapidité mais que l'informatique ne fait pas vendre un commercial. « Un fichier n'a de raison d'exister non pas au travers du support mais du contenu. »

Nous abordons alors la question de ses **perspectives de carrière**.
Il désire désormais réussir sa vie privée car être carriériste n'est pas tout ce qui compte. Son épouse est en effet de Sarreguemines et la conciliation vie privée/vie professionnelle fut dure. « J'ai réussi ma mission, j'ai 37 ans et je suis directeur d'une concession depuis deux ans ou trois ans ». « A court terme, c'est de réussir le challenge Sarreguemines donc en deux ou trois ans, c'est de remonter cette affaire, ensuite... ensuite on verra bien, peut-être prendre la direction d'une autre affaire pourquoi pas, si je réussis ce challenge, ça fera la deuxième concession que je remonte, c'est fatigant aussi à force, on verra bien. »

Il ne serait pas contre l'idée de prendre la direction d'une plus grosse affaire mais ne veut pas se projeter car « la période est assez délicate ». La direction serait transversale sur deux ou trois sites et se retirerait des premières lignes. L'essentiel est pour lui d'atteindre son objectif et « de ne pas faire de châteaux en Espagne ».
Il est marié depuis quatre ans et connaît son épouse depuis onze ans. Il a commencé à travailler à Metz, a vécu deux ans et demi à Besançon et six ans à Strasbourg. Sa femme est secrétaire commerciale à Sarreguemines dans l'automobile chez Opel, elle a 38 ans. Il n'a pas d'enfants par choix personnel car il n'était pas souvent là et n'envisage plus d'en avoir.

Annexe 9 : Entretien avec T. Pozzi, vendeur VN Renault

Parcours :
« Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi? »
Pozzi s'est engagé dans l'armée de l'air à 19 ans mais deux ou trois ans avant son engagement, il voulait déjà travailler dans l'automobile. Comme ils hésitaient à l'envoyer en Algérie car il devait être payé, il n'a pas renouvelé son contrat et il a passé trois ans dans une usine à fabriquer des meubles en attendant de pouvoir entrer dans l'automobile « et je continuais à prospecter. Un jour, un samedi, j'ai fait le tour des concessions. » Il est alors allé à République qui était anciennement Simca, une marque automobile qui n'existe plus maintenant et qui est passées Renault en 1970. Ils l'ont embauché en octobre 1965.
« Je voulais absolument exercer cette profession.
-Mais pourquoi l'automobile?
-Ca me plaisait. L'automobile ça me plaît et puis l'ambiance ça me plaisait. Le contact, voir du monde... et puis ça m'a réussi, c'est pour ça que je suis resté 38 ans et demi!! »
Il m'explique alors qu'il a dépassé le temps puisqu'il a 64 ans et demi et qu'il pouvait arrêter à 60:
« Mais je suis bien, donc tant que je trouve du plaisir à vendre, je continue encore un petit peu. J'ai dit un petit peu, pas... Mais sans doute encore un an ou deux. »

« Pouvez-vous me décrire votre **travail** et une **journée-type**?
-Oui donc le matin comme je travaille dans le magasin, j'arrive à 7h et demi, j'éclaire tout, euh... Je vais faire la mise à jour de l'ordinateur, je mets à jour parce qu'il faut faire la mise à jour tous les jours. Donc après je mets à jour, donc maintenant, ça va changer, ce sera tout sur écran, autrement on avait un cahier de garde pour marquer les noms des acheteurs de la journée d'avant et après, à 8h30, on descend au rapport tous les matins où là, on parle de tous les bons de commande, à qui ont été vendues les voitures, les délais, ceci et cela, s'il y a un problème... Et après, toute la journée, mon rôle c'est de recevoir les clients qui veulent se renseigner, de voir à l'atelier s'il n'y a pas un véhicule qui a beaucoup de kilomètres et que le client est susceptible de changer. Il faut être toute la journée à l'écoute de tout le monde et de tout.
-De tout le monde? Donc pas que des clients?
-Ah de tout le monde, oui, parce que je dis de tout le monde parce que vous avez quelqu'un qui est une relation, un employé, avec les employés, faut être très près parce que s'ils ont besoin d'un renseignement pour un ami, c'est à nous qu'ils s'adresseront, si vous leur parlez jamais...
-Ca, ça vous arrive souvent?
-Ah oui! C'est même très important, ça. »
« Mais il n'y a que dans le cadre éventuel où ils vous donnent une relation avec quelqu'un que vous vous adressez à eux?
-Ben c'est-à-dire qu'ils savent tous que je suis là pour vendre donc je leur dis que si je dois vendre une voiture, ils ont une commission donc ils sont intéressés. »
Il m'explique alors que chaque vendeur a ses relations propres et qu'un « vendeur qui ne va pas derrière, il ne vendra jamais une voiture par le personnel ou la standardiste. » Il y en a néanmoins qui ont moins de relations « Ca, c'est dans leur nature et leur tempérament (...), ils passent moins bien avec le personnel.
-Et c'est pas du au fait que vous soyez là depuis plus longtemps?
-Non, non, absolument pas, c'est valable dans tout. »
Il rajoute alors: « Un vendeur qui regarde au jour le jour, c'est pas bon, il peut pas durer. »
« Est-il plus difficile de **fidéliser** les clients aujourd'hui?

Fidéliser a toujours été sa devise et a toujours « porté ses fruits même y'a des années où les gens faisaient moins gaffe à fidéliser ». L'idée est que les gens en parlent entre eux et « après, ils vous connaissent »
« Si le vendeur qui s 'appelle Pozzi ou Guendez a été droit avec eux, ils se le rappelleront, ils retourneront vers lui. Maintenant, s'il n'a pas été ce qu'il fallait, ben ils iront vers une autre personne la prochaine fois.
-Mais quand vous fidélisez le client, c'est plutôt pour vous, pour la concession, pour l'entreprise?
-Pour tout le monde. Si vous n'êtes pas bien avec le client, ben vous portez tort à la concession et à tout le monde parce qu'ils vont dire: « A Verdun Issy, on est mal reçu », vous portez tort à tout le monde. C'est une ligne de conduite que vous devez avoir par rapport à vous et d'une et par rapport à la société aussi parce qu'après, la société, quand on interroge le client, il dira « faut pas aller là-bas parce que c'est des voleurs ou ceci ou cela ». Non, c'est un devoir. Mais il faut que ça soit naturel. »
« Pensez-vous que la fidélisation du client dépend uniquement de la prestation du vendeur?
-Non. De tout, elle dépend. Elle dépend du vendeur, de l'atelier, de tout le monde, la secrétaire qui les a pris au téléphone, de tout le monde. Tout le monde, à la livraison quand le monsieur qui fait la mise à main, s'il le fait comme il faut, ça dépend de tout le monde. »
Il est déjà arrivé qu'un client soit bien traité et qu'à la fin, il soit mécontent « après, on fait ce qu'il faut pour qu'il soit content ».

Il poursuit alors la journée-type par des coups de fil et la relance des clients après 18 heures.
« Autrement, la journée-type, vous êtes dans le hall, vous allez vers l'atelier.
-Faire quoi exactement à l'**atelier**?
-Mais voir s'il y a pas une voiture qui a beaucoup... qui est ancienne, qui est venue pour un contrôle technique, de façon que quand il passe au contrôle technique, il a fait ce qu'il y a à faire et il passera pas deux fois... Parce que c'est quelqu'un qui a une vieille voiture donc ça sert de rencontrer le client et de lui faire une proposition. »
« On est là, je dirais, presque comme un chasseur quand il va au gibier, de renseigner tout le monde et d'essayer de vendre des voitures.

-Et quand il y a des clients qui rentrent dans le hall, ça se passe comment pour **accueillir le client** si vous êtes plusieurs vendeurs?
-Ben s'il y en a un qui va vers le client, on y va pas à trois dessus. Donc c'est au vendeur d'être vigilant et de se trouver là au bon moment. Y'a aucune décision. C'est celui qui est le plus près qui y va. »

Recours aux membres de l'entreprise :
« Dans quels cas avez-vous affaire aux autres membres de l'entreprise en dehors des relations et des contacts pour vendre?
-Nous, on a affaire au laboratoire commercial pour les relances, pour des clients qui ont dit qu'ils achetaient dans quelques jours, voir s'il a rien oublié et pour cela, on passe tous les matins. Y'a un cahier de garde. » *(il me montre le cahier)*
Ils marquent tout sur le cahier avec la secrétaire et reprennent les clients qui sont passés mais qui n'ont pas traité et ceux qui ont été livrés pour voir s'ils sont contents. C'est pourquoi il passe tous les matins au laboratoire. A partir du 1er juin, tout sera informatisé (l'entretien a lieu le 5 mai), il n'y aura plus de cahier de garde. La secrétaire commerciale préviendra ainsi juste qu'il faut rappeler tel numéro de téléphone.
« -Et à qui d'autre avez-vous affaire?

-Si y'a des affaires un peu difficiles, on va voir avec Monsieur Kilawski. A part cela, il faut être à l'écoute et recevoir des gens le plus possible. Parce que si vous êtes à l'arrière et que vous restez à l'arrière, ben vous recevrez rien donc vous vendrez pas de voiture.
« Et vous avez recours au service technique, à l'après-vente? »
Il accompagne souvent les clients à l'atelier pour voir ce qui les intéresse sinon, « c'est surtout une relation directe avec Monsieur Kilawski, le laboratoire commercial et la secrétaire commerciale. On est dans ce créneau-là, nous, ce qu'on fait après, c'est quelque chose qui nous permet d'avoir un plus. »
Il précise que cela n'est pas nécessaire dans l'exercice des fonctions, juste quand il y a un problème avec le client. Dans ce cas, les vendeurs secteur vont voir leur chef des ventes et eux, au magasin, Monsieur Kilawski.

Relations avec les autres vendeurs :
« Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues?
-Très bonnes.
-Amicales? Professionnelles?
-Amicales... Professionnelles, ce qu'il faut, c'est être correct l'un envers l'autre, ne pas essayer de détourner un client ou quoi que ce soit mais amicales. Professionnelles non puisque chacun a un objectif à faire donc chacun essaie de faire son objectif.
-Ca se passe comment alors entre les vendeurs?
-Ca se passe comment? Moi, le client, je le commence, je vais jusqu'au bout, c'est-à-dire Monsieur Guendez pareil donc on a pas de discussion, c'est-à-dire par exemple tiens on fait un... ou quoi que ce soit. Et s'il y a un client qui est déjà venu et qu'on lui a fait une proposition, le matin, au laboratoire, ça se voit sur l'écran donc y'a pas de... Mais s'il y en a un qui arrive et qui propose plus que l'autre et qu'on s'en est pas aperçu, on en discute tous les deux à ce moment-là. (...) On y passe notre vie là-dedans. Faut avoir des bonnes relations, on est constamment là-dedans, on passe plus de temps ici qu'au domicile. »
« Et avez-vous recours à eux dans l'exercice de vos fonctions?
-Dans le cadre de mon travail, moi, ce que je dois faire quand il y a un jeune comme en ce moment Monsieur Godin, l'aider, lui expliquer petit à petit pour qu'il apprenne, lui montrer la feuille de gestion, comment... Ca, c'est le plus que je dois faire.
-Et avec les autres vendeurs?
-Avec les autres vendeurs y'a rien à... il faut aller au rapport comme je fais moi avec la secrétaire commerciale et puis c'est tout.

Pool Pozzi/Lucki :
-Mais vous n'avez pas un lien particulier avec un vendeur?
-Ah Lucki? Lucki oui. Ah! Monsieur Lucki et moi-même, ça, c'est particulier, c'est pas dans une autre concession.
-Racontez-moi.
-Il a essayé Monsieur Deston de le faire dans le magasin, ça n'a pas marché. Je vous dis pourquoi, parce que Monsieur Lucki, quand il est rentré, c'est moi qui l'ai amené sur le secteur. Bon, et puis un jour il était dans le magasin aux occasions et moi, aux neuves alors on a décidé tous les deux parce qu'on avait passé du temps ensemble et à la fin du mois, quand on avait x francs, ça, ça n'a marché nul part, à la fin du mois, on additionne les commissions et on divise par deux, ça a toujours été comme ça. Ca permet de travailler dans une très très bonne ambiance et... quand ils ont essayé de le faire, le problème, à chaque fois, c'est que les vendeurs, ils arrivent à la fin du mois chez nous dans notre magasin: « Ah ben non, j'ai fait plus que lui » alors si vous partez de ce principe, vous pouvez jamais travailler en équipe. Y'en aura un qui aura fait plus que l'autre. Monsieur Lucki et moi, on a jamais eu ce

problème. (...) Ce qui compte, c'est qu'on travaille dans le même sens et dans un bon état d'esprit. »
Il me répète alors qu'avec Monsieur Lucki (33 ans de VO), il n'a jamais eu ce problème, que Monsieur Deston a essayé à Marseille où ils n'étaient que deux comme lui et Lucki 32 ans auparavant et que cela n'a jamais marché « parce qu'il y a beaucoup de vendeurs qui regardent au jour le jour et ça, c'est pas bon. (...) Et ça, c'est très difficile à le faire admettre dans ces professions-là. »
Pour lui, cela ne peut pas marcher pour tous les vendeurs: « Non, il faut le faire quand c'est une équipe, une vraie. Au-delà de deux, c'est trop. (...) C'est moi qui avais proposé ça et ça a très bien marché.
-Un coup vous vendez plus, un coup lui, c'est égal. Qu'est-ce que ça change de travailler à deux finalement?
-Si, ça change quelque chose parce que si je suis avec vous par exemple, quand il rentre un client que Lucki voit pour le VN, il l'oriente vers moi et moi, s'il est occupé et qu'il rentre un VO, j'attends que Lucki ait fini et je lui amène le client. Ca n'a pas la même portée parce que ça permet que même s'il y en a un qui un mois fait plus que l'autre, a marché, la moyenne des deux est bonne. »
Il me répète alors que Monsieur Deston a essayé de mettre ce système en place au géant de l'occasion trois ou quatre ans auparavant et que cela n'a pas marché car les vendeurs « vivent au jour le jour, comme une hirondelle. »
« Et même j'irais plus loin, si y'en a un qui a un mauvais passage moralement, Lucki s'en aperçoit envers moi et moi, je m'en aperçois envers lui donc on temporise. »
Cela n'est pas pareil selon lui chez les autres vendeurs: « Moi, ça me semblait naturel de travailler comme ça, c'est là que je me suis aperçu que c'était pas naturel quelque part. Alors que moi, je trouvais ça bien, je trouvais rien d'extraordinaire à partir du moment où c'est une personne qui travaille, hein. »
Il me raconte alors qu'il a été vendeur secteur seul pendant huit ans ce qui est pratique pour sortir se reposer une heure.

Nous abordons alors le sujet des **primes collectives**: « C'est pas bon, ça marchera jamais. Quand c'est ciblé, oui. Un vendeur, il a un objectif de tant de voitures, s'il atteint son objectif, il a une prime de tant par voiture, ça, oui mais si vous commencez à mettre en quatre, y'en aura toujours un ou deux qui feront pas leur objectif et ça sert à rien.
-Et du coup, la prime collective n'est pas atteinte...
-Non. Collectif, c'est pas bon.
-Pourquoi? Parce qu'il y en a qui sont moins bons que d'autres?
-Non, mais parce qu'il y en a toujours un dans le mois qui le fera pas. Ca peut être moi! Le vendeur qui dit : « Ah ben moi, j'ai fait mes voitures parce que lui les a pas faites, je touche pas ma prime! » ça crée une discorde. Pas la prime individuelle parce que le vendeur l'a eue, c'est parce qu'il l'a méritée. Il a fait son objectif, il a eu sa prime, il l'a méritée, personne ne peut contester ça. »
Il précise alors que cela ne crée pas de jalousie car les vendeurs ont une chance en début de mois et que les objectifs sont calculés selon le contexte et les conditions.
Il me narre alors une anecdote de 1973 à République quand Simca étant passé Renault et qu'il était au magasin avec Lucki « J'avais fait, dans le mois, mars 73, mais 80, c'était courant, j'avais fait 113 voitures, j'avais un objectif de 80, j'en ai passé 90 et le reste, je l'ai gardé pour passer le mois d'après. Mars 73, ils ont encore le chiffre. Ben c'était le contexte, bon ben j'étais seul dans le magasin, c'était une période où les voitures se vendaient comme des petits pains. Le voitures se vendaient comme... Je vous dis, un mois extraordinaire. »

Je poursuis la question des **relations**:
« Et quel type de relation entretenez-vous avec la **hiérarchie**?
-Ah, très bonnes. Ce qui me fait rester d'ailleurs.
-Y'a jamais eu de problèmes en 38 ans?
-De problème sérieux, non. Quand je suis pas content de quelque chose, moi, je réagis de suite, et dans l'heure qui suit, c'est réglé. Moi, ça fait longtemps que je suis chez Renault, c'est autre chose que des patrons. »
Il me raconte alors comment ils l'ont prouvé, surtout lors d'un coup dur qu'il a eu avec sa fille qui avait caressé un chien ayant mangé des abats de mouton en Corse et qui lui avait transmis une maladie grave. Durant toute son hospitalisation (un mois et demi de clinique), Monsieur Deston allait la voir matin et soir: « Si elle est en vie, c'est grâce à lui ». En effet, un soir, alors que tout le monde pensait qu'elle dormait, elle faisait une hémorragie et il s'en est aperçu. « Pour moi, c'est autre chose, c'est pas des patrons »
Il rajoute « en 38 ans et demi, y'a des gens qui ont été plus absents en un an que moi en 38 ans et demi! »
Ils ne sont d'ailleurs pas restés: « ça va, ça vient ». Il ajoute « Monsieur Kilawski est extraordinaire, un bon manager, un bon état d'esprit, c'est un tout. »

Conception du métier :
« Moi, je considère ça au même titre qu'un jeu ou qu'un sport. Tous les mois, vous avez un objectif à atteindre, il faut vous battre, il faut... Et ça a son côté compétition qui est très agréable, qui me fait durer d'ailleurs. »
Faire « basculer » le client lui procure une satisfaction : « Je dis pas que c'est du gâteau, je mentirais, mais c'est agréable. »
Il m'explique alors que tout le monde ne peut pas exercer et qu'il y a des choses que l'on ne peut enseigner: « le moment où vous pouvez faire basculer le client », tout le reste s'apprend: « un vendeur, plus il parle, moins c'est bon »
Il me raconte alors qu'il a livré 13500 véhicules depuis qu'il est dans l'automobile et que même son prof de maths a ouie dire de sa réputation. « C'est vous-même qui devez créer votre image si vous voulez durer » sinon, le vendeur dure quatre ou cinq ans car quand une personne vient et ne veut plus le revoir, elle ira voir un autre vendeur. « C'est un métier qu'il faut qu'un vendeur fasse absolument à 100%. Faut qu'il fasse attention à tout. »
« Même un client qui vient acheter une voiture et que c'est moi qui l'aie vendue avant et qu'il a été reçu par quelqu'un d'autre, le vendeur, je le laisse continuer, mais après, quand le client a un problème, je suis là, je m'en occupe, comme ça, la fois d'après... Ah, il dit « Ah la prochaine fois Monsieur Pozzi! » Vous voyez à quoi ça tient »
Ainsi, même quand il a un jour de repos mais qu'il revoit le client, ce dernier pense que pour la commande, l'autre vendeur était là mais absent dès qu'il y a un problème. Il assure ainsi l'après-vente « d'une certaine façon ». Il me raconte alors comment un client a envoyé son fils chez lui pour conclure: « le facteur le plus important aujourd'hui, c'est d'y croire à 100% »
« -Et les gens aujourd'hui, vous avez plus de mal à les fidéliser ou pas parce que vous parlez des anciens clients que vous connaissez.
-Mais tous les jours y'en a des nouveaux.
-Vous arrivez...
-Le mot « fidéliser » je dirais ça a toujours existé, même avant, vous faites tout pour qu'il reste chez vous mais si un jour il a envie de s'acheter une polo, il va se l'acheter, c'est logique ça, c'est humain. (...) Moi, j'ai même eu des clients qui sont venus me demander « Pozzi, ça, ça... » Ils me demandaient conseil, je leur dis comment faire pour les rattraper deux, trois ans après. Donc mon rôle c'est de pas râler le jour même parce qu'il est pas venu l'acheter chez moi, c'est de le conseiller pour que dans deux ou trois ans, il revienne vers moi.

-Mais vers vous ou vers l'entreprise?
-L'entreprise et moi. S'il vient vers moi, il vient vers l'entreprise et moi, j'ai le devoir de faire le maximum pour l'entreprise. Le vendeur et l'entreprise, c'est une seule personne je dirais parce que vous venez travailler, si vous voulez vous rester longtemps et que l'entreprise progresse, il faut faire ce qu'il faut pour que le client revienne dans l'entreprise, c'est pour les deux. »

« D'accord, et vos **relations avec les autres services**?
-Ah c'est des bonnes relations. »
Il m'explique alors qu'il connaît tout le monde et que des gens ont plus recours à lui qu'à d'autres vendeurs. Quand il voit que ça dérive, il ne dit rien, il parle de tout et de rien pour montrer qu'il est encore là: « Ils le comprennent, je leur dis en plaisantant « je suis toujours vendeur de voitures, ne l'oubliez pas », de façon à ce que la prochaine fois, ils y pensent. (...) Un vendeur doit être à l'écoute de tout. »
Il fait ainsi très attention à avoir une bonne réputation auprès du personnel: « Le personnel, bon, ils sont nombreux. Vous pouvez pas suivre de près tout le monde donc il faut combler ceux qui semblent les plus à même de vous amener des clients (...) Pour ceux qui ont le plus de chance, faut se montrer dans la journée, aller faire un tour ».
Il me cite l'exemple du magasin pièces détachées où ils sont selon lui nombreux: « Là aussi faut être près du personnel, ils sont nombreux là-bas donc il faut plaisanter. »
« Pour les accessoires, je dis au client « venez me voir, je vous fais des remises », même si la remise est minime, c'est le geste qui compte, je les accompagne au magasin et je fais une remise. » Il accompagne toujours le client car « un an ou deux, ça passe très vite, très très vite ».

« Et quelles sont vos **recommandations** quant à l'exercice de vos fonctions? »
(interruption par un vendeur)
Il fait alors un éloge de ses dirigeants. Il m'explique alors que quinze ans auparavant, on lui a proposé d'être chef des ventes mais qu'il a refusé car il n'en aurait pas le tempérament. Il préfère être face aux clients que « s'occuper des vendeurs qui racontent leur vie ». Il me dit alors n'avoir aucun regret et que s'il avait accepté ce poste, il aurait arrêté. Selon lui, Monsieur Deston avait vu qu'il s'occupait de tout et l'estimait apte mais « c'est pas dans ma nature d'occuper ce poste ».
(Nous sommes à nouveau interrompus)

Nous abordons alors la question des **rémunérations**.
Il me dit n'avoir jamais eu de soucis de salaire et avoir toujours fait ce qu'il fallait même en cas de grève quand la voiture n'arrivait pas. « Vu mon ancienneté, je ne descendrai pas en dessous d'un certain seuil. »
« Si c'est un vendeur qui travaille, qu'il y soit depuis cinq mois ou qu'il y soit depuis trente ans, ils lui donneront toujours ce qu'il faut.
-Et comment distingue-t-on un vendeur qui travaille...
-Ca, on le voit tous les jours, quand on voit ses fiches, tout, tout, ah mais ça, c'est gros comme une montagne! »
Il m'explique alors qu'il suffit de voir le dossier du matin car le comportement du vendeur y est vu du matin ou soir car il ne dépend pas que du chiffre.

« Et à présent, quelles sont vos **perspectives de carrière**?
-Elles s'arrêtent là. Premièrement, j'ai 64 ans et demi, je me régale à ce que je fais et je n'envisageais pas d'autre chose que le contact direct avec le client. »

Il me rappelle qu'on lui a proposé deux fois d'être chef de vente et qu'il a refusé deux fois ce qui lui a permis de « rencontrer toutes les couches sociales. »
Il répète alors qu'au début, on l'a mis chef de groupe et qu'il n'a pas voulu. Il critique les chefs de vente qui « n'en ont pas l'envergure » et me raconte que sur le secteur par exemple, ils ont besoin d'un chef de vente qui fasse les ventes avec eux : « Peu de chefs de vente l'ont et y'en a ici qui ont capacité à ça ».

Je lui demande alors s'il préfère le magasin ou le secteur et me dit que les deux ont des avantages et des inconvénients. Il s'interrompt pour demander à une femme: « On s'occupe de vous, Madame? » Rassurée que l'on s'occupe d'elle, il poursuit: « Sur le secteur, l'avantage, c'est la liberté, mais le client, il faut aller le chercher et vendeur magasin, vous n'avez plus de liberté mais les gens viennent vers vous. »
Il me narre une anecdote à ce sujet, en 1970 quand Monsieur Deston lui a demandé de choisir entre le magasin et le secteur. Quand ils sont passés Renault chez l'autre concessionnaire, le chef des ventes voulait mettre son vendeur au magasin et Pozzi sur le secteur. Il dit alors préférer le magasin pour pouvoir rentrer le soir chez lui. Fin des années 70', l'autre vendeur connaissant ses clients pensait qu'il lui serait facile de rester lui au magasin: « On va vite le manger » pensait-il. « Mais comme Renault, ils venaient vers eux, ils avaient pas l'habitude de se battre comme on se battait à Simca ». C'est pourquoi il s'est battu: « Pour moi, c'était facile. » Ils se sont alors présenté chez Monsieur Deston, l'autre vendeur lui demandant: « Vous choisissez, c'est Pozzi ou moi ». « C'est tout choisi, c'est Pozzi, sinon vous partez ». Il est parti.

Nous abordons alors la question des **avantages et des inconvénients** du métier: « Les avantages, vous gagnez un bon salaire, bon, vous voyez beaucoup de monde, moi, j'adore ça, on voit toutes les couches sociales, on voit du monde. Les inconvénients, c'est les heures de présence. Il faut faire beaucoup d'heures, sinon on fait pas notre objectif. » Il est impossible pour lui de faire les 35 heures.
S'il a atteint son objectif à la fin du mois, il peut ne pas travailler un samedi: « c'est une contrainte qui fait partie du métier. »
Il me dit alors être marié et avoir deux enfants de 40 et 35 ans. Il n'a pas eu trop de problème de conciliation avec sa vie privée dans la mesure où sa femme a accepté. « Quand j'ai commencé, c'était à 0, fallait bien que je gagne ma vie. » Cela lui a permis de bien élever ses enfants qui « n'ont jamais manqué de rien » Il est originaire de Corse.
Il fait alors une comparaison avec la moyenne des Français. Selon lui, 80% des Français gagnent 1500 euros par mois « et encore » Or un vendeur en moyenne (pas lui du fait de son ancienneté), « s'il fait son travail comme il faut, il peut faire 15000 francs nets mais faut qu'il travaille! »
Il déclare être contre l'idée de ne gagner que 10000 ou 12000 francs dans ce métier « compte tenu des heures, vaut mieux qu'il ait la tranquillité d'esprit »
Son épouse a arrêté de travailler à la naissance du deuxième enfant. Elle travaillait aux Calanques de Provence où elle fabriquait des barrages mais dans les bureaux, au Tholonet. Elle était fonctionnaire et a arrêté en 1973.
Nous revenons aux **rémunérations**: « Au magasin, y'a un pourcentage par voiture, le vendeur secteur a un pourcentage plus élevé, c'est normal, il va chercher le client. Le pourcentage maintenant admettons, ça fait 100 euros, c'est un exemple et admettons vous vendez l'identity card, l'assurance contre le vol, vous avez un petit quelque chose en plus et si vous vendez moins, ça fait en moins, de 100 euros, on vous enlève 25 euros, pour vous inciter à vendre, comment je dirais... des à-côtés. » Tel est le cas aussi des garanties de 5 ans.

« Après, à la fin du mois, si vous avez fait vos objectifs, vous avez un rappel par voiture selon le nombre de voitures. »
L'idée est ainsi un pourcentage sur chaque voiture et un plus ou un moins si l'extension de garantie a été vendue ou non, l'exemple étant qu'on enlève 10 euros ou qu'on en rajoute 25.
Il dit apprécier ce système de primes et de pourcentages car il partage à la fin avec son collègue même s'ils ont des objectifs individuels.

Idée du **collectif** :
« Et pour vous, il y a quoi comme forme de collectif dans toute l'entreprise si cela ne passe pas par la rémunération ou le travail?
-Non mais le collectif, c'est travailler tous dans le même sens, c'est un bon état d'esprit, que la concession ait une bonne image de marque et pas que Renault vole les clients, ça, c'est notre objectif.
-Vous n'avez pas besoin entre vous les uns des autres?
-Non, euh non, je dirais on a tous besoin d'une façon ou d'une autre, ça c'est... la comptabilité, si le commercial n'existe pas, elle ne peut pas exister.
-Mais c'est indirect?
-C'est indirect. »
Il me dit que sinon le recours est rare dans l'exercice des fonctions, qu'il faut surtout garder bon contact: « Après, chaque vendeur construit son entourage de sa façon. »

Idée de l'**individuel** :
« Et vous trouvez que le métier de vendeur est individuel?
-Individuel... Ce qui est individuel dans le métier de vendeur c'est qu'il y a quelque chose qu'on pourra jamais lui apprendre, c'est qu'il le soit vraiment, parce que s'il ne l'est pas vraiment, on lui apprendra beaucoup de choses mais il ne le sera jamais. »
« Vous vous considérez comme une équipe les vendeurs ou pas?
-On doit se considérer comme une équipe mais c'est un bien grand mot, on doit, non mais c'est vrai. (...) Mais c'est une équipe faite à sa façon. Mais c'est très difficile de faire une équipe... Vous avez toujours deux ou trois personnes qui vont pas dans le sens qu'il faut. Ca c'est... Une équipe comme on a fait moi et Lucki, je sais même pas si ça existe quelque part, mais qui a fait ses preuves, hein! »
« Dans les services où y'a pas du commerce à gérer, après, le reste, c'est une équipe, y'a pas de problème. »
Selon lui, cela n'est même pas comparable avec les vendeurs car à la comptabilité, ils sont soudés.

Entraide :
Je lui demande alors si cela leur arrive de s'entraider par exemple quand il est aux toilettes:
« Si je suis aux toilettes et si le client me demande, on leur dit « Patientez, il arrive dans cinq minutes ».
« Y'a des formes d'entraide mais ça s'arrête là. Si le client vient pas en disant: « je veux voir un tel », personne ni moi, je lui dirai: « Attendez », je vais pas le questionner pour lui demander qui il veut voir! »
« Et se passer des affaires quand le quota est pas fait?
-Ah non, jamais. C'est interdit ça, d'ailleurs. C'est malhonnête ça vis-à-vis de la société. On n'a pas le droit par derrière. »
« Brièvement c'est quoi alors l'entraide entre vous?
-Oui, s'il a besoin de ma voiture pour aller chercher quelqu'un. Ca s'arrête là. On plaisante sur tout sauf sur ça.

-Donc ça reste individuel?
-Oui, sauf nous, ça a très bien marché. »

Il m'explique qu'une fois à la retraite, Lucki se cherchera peut-être un autre coéquipier mais que la personne ne se rendra pas compte de tous les bénéfices.
« Trop de gens regardent à court terme et ça, faut pas, et c'est valable pour tout ça. Vous vous mariez pas pour un an ou deux, vous vous mariez plus plusieurs années. »
« Faut notre objectif parce que ça, c'est notre amour propre qui est en jeu. »
Nous concluons alors l'entretien: « C'était très bien, ça a passé très vite » me dit-il.
Il habite Issy-sur-Cézanne depuis 1959 et connaît beaucoup de monde grâce à l'automobile. Il me raconte qu'il y a trente ans, c'était différent, ils exposaient sur le Cours Mirabeau.

J'en profite pour le questionner sur les **évolutions du métier**.
« Ah oui y'en a eu pour tout. Exemple: rien que l'ordinateur. Avant, le crédit, on le faisait signer au client. »
Il me dit trouver l'**informatique** « super » car quand un client pose des questions, il a directement la réponse et que les papiers sont toujours propres.
Au début, il était réticent: « mais c'est fabuleux le progrès »
« Et d'autres évolutions?
-Avant, y'avait pas la musique dans le hall, c'était interdit. C'est pas comparable. C'est une évolution extraordinaire. »

Il avait 59 ans quand l'**informatique** a été introduit et était découragé. Aujourd'hui, il apprécie beaucoup. Il ajoute que Monsieur Kilawski a aussi introduit les voitures en société.
Nous sommes à nouveau interrompus par un vendeur qui a quarante ans de voiture aujourd'hui à la retraite. Il lui répète avec fierté l'histoire du choix entre vendeurs de 1970 et de son élection par Monsieur Kilawski car cet homme connaissait l'autre vendeur et ajoute « c'est la chose à ne pas faire la retraite, c'est la dernière chose à faire. »

Evolution du client :
« Et le client, lui, il n'a pas évolué?
-Ah si! C'est ce que je vous ai dit. C'est au vendeur à savoir. Moins il en dit le vendeur, mieux ça vaut parce que vous direz toujours le mot de trop qui lui permettra de réfléchir: « Non mais attends ». Avant, le client, vous lui vendiez une mensualité, maintenant, le client, il commence à rechigner, c'est moins évident. »

Annexe 10 : Entretien avec Lucki, vendeur VO Renault

Il m'interrompt dès la première question pour me dire sur le ton de la plaisanterie :
« Vous, ça ne vous gêne pas si je suis occupé ? Vous arrivez, tac ! tac ! tac ! (...) Mais vous passez avant tout, il n'y a pas de problème ! »

Parcours :
Nous reprenons alors sur les raisons pour lesquelles il a exercé cet emploi :
« Tout à fait par hasard. C'était pas du tout ma première idée. C'était par relation, on m'a dit que j'aurais le profil pour faire vendeur automobile, j'ai dit : « Je sais pas ce que c'est ! » donc je me suis pointé ici et depuis, j'y suis resté. »
Il a commencé à 21 ans avec un BTS technicien supérieur en fonderie en poche. Il exerce depuis 33 ans. Le problème est qu'il aurait du partir à Grenoble, Paris ou dans le Nord et qu'il voulait rester ici, il habite à Plan de Cuques.

« -Est-ce que vous pourriez me décrire votre **travail** ?
-Ouh ! C'est compliqué !
-Dites-moi. Décrivez au plus près possible ce que c'est.
-C'est une drogue ! C'est une drogue. C'est pour ça qu'on est là du matin au soir depuis des années, qu'on ne voit pas passer le temps. Décrire quoi ? Ce que je fais du matin au soir ?
-Une **journée type**.
-Une journée type... Bon, le matin, tu arrives, c'est mise en route de l'engin, de l'ordinateur, c'est rapport, mise à jour, c'est prise des dossiers de la journée, les relances clients et après, on voit ce qui se passe. Quand tout va bien, tu as deux, trois commandes dans la journée, quand ça va pas, ben t'en as pas pendant deux, trois jours. C'est pour ça que je dis que c'est une drogue, parce que quand on en a pas, on est en manque. (...) Quand on est là, faut qu'on fasse quelque chose, faut concrétiser.
-C'est quoi qui vous manque alors ?
-Ben le client, l'accroche, l'approche, la concrétisation. »
A part la vente, ils préparent les stands, les stocks, les affiches avec les prix, les présentations et les publicités dont ils s'occupent en partie avec le service marketing.
« Chacun doit attirer à sa façon. Je mets des petites annonces : « Cherche femme libre... » »

Recours aux autres membres :
Je lui demande alors à quels membres de l'entreprise il a recours et pourquoi.
« Au dessus ou en dessous ?
-Tout le monde.
-Tout le monde ? Ben tout le temps, c'est une équipe, qu'on le veuille ou pas.
-Vous pouvez me décrire avec qui et pourquoi ?
-A partir de quand ? Du bon de commande ? Du client ?
-Tout.
-A qui j'ai recours ? Ben à mon chef direct qui est Monsieur Turco, responsable occasion, donc quand j'ai un problème particulier ou autre, c'est à lui de prendre l'initiative, savoir si on le fait ou pas, pour les tarifs, pour les reprises, faut bien une personne pour parler. Chaque cas est particulier, on a déjà du vous le dire, à partir de là, nous, on a une certaine initiative, une certaine marge de manœuvre, de liberté et après, quand ça dépasse nos possibilités, on va voir le chef, voir ce qu'il en pense. Bon, ça, c'est le contact direct. Après, y'a le directeur, Monsieur Kilawski, que vous connaissez aussi, qui chapote tout, qui chapote le neuf et l'occasion, qui est un gars avec qui on peut parler facilement et après, en dessous, enfin en dessous, c'est une façon de parler... »

Je l'interroge alors sur les recours qu'il a à Monsieur Kilawski avant de poursuivre. Il m'explique que c'est principalement en cas de différends entre vendeurs mais refuse de me donner un exemple : « C'est un truc interne. C'est notre salade interne. Mais c'est pas facile... c'est un boulot, c'est... Un boulot de pute, vous savez ce que c'est ? Ca veut dire que chacun joue pour sa paroisse, chacun... Bon voilà où est le problème... Le boulot est individualiste, c'est pour ça que ça me plaît. Mais bon maintenant, on fait partie d'une équipe, il faut qu'on nous intègre dedans, on a besoin des mécanos, des chefs d'équipe, des autres vendeurs plus ou moins et on est en concurrence, il faut le savoir. »

Recours à l'atelier :
« -Les mécanos, vous les voyez à quelle occasion ?
-Lors d'une vente de voiture, la préparation... Lorsqu'on vend une voiture, y'a tout un système qui s'engrène, système de crédit, système de préparation voiture, de secrétariat pour la livraison, y'a tout un système qui est mis en branle et nous, on est à l'origine et c'est ça qui me plaît, décidant un peu tout, faisant la pluie et le beau temps... Bon, après, où ça marche, ou ça marche pas... »
Ce n'est pas lui qui va directement dire aux mécanos ce qu'il faut faire sur les voitures, c'est par l'intermédiaire de monsieur Turco. En son absence, c'est néanmoins lui qui en a la charge, en tant que vendeur VO, il a plus recours aux mécanos que les autres vendeurs.
« Et il y a les secrétaires. Les secrétaires occasion pour la livraison. Aujourd'hui, je suis allé chez la secrétaire prendre les fiches clients. »
Il la voit tous les jours, notamment le matin de bonne heure car elle lui remet les fiches. Il voit également la secrétaire VO toute la journée : « pour les suivis clients, pour les problèmes de livraison qu'il peut y avoir, pour les retards de livraison, pour les planifications. »
C'est Turco qui commande les véhicules, qui les prépare et qui les achemine aux particuliers ou aux marchands. La révision passe elle par l'atelier. Après avoir fait le bon de commande, il appelle la secrétaire, lui dit qu'il faut livrer le véhicule à telle date et le lendemain au rapport, ils mettent le véhicule en préparation mécanique, à la carrosserie pour que tout soit prêt à la date voulue. C'est lui qui remplit la fiche et la secrétaire qui livre.
Par contre, ses relations avec le magasin sont rares à part si le client veut un accessoire.

Relations entre vendeurs :
« Et avec vos collègues ?
-Je vous ai dit, ce métier, c'est un métier de pute. Vous savez ce que ça veut dire ? Chacun travaille pour lui et c'est pas toujours facile de le faire en bonne intelligence... Le tout, c'est d'en être conscient et de le savoir. »
Il s'entend bien avec ses collègues du magasin mais mois avec « ceux en concurrence plus directe. J'ai un défaut, je suis rancunier. »
Il lui est déjà arrivé qu'on lui « pique » des affaires et il fait pareil. Il dit que même s'il est « un homme de dialogue », ça ne marche pas de discuter.
Il me dit avoir décidé de ne pas « jouer au gamin » « ça, c'était le mien » : « Ca, c'est des conneries, ça devrait pas exister. Ca, c'est le mauvais côté du boulot mais à côté de ça, y'a des trucs enrichissants sur les clients, c'est jamais les mêmes affaires. »

Il aime conquérir le client : « C'est une façon de les faire venir, soit par publicité, soit par relations, soit par connaissance. »
Il ne trouve pas qu'il est plus avantagé d'avoir son bureau ici : « peut-être une question de standing ou autre mais ça s'arrête là. »

Il voit rarement les vendeurs en dehors du travail car il parle déjà de voitures avec eux toute la journée : « moi, c'est pas trop mon dada, le weekend, il faut que je m'évade, la marche à pieds, le vélo, le sport, la bricole. »
Il m'avoue qu'ils parlent également d'autre chose au cours de la journée « Tu as vu celle-là, elle est bien, et celle-là... » C'est des conversations d'hommes. » Ils se donnent aussi parfois des conseils « mais je pense plutôt à en donner qu'à en prendre. Faire profiter de ce qu'on m'a appris à moi. »
Ils ont formé un jeune avec M. et lui ont « tout appris ». Aujourd'hui, il est chef de vente à Paris. S'il reste dans l'entreprise « le tout c'est qu'il me fasse pas de coups de pieds dans le dos. » Ils ne disent pas tout de suite au jeune recruté de ne pas prendre les clients, uniquement s'il se comporte mal.

Relations avec la hiérarchie :
Il trouve que les relations avec la hiérarchie ne sont pas évidentes, surtout l'autorité du grand patron : « Il y a eux et puis les autres, c'est des brêles à côté, des moins que rien. » En ce qui concerne son supérieur direct, Monsieur Turco, il n'a pas de problèmes : « Pour information, s'il n'était pas là, c'est moi qui serais là, à sa place. » Mais il n'a jamais voulu, il ne lui en veut donc pas : « on est là pour travailler ensemble, on n'est pas là pour se tirer dans les pattes. »

Je lui demande alors quelles sont ses **relations avec les autres services**.
Il m'explique qu'ils l'envient : « Je parle des mécaniciens, je parle des gens du magasin, bon, seulement, ils ne voient pas les heures qu'on fait par rapport aux heures qu'ils font eux, eux, ce qu'ils voient, c'est qu'on a une voiture, qu'on a un costume-cravate et qu'on gagne notre vie correctement. (...) Moi, je les considère en tant qu'êtres humains, en tant que gens qu'il faut, maintenant, je leur ai toujours dit : « Si vous êtes là, c'est que vous voulez y être, si vous voulez passer la frontière et venir avec nous, il n'y a pas de problème ! » mais il faut s'en sentir capable aussi parce que c'est pas facile. C'est stressant, on ne dirait pas comme ça mais c'est stressant. »
Il ne tente pas d'entretenir de relations particulières avec eux : « Moi, je suis plutôt sauvage, vous l'avez vu déjà. »
En ce qui concerne l'« indic » de clients sur les quels les autres membres sont commissionnés : « S'ils veulent me l'amener à moi, ils me l'amènent à moi, s'ils veulent l'amener à un autre, ils l'amènent à un autre, je ne suis pas jaloux pour autant. (...) Vous pouvez leur demander aux gars, je leur parle tout juste, dire bonjour sans plus parce qu'il n'y a pas d'affinités entre nous. » Il coopère uniquement avec ceux avec lesquels il a des affinités car l'ancienneté ne joue plus trop selon lui. Il va néanmoins tous les jours serrer la main de membres de l'atelier, il le fait volontiers sans arrière-pensée sur la vente de voitures.

Nous abordons alors la question des **recommandations** de l'entreprise :
« Si on est là, c'est pour gagner des sous, en gagner nous et puis en faire gagner à l'entreprise. Donc l'objectif et faire des affaires saines en priorité, des bonnes affaires, pas des affaires où on perd des sous. (...) Et qu'est-ce qu'on nous demande de pas faire ? De perdre des sous. Tout est basé sur le fric ici ! »
Il me dit que les relations entre vendeurs ne sont pas régulées et que deux vendeurs « se sont tapés sur la gueule récemment » à cause d'une question d'ordinateur. « Mais on n'est des grands garçons, on sait ce qu'on a à faire. »
« C'est pas facile, y'a le stress, de vendre, de pas vendre, de rater une affaire, « Pourquoi ? Je m'y suis mal pris ? Pourquoi ? Je me suis mal tenu, mal présenté ? » Tous les jours on se remet en question. C'est ça le business ! »

Satisfaction :
« -C'est quoi qui vous plaît là-dedans ?
-C'est une drogue, M. a du vous dire pareil, c'est une drogue qu'on a, on est contraint de faire une bonne affaire, quand on a fait du bon boulot, on est content aussi et quand on en fait pas, on n'est pas content. »

Quand il a vendu une voiture, « on est content et on passe à l'affaire suivante. » Il est content « d'avoir réalisé quelque chose, c'est un petit but atteint ». Il ne pense pas à l'objectif : « y'a longtemps que j'y pense plus à l'objectif. »
Ce qui le stresse n'est donc pas l'objectif : « C'est l'entreprise, c'est la température, c'est l'ambiance d'entreprise mais c'est voulu, c'est comme ça. (...) On est toujours là, sur le qui-vive, tac! tac! tac ! »
« -Et à l'entreprise ?
-Ben depuis le temps que j'y suis, je suis obligé d'y penser ! Maintenant, l'objectif, c'est pas ça qui me passionne. L'objectif, vendre des voitures, oui, mais en vendre vingt ou trente dans le mois... J'ai passé l'âge de me gargariser avec ça. »

Nous en venons aux **perspectives de carrière** : « Ah parlons-en !! Ben elles sont là. »
Il compte arrêter dès l'âge de la retraite à 62 ans et rester là jusqu'à ce moment-là.
On lui a proposé trois fois d'être chef de vente mais il n'a jamais voulu « parce que, pour rester près de mes clients et parce que c'est des sièges éjectables ça, ces situations entre deux chaises. »
L'encadrement ne lui plaît pas : « je préfère travailler pour moi, vendre des voitures aux clients que je connais et apporter quelque chose à la concession plutôt que de ne pas être rentable et d'être sur le qui-vive comme ça peut se passer pour certains. »
Il a déjà été tenté d'aller ailleurs « mais c'est une bonne boîte, c'est pas facile mais à partir du moment où tu fais ton boulot, t'es tranquille. » Il y a pensé mais n'a pas fait de démarches.

Nous parlons alors des **avantages et des inconvénients** du métier.
L'avantage est le contact avec le client « toutes les couches de la société, c'est bien ça. » Il aime aussi la diversité des affaires. Les inconvénients sont pour lui le temps libre qui lui manque.
(Il est marié depuis 28 ans et a une fille de 26 ans. Sa femme était secrétaire chez Renault mais a arrêté.)
Il trouve que le stress et « le métier de pute » sont des stimulants mais avoue devoir « être un peu maso ».

« Pensez-vous que les vendeurs sont une **équipe** ?
-Non. Je vais ai déjà dit pourquoi alors ne me faites pas répéter ce qui ne me fait pas plaisir à dire.
-La concurrence ?
-Voilà.
-Et pour vous, une équipe, ce serait quoi ?
-Tout le monde tire du même côté et ça, c'est une idéologie, ça ne peut pas exister ça. (...) Faire comme on fait avec M. mais à grande échelle, M., il y a un client qui rentre, bon, on regarde c'est pour lui, c'est pour moi mais on ne se bat pas devant le client. Par contre on va faire le maximum, lui, pour vendre sa voiture neuve, moi, pour vendre ma voiture d'occasion mais sans se battre devant le client. »

Pool Pozzi/Lucki :
Il estime que cela pourrait exister à grande échelle mais qu'il faut être intelligent. Au début, le dirigeant ne voulait pas : « il n'était pas d'accord parce qu'il craignait qu'il y en ait un qui vive sur les comptes de l'autre. Alors que ce n'est pas le cas, chacun travaille de son côté et c'est comme ça que ça marche depuis des années. »
Il pense que ce système devrait être mis en place partout. « Il faut être intelligent, respecter, de ne pas maronner quand lui vend sa voiture neuve et vice-versa. Il faut savoir que ça nous apporte plus à la fin du mois quand même. On tire chacun de son côté pour essayer de faire sa vente soi-même et ça stimule encore plus. »
Sans ce système « je crois qu'on aurait levé le pied tous les deux depuis longtemps. »
Je lui demande alors s'il aimerait diviser la commission en quatre et il me répond :
« En trois. Ici, on est trois, enfin on est quatre avec le petit jeune enfin il est de passage. Le grand-là, comment il s'appelle ?
-Tony ou Smith ?
-Tony. Smith, il est à côté, il n'est pas ici. Tony, il est là pour sa formation, après, il va aller sur la route.
-Mais Smith n'est pas VO ??
-Non, Smith, il est un peu tout, lui, il est un peu farfelu et ça, on le sait. »
Il n'est pas contre l'idée de mettre ça en place à trois ou quatre « mais à partir du moment où tout le monde tire dans le même sens. Mais c'est pas facile encore une fois. Je parle vis-à-vis du client. Le client, il arrive ici, il se sent chez lui, il se sent pas tiraillé d'un côté ou de l'autre comme si on était pas le marchand de meubles, ça non. Quand je vais faire les courses, j'ai horreur de ça !! »
Il pense que cela fait perdre des clients mais pour qu'il y ait une meilleure entente, « ça dépend des gabarits ça, encore une fois, chacun a sa personnalité, c'est utopique. »
« On pourrait stimuler les vendeurs différemment. Si au lieu de dire à chacun « vous avez vingt voitures à faire dans le mois » on nous dit « vous en faites quatre-vingt dans le mois et vous avez la prime » (...) Mais encore une fois, c'est une question de bonne intelligence parce que tout le monde tirerait dans le même sens et au lieu de se tirer dans les pattes, on tirerait plus vers les clients. »
« -Et ça ne vous plairait pas de n'avoir que votre objectif à faire ?
-Pour tout vous dire, pendant des années, c'est moi qui l'ai tiré M. du point de vue du salaire. Quand je gagnais moins, il en gagnait plus. Quand c'est à lui que ça arrive, bon, c'est plus rare parce qu'en voitures neuves, ils font plus de remises donc ils gagnent moins. En principe, c'est l'occasion qui paye le VN. Enfin c'est en place, c'est en place, on va pas y revenir. »
Ils ont essayé de le mettre en place ailleurs « mais c'est des individualités qui ne marchent pas. Au parc là-bas, c'est impossible parce qu'il y en a un qui veut tout pour lui et les autres n'ont que les miettes à côté. »
Il estime qu'avec M. ils sont une équipe : « On se voit plus qu'avec nos femmes donc on est plus qu'une équipe ! On s'est même mariés au cas où vous ne le sauriez pas ! On vous l'a pas dit qu'on couchait ensemble ? »
Ils ont fêté leurs anniversaires ensemble des 50 et des 60 ans chez lui et ils ont invité presque tout le garage. C'est là qu'ils ont annoncé officiellement leur pacs car ils « passent beaucoup de temps ensemble ».

Il trouve ce système mieux que le traditionnel même « si j'y laisse des plumes, mais on travaille en équipe, c'est comme ça, c'est un choix. »
Quand M. partira, il ne compte pas se remettre en pool « je pense que s'il me reste deux, trois ans, je finirai tout seul comme un vieux con ! » Il ne désire pas tenter le coup avec O. qu'il trouve un peu « spécial ».

Nous finissons alors sur la question de l'**informatique**. Il trouve cela bien car il écrit très mal et que le bon de commande est propre mais « moi, à l'école, on m'a pas appris à taper à la machine, j'étais pas une petite fille ! » Il trouve que ça fait « plus classe » mais que cela est « plus une contrainte ». Il nuance alors : « Si, c'est bien quand on recherche les clients, quand t'as une voiture et que tu recherches un client, ça simplifie les choses, ou pour trouver un téléphone, t'as pas besoin de passer par le labo ou ci ou là, on est plus indépendant, d'un côté et de l'autre on va être un peu plus serré parce qu'on va être plus contrôlé. »
Il me dit faire ce qu'il veut sur l'ordinateur et pouvoir travailler seul. Mais il trouve cela plus long, ça laisse plus le temps au client de réfléchir car il est lent à taper.
« Indépendant c'est-à-dire que si je cherche un téléphone ou autre, je le trouve tout seul alors qu'avant, je devais aller au labo ou le demander à notre secrétaire. (...) Plus indépendant vis-à-vis des autres mais pas vis-à-vis de l'engin. »

Je lui demande alors s'il existe de l'**entraide** entre vendeurs et de quel type.
« Un jeune qu'on pourra conseiller. Ca me plaît de rendre service à des jeunes qui démarrent en leur expliquant la dureté du boulot. (...) Pour les autres, honnêtement pas grand chose. Bon, s'il y en a un qui a besoin pour faire une reprise difficile ou autre, il viendra me demander, je lui dirai ce que j'en pense mais bon, ça s'arrêtera là. »
« Ici la semaine passée je n'étais pas là, il y en a qui ont du se régaler ! « Lucki n'est pas là mais c'est grave, je suis là moi ! » »
« J'ai horreur des voitures neuves et M. a horreur des voitures d'occasion, c'est pour ça qu'on se complète ! »
Ils se « passent le relais » et se partagent « tout ».

« -Pour vous c'est un **collectif de travail** ?
-Théoriquement ça devrait l'être mais on ne peut pas. (...) Et y'a de tout, la fierté de faire une vente, c'est une fierté quand même. Je préfère que ce soit moi qui la fasse sans parler du côté pécunier. »
Ils voient rarement les vendeurs secteur sauf au rapport le matin. Il a commencé sur le secteur durant deux ans et l'ont envoyé faire une exposition aux Milles et « ils se sont aperçus que je vendais bien. » Il préfère le magasin surtout qu'à l'époque, c'était beaucoup plus difficile « il fallait faire de la prospection, il fallait tirer les sonnettes ».

Annexe 11 : Entretien avec N. Guendez, vendeur VO/VN Renault

Sociographie :
Guendez détient un Bac E, maths et technique. Il est dans sa 45e année. Il est marié depuis 21 ans, elle l'a suivi partout.
Son objectif : « - Me marier avec une femme qui est concessionnaire. Et vous savez ce que je ferais ? Rien.
- Elle fait quoi votre femme ?
- *Rien.*
- Femme au foyer ?
- Oui. Pas d'emploi.
- Et elle faisait quoi avant ?
- Rien. Elle a jamais travaillé. Jamais. Elle a eu des enfants jeune… »
Il a trois enfants de 20, 18 et 16 ans.
Ce n'est pas toujours sa femme qui fait à manger : « Ça dépend. » Il est « un spécialiste de la cuisine. » Il a une personnalité exigeante. En cuisine : « Je demande rien à personne. Je le fais. » (comme dans la concession)

Il me relate son **parcours :**
« On fait pas toujours ce qu'on veut dans la vie. » En 1979 il intègre la fac de droit (parce qu'il ne savait pas quoi faire). En parallèle, il est maître d'internat (il voulait être pion). En juillet 1979 il a un grave accident de voiture donc il arrête la fac. En octobre 1979, il voit dans le journal une annonce d'emploi chez « Comté Automobile » (un concessionnaire Renault) dans le Jura. Il est embauché au bout de la 2e tentative (11/1979). Il passe 4 ans dans le Jura, puis est chef de vente dix ans dans le sud-ouest. Il est depuis 10 ans à Issy, il lui reste 18 ans à travailler. Il est vendeur mais garde son statut de chef de vente (qui compte pour la retraite et son salaire.)

Il m'explique que **les choses ont changées** : « Avant les entreprises étaient structurées parce qu'elles gagnaient de l'argent. Maintenant, elles sont un peu moins structurées, un peu moins. Avant, même dans les petites affaires, il y avait un chef de vente voitures neuves, un chef de vente voitures d'occasion, le patron, qui faisait rien, qui faisait le patron. Là maintenant, en général, c'est le patron le chef de vente pratiquement. Dans une grande affaire comme ici, le directeur commercial peut être chef de vente. Mais bon… Avant, dans une affaire comme ça, il y avait un chef de vente, deux chefs de groupe, un chef de vente d'occasions. »

Pour lui, son **métier** consiste à « vendre des automobiles au plus grand nombre et dans les meilleures conditions possibles. Tout simplement. »

Les journées se ressemblent toutes.
Le matin, il prépare le compte-rendu journalier de la veille (la « feuille de journée ») puis il va au rapport (il y a une réunion tous les matins).
Il a alors des rendez-vous ou il s'occupe des gens qui arrivent ou s'occupe des relances. Après le rapport, il va voir la secrétaire (qui rentre les fiches pour les relances et les rendez-vous des clients dans un fichier (=Marc-Aurèle) mais bientôt, elle ne le fera plus parce que les vendeurs le feront directement). Il se renseigne aussi sur les financements des voitures par les clients (acceptation ou non du crédit).

Nous abordons alors la question du **recours aux autres membres de l'entreprise** : « Normalement, pratiquement pas. On est capable de tout faire. »
Grâce à **l'informatique** (depuis trois-quatre ans), il connaît le délai, le distributeur disponible et les financements.
« Un client où c'est pas compliqué, on fait tout. Après, la livraison, bon, c'est la secrétaire qui intervient, elle appelle le client quand la voiture est là. »
Il suit également les retards (il raconte une anecdote sur le retard de quatre mois d'une voiture), appelle le client pour le prévenir « quand elles ont vraiment du retard. »

Il explique alors qu'**avant**, tout se remplissait manuellement, c'est-à-dire le délai, le dossier pour le financement. Il fallait demander à la secrétaire le délai, la date d'arrivée de la voiture. Maintenant, « On a des retours directs. Quant tout est en ordre, quand le client est en ordre, quand tout est en ordre, on a l'accord de suite, sur-le-champ. (...) C'est mieux comme ça. C'est sûr. Quand il y a trop d'intervenants, il y a plus d'erreurs. »

Il a également **recours au directeur commercial** : « Dans les affaires difficiles, on lui pose la question, ce qu'il en pense ; quand il y a vraiment un souci de retard et qu'il faut prêter une voiture. »

Il se définit néanmoins comme **autonome** : le métier de vendeur serait un métier autonome et qui le sera bientôt de plus en plus. Aujourd'hui, le vendeur fait la commande, la secrétaire la saisit. Le vendeur documente toute la commande, imprime le bon de commande puis apporte ce dossier à la secrétaire qui le saisit. Il peut se passer beaucoup de temps entre les deux, ce qui se répercute sur les délais.
« Bientôt, on va saisir la commande directement. Dès qu'on l'a, tac, la commande est partie. » (d'ici la fin de l'année). « Quand on a tout documenté, après il suffit de la lancer. On l'a documentée directement. »
- Du coup, elle va faire quoi alors, la secrétaire ?
- Bonne question. Bonne question. »
Il parle d'évolution de l'informatique. Avant, la voiture se commandait par minitel, avant, par fax et encore avant, par courrier.

Il parle alors de ses **relations avec les mécaniciens** : « Normalement on devrait pas parce qu'un client qui a une panne, on devrait l'envoyer là-bas et on le renseigne. Mais on est obligé d'y aller parce que le client n'est pas toujours... »
« Moi je vais les voir quand un client veut prendre rendez-vous et qu'on lui dit : « A Noël. ». Alors je dis : « Eh ! ». On discute, voilà. » « Mais moi j'ai pas besoin d'eux. Pour quoi faire ? »

Puis il décrit ses **relations avec le magasin** : « Pour commander des pièces, j'accompagne le client. Ou bien de temps en temps, je vais les voir si le client veut un accessoire spécial, pour faire un devis. » « A l'occasion, pas souvent, parce que sinon regardez, même maintenant, ça a évolué. » (il a les prix sur son ordinateur, alors qu'avant, il allait se renseigner dans le magasin.)
« - C'est un avantage ce truc-là.
- Donc c'est amené à être plus individuel encore maintenant ?
- Ah oui. C'est mieux. (...) Au magasin, tiens, pour une alarme, bon, il faut y aller, il faut attendre, il faut faire la queue. (...) Voilà, il faut faire la queue. Quand ils répondent juste, ça va, des fois, ils répondent faux. »

Maintenant, il insère directement l'accessoire sur le bon de commande grâce à l'ordinateur : « Pas mal. »
« - Effectivement, il n'y a plus besoin d'avoir trop recours aux autres.
- Non, on en a à la merci. »
- Et c'est mieux qu'avant ?
- Ah oui, bien sûr. »

Nous en venons à ses **relations avec les collègues** : « Sexuelles. » Il rit puis répond : « Bonjour. *[silence voulu]* Salut, à demain. »
- C'est tout ? Mais je…
- Bah, on discute mais rien de plausible. On se raconte des conneries toute la journée. Qu'est-ce que tu veux qu'on appelle « relations » ? De temps en temps, on a des relations de *travail.*
- De quel type ?
- Ben souvent on se raconte un peu comme ça se passe. Ou bien Pozzi vient me demander de faire un truc de collègue donc on passe notre temps ensemble. Voilà. Pas trop. Pas trop de relations. On va jamais manger ensemble.
- Vous ne prenez pas le café le matin ensemble ?
- Ça arrive.
- Et comment ça se fait qu'il n'y ait pas trop de relations justement ?
- Question de principe. On se parle toute la journée, on est toute la journée ensemble. Il y a une fille qui rentre, ben elle est jolie, voilà. Ben oui. C'est clair.
- Et sinon, vous n'avez pas besoin d'avoir recours aux autres vendeurs alors ?
- Non.
- Non ? Jamais ? Pour des questions ? Des problèmes ?
- Quoi comme problèmes ? Avec ma femme ?
- Avec les clients ! *(Silence)* Vous n'avez pas plus de relations que ça ?
- Non.
- Et en dehors du travail, vous ne vous voyez pas alors ?
- Non.
- Comment ça se fait ?
- […] Pozzi, je lui avais dit de venir chasser avec moi une fois. Il est jamais venu. *(Smith est décrit comme un alcoolique.)* Voilà, c'est tout, qu'est-ce que tu veux que je fasse ? […] Il est perso, Lucki. »

Il a été le seul à être invité à l'anniversaire des 50 ans et 60 ans de Pozzi et Lucki. Il ne sait pas pourquoi lui. « Si, c'est sympa. Une fois tous les dix ans. Ça fait quoi ? Deux fois. *(Il rit)* Voilà. »

Ses **relations avec les vendeurs secteur** sont encore plus limitées, il les voit juste le matin. « Du boulot, on en discute tout le temps. Tout le temps. On parle que de ça. Celui-là, il m'a planté. Celui-là, il fait chier, il veut la Renault. Et ce connard, je lui ai cassé la bagnole, il va chez Peugeot. Voilà. Voilà ce qu'on se dit. »

Ses **relations avec la hiérarchie** tournent autour d'une question: savoir s'il a atteint les objectifs.

« Le métier devient de plus en plus comme ça, comme je suis en train de vous dire. Moi ça m'arrange. »

Je l'interroge alors sur sa **notion d'équipe** :
« - Une équipe de vente, c'est une équipe. Une équipe, ça veut dire plusieurs, d'accord, mais c'est pas un team, (...), un qui fait ci, un qui fait ça. On fait tous la même chose. On fait *tous* la même chose. On vend des voitures. Donc... Même dans une équipe de football, t'as les arrières, les avants, les autres qui marquent les buts et t'as le gardien. Le gardien en général, c'est pas lui qui marque les buts, il les arrête. Mais une équipe de vendeurs, ils font la même chose. Donc ils sont concurrents. Tout simplement. Bien sûr. Après, celui qui a une équipe, c'est le chef de vente. (...) C'est ça son résultat. C'est la somme de tout le monde donc il a besoin de tous. OK. Mais après, moi, mon salaire, je le fais comment, en vendant des voitures. (...) C'est tout. Ce que je vends, *moi*. Ce que vend l'autre, ça me regarde pas.
- Normalement dans une équipe il faut aussi des relations entre les gens.
- Qu'est-ce que vous voulez qu'on ait comme relations ? On fait la même chose, on a les mêmes soucis. »

« - Pozzi et Lucki se vendent les voitures...
- Oh, c'est pas des relations. Lucki fait la ferraille, l'occas., Pozzi le neuf. Ils ont décidé de travailler comme ça. Quand Pozzi a une occas. à vendre, il l'envoie à Lucki et vice et versa. Tout simplement. Ça veut dire que ce sont les deux en face. Oui, c'est deux concurrents pour moi. Parce que l'occas., je le fais aussi, moi. Moi je fais les deux tout seul.
- Et vous trouvez pas que ce sont des relations qu'ils ont entre eux, que ça marche mieux comme ça ?
- Moi je crois pas.
- Une équipe qu'avec des concurrents, ça peut pas marcher...
- Non *(pour contredire l'affirmation)*. Parce que Pozzi et Lucki, ils doivent vendre chacun leurs bagnoles.
- Et ça marche pas mieux comme ça ?
- Je pense pas. »

« - Le vendeur d'une maison, il peut travailler en équipe puisqu'il va embaucher un maçon, un plombier, un couvreur. Voilà. Ils ont le même client. Tous les intervenants ont le même client. Alors que nous, non.
- C'est le fait qu'on peut pas partager le client.
- Impossible. »

Nous parlons alors des **commissions** : Les clients sont commissionnés. « Vous ne partagez pas mais ça baisse la marge quand même. Vous, vous pouvez payer sur la marge restante. Mais c'est pas grave, ça fait cent euros. »

Apparemment, les personnes de l'atelier touchent une commission rien que pour le fait d'avoir amené un client de l'atelier, ce qu'il trouve abusif.
De l'atelier, personne ne lui amène de client. Ils les amènent à Pozzi.
Il dit que ce système ne l'intéresse pas, mais répète aussi plusieurs fois que lui n'intéresse pas l'atelier. *(NB : Il semble avoir de la rancœur qu'il veut cacher.)*
Parfois, certains de l'atelier prétendent qu'ils connaissaient le client qui est venu le voir et regrettent de ne pas avoir pu alors toucher une commission : « Souvent, ils rappliquent après. » (mais bien sûr, il ne leur donne rien puisque eux ne lui amènent pas de client).
Il aime travailler seul. « Moi j'ai plus de clients qui me font vendre des voitures que de mecs dans l'atelier quand même. »

Il est fier de dire que parfois, il vend une voiture à un client bien connu et que les mecs de l'atelier s'en rendent compte quand le client l'amène en réparation (donc ils n'ont rien touché sur la vente).
Il a **peu de liens avec l'atelier** : « Mais chacun son boulot ! » Eux, c'est de « réparer les bagnoles, faire l'entretien. ». Quand le client est en panne, il va tout seul à l'atelier normalement.

Il estime qu'au **niveau fonctionnel**, il n'y aurait pas besoin de liens entre les services « si chacun faisait bien son travail. C'est moche. ». « Les clients reviennent ici, après je suis obligé d'aller à l'atelier parce qu'ils y vont, ils reviennent, ils y retournent... *(Ceux de l'atelier lui disent)* : « On vient de le voir, le client. » Oui mais apparemment, ce que vous lui avez dit, ça ne le satisfait pas. Donc on recommence. »
Une cliente devait recevoir une voiture de remplacement qui n'était pas disponible à la date prévue. Il a été obligé de l'accompagner voir le responsable de l'erreur (qu'il avait personnellement prévenu auparavant). « La cliente, vous savez ce qu'elle lui a répondu ? « Vous voulez que je monte sur votre bureau et puis que je saute en l'air pour manifester mon mécontentement ? » Elle était pas satisfaite donc il lui a trouvé une voiture tout de suite. Voilà. Sinon, je n'ai pas à intervenir. Normalement j'ai pas besoin. Parce qu'on a des feuilles. A partir de telle date, il faut prêter une voiture à tel client. Il faut le visa de mon chef. Après ça tourne. »

Les seules **recommandations de l'entreprise** sont vendre des voitures, le plus cher possible, c'est-à-dire en faisant le moins de remise possible et reprendre les voitures le moins cher possible.

Les **règles de fonctionnement** sont les suivantes: certifiés ISO 9000, observer le temps d'application des standards de Renault et les pochettes et papiers obligatoires.
« C'est *organisé* justement. », donc il n'a presque pas de liens avec les autres membres. « Ce que j'ai fait là *(le bon de commande)*, j'ai pas besoin d'aller voir la secrétaire, je le donne à mon chef, ça. Après, elle, le matin, elle le récupère et elle l'emmène. C'est tout noté. »
Avec le client : « Moi je fais comme je le sens. Il y a des règles ? [...] Qu'est-ce que peut dire un patron à un vendeur sur la manière d'aborder le client ? Mettez-lui un coup de pied, faites-lui la gueule ? Non, non. Il faut être poli, accueillant, renseigner. »
Entre eux : « On est des grands garçons quand même. Si je veux parler à personne, je parle à personne. On est en République quand même, non ? (...) Moi on me donne un objectif. Il faut que je vende plus de deux cents voitures par an. (...) Le reste, ce sont des moyens, c'est pas la finalité. La finalité, c'est de vendre des voitures. (...) L'organisation, elle est faite. Le client est assis ici, on donne la commande au chef, ça arrive en bas. On dit au client : « Quand votre voiture sera là, la secrétaire va vous appeler. » (...) Quand elle a du retard, je sors la feuille et je la donne à la secrétaire, qu'elle la mette dans le dossier. (...) Mais ça, c'est le fonctionnement ISO. Quand on est contrôlé ISO, on est contrôlé. Ça fait partie du process, des engagements qu'on a pris. Ils contrôlent le dossier. »

Nous abordons alors la question de sa **motivation** :
« Je fais ça pour gagner ma vie. (...) Si je vends pas, mon patron gagne rien donc je gagne rien. Si je vends, il gagne et moi, bien sûr. Moi je gagne ma vie parce que c'est mon métier. Voilà. Je pense à rien. (...) L'objectif, c'est de l'argent, l'objectif. C'est tout. L'objectif, c'est de l'argent. »

Il a néanmoins une **satisfaction personnelle** : « Si, quand on a réalisé l'objectif, oui. Après... Moi, ça m'excite pas de vendre des autos. (...) Je suis content parce que j'ai gagné ma vie. C'est tout. C'est tout. Sinon je reste chez moi, si c'est pour discuter avec les gens. »
« De toute manière, si moi je gagne rien, [le patron] gagne rien, c'est clair. Et moi je ne peux pas ne rien gagner parce qu'il faut que je me nourrisse, quand même. »
(Il vient donc aussi le dimanche, lors des portes ouvertes, pour vendre, pas pour le plaisir.)

« On est quand même une marque qui se vend. De toute manière, si vous vendez pas pendant quelques mois, quelques, pas beaucoup, vous restez pas dans l'entreprise. Vous êtes viré. On vous vire. Bien sûr. »
L'un d'eux ne réalise pas ses objectifs : « - Ça dépend de ce qu'on veut gagner. (...) Il faut toujours aussi quelques personnes pour monter un peu la garde. (...) Parce que des vendeurs, on n'en trouve pas partout, c'est difficile à trouver. Il faut quand même un peu de personnel pour recevoir les gens. C'est pas évident.
- C'est difficile à trouver des vendeurs ?
- Ah oui, *très*. Parce que c'est pas un métier facile. »

Il me parle alors du **recrutement** : « Pour faire l'école de vente Renault, c'est bac + 2. (...) C'est des recrutements, il faut avoir fait un an d'école de vente, quand même. On vous maltraite un peu. Une fois que vous avez travaillé une semaine, ils ont pas besoin de vous virer, le mec, il s'en va tout seul. »

Ses **perspectives de carrière** sont les suivantes :
Il était dix ans chef de vente à Gaillac, maintenant il s'accommode du statut de vendeur. Cela ne le tente pas de redevenir chef de vente : « Pour quoi faire ? »
Vendeur et chef de vente, c'est « pareil. Pareil. Ou bien il faut être chef de vente dans une entreprise où vous êtes le *vrai* chef de vente, pas un chef de vente bidon, un type sans pouvoir. J'étais dix ans chef de vente pratiquement, voilà, et j'avais tous les pouvoirs. *Tout*. Tous. Tout. [...] Moi je décidais de tout. Tout. Et l'obligation de les réaliser aussi, les objectifs financiers, etc. »

Chez Renault, il a fait de la formation, était juge à l'école de vente et a fait du recrutement.

Il n'est pas intéressé par un **changement d'entreprise** : « L'herbe n'est pas plus verte ailleurs. » « Là aujourd'hui, je peux pas vous dire. Chercher... J'ai fait le tour. Non mais c'est assez... Comment ? C'est restreint. »

« Pour moi le travail c'est pas une sinécure. C'est une contrainte. » Pour lui, c'est partout pareil dans le monde de la vente. Il semble désabusé. « Les clients, ils te gonflent en permanence, voilà, il faut toujours avoir le sourire. »
« C'est eux qui veulent des relations, les clients, c'est pas moi. Il faut garder un peu ses distances avec les clients, tout le temps. Moi je les garde. » (tempérament solitaire)

Il parle de **concurrence avec les autres vendeurs** : « Des fois, je leur parle pas ou je les envoie chier. Quand j'ai pas envie, j'ai pas envie. Non mais des fois on se marre bien, attends, on se marre bien quand même, on raconte des conneries. Mais... Un vendeur, c'est jamais clair. Jamais. Pour tout. »
« Un client va venir me voir. Demain matin, pour une raison ou pour une autre, je vais pas être là. Le client dit : « Tiens, je viens voir Guendez » *(L'autre vendeur)* : « Tiens, il n'est pas là. » Paf ! Il va me planter. (...) Au lieu de lui dire : « Tiens, il sera là cet après-midi » ou un

truc comme ça. (...) Moi je fais pas ça. Moi je le fais pas. Je lui dis la vérité. Eux, pas tout le temps. (...) Partout, partout, c'est pas clair. Partout, partout. »
« On va se disputer le client, oui, ça c'est clair. »

Nous parlons alors de **la rémunération** :
« - On ne fait jamais « rien ».
- Si vous êtes en train d'attendre...
- On n'est pas payé quand on attend. Il y a des gens qui font rien dans la journée et qui sont quand même payés.
- Mais si, vous êtes payé là.
- A quoi ?
- Par le fixe.
- Oui, combien ? C'est mille balles *(euros)*, le fixe. Brut.
- Votre présence est payée quand même. Si vous êtes pas là, ça pose problème.
- Je vais vous dire combien on est payé de l'heure avec le fixe. *(long silence)* On est payé à vingt balles de l'heure brut. *(silence)* Quinze francs de l'heure. Notre fixe. Pas mal ! Trois cents heures *(par mois)* à peu près. Onze heures par jour. Vingt-huit jours.
- Tous les samedis, vous êtes là ?
- Tous. Il y a des fois le dimanche, quand on fait les portes ouvertes. Pour de bon. Moi des fois j'arrive à sept heures du matin et je repars à neuf heures du soir. Pour de bon. Non mais, c'est une réalité.
- Donc vous en pensez quoi de votre rémunération ?
- Je trouve que je suis même pas assez payé.
- (...) Au niveau du fixe, au niveau des primes, au niveau des objectifs ?
- Après, notre salaire, c'est nous qui le faisons.
- Justement, vous en pensez quoi de l'idée de prime...
- J'aime pas trop. Je préfèrerais qu'on gagne cinq mille euros par mois sans primes.
- Cinq mille euros, c'est énorme.
- Un salaire normal !
- Vous gagnez quand même pas cinq mille euros là.
- Non... *(il plaisante avec un collègue qui passe)* »

« Dans ce métier, ce qui m'intéressait un peu au début, c'est quand même l'argent. »
1987 : son plus gros salaire : 41000 francs nets pour un mois. Sinon, il a une moyenne mensuelle de 28-29000 francs. Aujourd'hui, il gagne un peu moins (environ 23-24000).
« Cinq mille euros brut, ça fait à peu près trois mille neuf cents euros net, en gros. Après il faut enlever l'assurance de la bagnole *(de fonction)*, mais peu importe. » Donc il n'est pas loin des cinq mille euros par mois.
Pour gagner entre 20 et 25000 francs par mois aujourd'hui : « Qu'est-ce qu'il faut faire comme travail ? A part vendre des autos ? (...) Quel métier paie ça ? Des professions libérales. Même un ingénieur, il gagne ça en fin de carrière. »
Le système de rémunération lui importe peu. « -C'est comme ça, c'est comme ça et puis on se débrouille après. Et si on était payé au fixe, peut-être qu'on vendrait moins de voitures.
- Du coup, c'est pas mieux ?
- Mais non, mais... On sera jamais payé au fixe. »

La **prime collective** a déjà été testée. « La condition sine qua non, c'est que l'entreprise ait réalisé son objectif, ça veut dire que tous les autres vendeurs l'aient réalisé *(pour que celui qui a rempli le sien touche sa prime)*. » Donc souvent, ils se font avoir.
Il estime qu'ici, il n'y a pas de collectif possible.

Il explique : « Pozzi, c'était le délégué du personnel. D'accord. Il y a un mec une fois, il s'est fait virer. Il pouvait se faire représenter par le délégué du personnel. Le mec, il était viré, il avait fait une faute. C'est clair. Ben Pozzi, il a pas voulu y aller. (...) Il avait peur que ça lui porte ombrage. (...) Il était délégué du personnel de rien du tout, de rien du tout. »

Le CE a « trouvé malin » de faire une sortie de ski un dimanche, quand les vendeurs avaient journée portes ouvertes. Seuls les autres commerciaux ont pu y aller.

Il me définit alors ce qu'il appelle **entraide** : « Quand [un vendeur] est absent, on le plante. On lui vend la voiture à sa place. C'est ça. »
« On parle de tout puis de rien, mais surtout de rien. » Ils parlent surtout du physique des clientes.

« Avec Pozzi, pendant une fois un mois, on s'est plus parlé. » Il refuse de raconter l'anecdote. Se prendre les clients, « c'est tout, on n'a que ça comme relations. C'est tout. On n'a rien d'autre. Rien. »

Concernant celui qui travaille aux crédits : « Quand j'ai besoin de rien, je vais le voir. » *(Ses propos montrent que leur relation est superficielle. Il ironise)*

Nous abordons alors les **avantages du métier** : « On a un contact humain quand même. Et puis moi j'aime bien, j'aime bien, attention, je suis pas un sauvage. Je suis assez bavard même avec les clients. J'aime bien discuter. J'aime bien interroger les gens. »
Il trouve aussi qu'il vend un produit valorisant, qu'il rencontre toutes les classes socioprofessionnelles (et des fêlés, des amoureux de l'automobile et des vedettes).

Les **inconvénients** : « Il faut être bien monté quand même. (...) Dans sa tête, bien construit. (...) Faut pas être dépressif non plus. Faut être costaud moralement. Il y en a plein qui font des dépressions. Des vendeurs. Parce que c'est vachement difficile. Vous avez une pression. On vous met la pression le matin. On vous met la pression quand même. On vous met la pression : « Vous êtes pas bon, vous vendez pas, tagadi, tagada. » Les clients vous mettent la pression. Et vous vous la mettez vous-même pour faire vos objectifs. Mais pour gagner votre vie. (...) On est en permanence sous pression. En permanence. » Le plus souvent, il arrive à l'évacuer.

L'objectif est annuel et il essaye de rester régulier. Il doit vendre environ deux cents voitures par an. Pas de système trimestriel, ni de prime de fin d'année.

Les **autres inconvénients** : - « pas beaucoup de temps » (horaires flexibles), « aller chercher son salaire » c'est-à-dire « Il se fait, le salaire. Tous les premiers jours du mois, vous mettez le pied par terre, vous êtes à zéro bagnole, il y a pas de paie. » (c'est parfois motivant, parfois déprimant).

Il me parle alors de la **retraite** :
Il est cadre depuis quinze ans, vingt ans peut-être.
« Le fixe, c'est pas des salaires. » La grille des fixes de cadre, « c'est bidon. (...) C'est 10-12000 balles. » La retraite est à 60%. Il partira en retraite dès qu'il aura l'âge légal et même avant s'il le peut. On touche sa retraite quand on est en retraite. Il dit qu'il ne faut pas penser à

sa retraite, alors qu'il a affirmé le contraire au début de l'entretien par rapport à son statut. « Faut vivre sa vie. Faut vivre sa vie. La retraite, c'est pas une finalité. »

Il aborde alors la notion d'**individualisme** :
« On est une équipe de vente. Une équipe de vente. [...] Equipe, ça veut dire plusieurs. C'est plusieurs. »
« En fin de compte, on travaille en équipe, mais *individuellement*. L'équipe, c'est pour atteindre l'objectif global de l'entreprise. »
« Qu'est-ce qu'il faut faire ? C'est nos patrons qui veulent qu'on soit concurrent. Ça s'appelle de *l'émulation*. Eh oui ! C'est comme ça, ça a toujours été comme ça. »
Il existe un tableau avec le nom des vendeurs et le nombre de ventes (avec possibilité de point de passage un jour du mois).
L'objectif mensuel concerne les bons de commande signés. Les vendeurs sont payés quand la voiture est livrée. La prime est touchée à la commande, la commission à la livraison. Il existe en plus des formes de primes selon le type de voiture vendue ou si la voiture est vendue et livrée dans le mois ou sur les extensions de garantie ou sur les financements. (et les objectifs)
« Mais on peut inventer toutes sortes d'animations, ça s'appelle de l'animation. On peut en inventer plein. Les vieilles voitures, de-ci, delà. On peut inventer plein de choses. Voilà. [...] Est-ce qu'on peut agir ? » « Moi j'aimerais bien qu'ils me paient dix mille balles par voiture, tiens. »

« Moi je pense que, quand on fait ce métier, pas depuis longtemps, mais qu'on a pu le faire pendant vingt ans, vingt-cinq ans, c'est qu'on est individuel. (...) C'est compter que sur soi. »
Il va voir le directeur commercial même s'il sait ce qu'il va lui répondre. « Mais j'y vais quand même. »
« - Individualiste, on l'est. Moi je pense. C'est ce qu'on a à faire. Tiens, tu vas demander à quelqu'un d'autre de remplir un bon de commande à ta place. Ben non. Ou : « Va faire un essai client. » à ta place.
- Ça, ça se demande pas alors ?
- Je vais dire : « Tiens Pozzi, je suis occupé. Tiens, mon client, va lui faire un essai, va te promener avec lui. Mais je lui vends la bagnole, moi. » Je peux pas. J'attends le client. »

Il compare alors cet aspect avec ses **relations avec d'autres membres de l'entreprise** :
« Moi j'en ai pas, de collectif. Quand j'ai besoin d'un truc en carrosserie, je vais voir le carrossier. Donc il me le fait, il me le fait pas. Voilà, c'est tout. J'amène le client, bon. Mais je peux pas... Un client qui veut faire de la carrosserie, je l'amène chez lui. « - Est-ce que tu peux lui faire sa carrosserie ? » « Non, je peux pas. » C'est ça qu'il répond ou autre chose. Voilà. Il y a rien d'exceptionnel. »

Annexe 12 : Entretien Smith, vendeur VO/VN Renault

Parcours :
«- Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi?
- Euh... Cet emploi... L'automobile ça demande pas de bagages en particulier »
Smith n'a aucun diplôme car il a fait la filière normale jusqu'en cinquième puis a été poissonnier sur les marchés à Paris. Il n'a aucune formation dans l'automobile et est arrivé là par hasard. Au départ, il était dans le prêt-à-porter et habillait un directeur commercial. Il en a eu marre du prêt-à-porter au bout de dix ans d'expérience.
« Je me suis présenté à sa concession et il m'a embauché et j'ai commencé aux Etats-Unis à vendre des voitures de luxe »
De retour en France, il s'est présenté chez Peugeot en Bretagne car il n'y avait pas de prêt-à-porter de luxe. Le patron ayant perdu son panneau, il est allé chez Citroën pendant deux ans. Il décide alors avec son épouse d'aller vivre dans le sud et notamment à Issy-sur-Cézanne pour la mer, la montagne et les universités pour le futur de ses enfants. Cherchant dans le commercial (tout comme son épouse qui est assistante commerciale), il trouve dans l'automobile. Au bout de trois semaines, il se lasse des patrons qui disent qu'ils rappelleront et ne rappellent pas. Il se présente donc sur annonce chez Renault et est pris tout de suite le 3 juillet 2001. Il travaille d'abord deux mois et demi seul à Issy-sur-Cézanne puis va chercher son épouse. Il est depuis commercial VO/VN: « Je préfère ici en magasin, faut un peu plus de discipline quand même c'est-à-dire que t'es toujours au magasin. J'aurais tendance plutôt à me laisser aller, moi, sur le secteur, enfin pas me laisser aller sur le secteur, boire des coups ou tirer au flanc (...) par 40 degrés l'été avec ton costard, ta cravate. »

Je lui demande alors de me décrire son **travail** et une **journée-type**:
« Une journée type donc le matin à 8h15 on se prépare pour le rapport à 8h30 donc salle de rapport avec le directeur commercial, le chef des ventes, ensuite... ensuite... ensuite... on revient au bureau, on fait la mise à jour, on ouvre le cahier de relation clientèle et puis on reste debout pendant au moins quatre heures à rien foutre si y'a pas de client dans le hall de Galice. Voilà, on attend le client. Voilà.
-Sinon on vous demande rien d'autre quand y'a pas de client, démarcher...
-C'est-à-dire que si y'a pas de client, démarcher oui, on nous demande de faire des fiches, on nous demande de draguer des clients mais bon, moi, mon territoire est de l'autre côté, ici, c'est mon bureau, donc à partir du moment où je suis ici, pour moi, c'est une perte de temps vu que les clients rentrent par là-bas.
-Ah y'a pas de clients qui rentrent ici?
-Si, y'a des clients mais ils sont réservés à l'autre là-bas donc voilà. (...) Voilà, tu fais la pute, t'attends le client.
-Donc concrètement...
-Donc concrètement t'as un client tac, si t'es dix, t'es dix à lui sauter dessus, si t'es trois, t'es trois à lui sauter dessus, enfin si t'es trois, c'est intelligent, si t'es à cinq comme actuellement c'est pas intelligent de travailler dans des conditions comme ça.
-Pourquoi?
-Parce que ça divise les chances. Ca divise les chances d'avoir le client. Tu peux même pas aller aux toilettes, quoi, si tu vas aux toilettes, tu perds cinq minutes, y'a un client qui rentre, tu l'auras pas.
-Et quand y'a un client qui rentre, concrètement, vous êtes trois, comment ça se passe?
-Ben généralement c'est celui qui va en premier, je sais pas, ça s'organise, ça, y'a des vendeurs qui ont dix, vingt ans de maison, ils se jettent pas sur le client.
-C'est-à-dire qu'il vient directement chez eux?

-Ben avec l'expérience, j'ai l'impression qu'on a tendance à des fois même sous-évaluer le client qui va rentrer ou analyser la voiture, tu vas voir, si c'est un client entreprise, tout ça quoi. »

Arrangements :
« -Donc vous vous arrangez entre vous...
-Non. Y'a pas d'arrangement dans l'automobile. L'automobile, c'est un panier de crabes et tout le monde se bouffe et plus tout le monde se bouffe, plus tout le monde est content. »

Conception du métier :
« -Et toi aussi?
-Moi, je suis jamais content. Ca me plaît pas l'automobile, je trouve que c'est un métier de pute. C'est un métier de pute dans le sens où t'es pris pour un con par les clients, les clients, pour la plupart, te respectent pas. Les clients que tu gagnes, c'est-à-dire avec qui tu travailles, ça se passe super bien, maintenant les clients qui veulent acheter une voiture et qui veulent des renseignements, c'est une perte de temps, ça rime absolument à rien. »
« (...) Le métier d'un commercial automobile en magasin consiste à attendre le client et puis bien sûr à vendre des voitures et ça, tout en se servant des différents paramètres c'est-à-dire découverte du client et le BDM besoin-désir-moyen. (...) Donc ça consiste à être vigilant sur le territoire de guerre, sur le territoire de bataille, sur le champ de bataille et ça consiste aussi... à gagner sa vie, de travailler. (...) Le soir, tu rentres chez toi, soit tu rentres, t'as vendu des voitures, soit tu rentres bredouille comme la pêche, pas dégoûté parce qu'il faut bien le prendre, autrement... »

Je lui demande alors dans quel cas concret il a **recours aux autres membres** de l'entreprise et pourquoi.
« Les autres membres de l'entreprise c'est-à-dire la direction et tout? Ben les reprises au niveau de la direction, le directeur commercial et le chef de vente véhicules occasions...
-C'est-à-dire? Pourquoi tu t'adresses à lui? Tu lui demandes quoi?
-Je lui demande combien on peut reprendre la voiture si c'est une reprise... donc ensuite tu utilises aussi les secrétaires commerciales. En général tu leur demandes l'adresse d'un client, le numéro de téléphone d'un client, savoir s'il est suivi ou pas, quelques petits rapports le matin, rapides, les clients que tu as vu la veille.
-Avec elle?
-Ouais. Ici, c'est une organisation bien particulière. Dans chaque concession, c'est une organisation différente après. Tu sais, ici, on est beaucoup commerce et en même temps y'a beaucoup de monde.
-Et donc avec les autres services?
-Les autres services, mécanique, tu t'adresses à eux quand t'as un petit problème et puis t'essaies quand même de mettre le vendeur entre le technicien et le client.
-Comme un relais?
-Comme un relais, ouais. C'est toi qui as vendu la voiture, s'il y a un problème, tu aides ton client, c'est normal, c'est le suivi clientèle.
-Si le client a un problème, il vient vers toi plutôt ou tout de suite au service...
-Ben généralement il t'appelle ou tu les appelles, y'a un suivi clientèle. Voilà, s'ils viennent directement à la mécanique et qu'il y a un petit problème, ils cherchent le vendeur.
-Et y'a quoi d'autre comme service sinon?
-Ben le service informatique pour gérer tout ce qui est informatique, le service marketing pour gérer les annonces véhicules neufs, véhicules d'occasion, voilà.
-Et eux, t'as des contacts?

-Les contacts, ici, oui, c'est une grande famille ici donc on a quelques contacts, bien sûr mais bon, la plupart du temps, c'est bonjour-bonsoir et puis voilà.
-Et dans le cadre du travail, de tes fonctions?
-Ben c'est tout, ça se limite à ça.
-T'as jamais recours à eux ou besoin d'eux?
-Ben toutes les personnes que je viens de citer c'est généralement les seules.
-Y'a pas un service après-vente aussi?
-Ben le service après-vente véhicules d'occasions, ça fait partie des techniciens, voilà, tu sers de relais un petit peu entre le client et le technicien, t'assistes ton client mais c'est pas tout le temps, hein. Le magasin aussi, le magasin bien sûr pièces détachées, on assiste le client pour obtenir des prix, des prix de pose, des forfaits, par exemple autoradio, télévision, on assiste le client aussi. Y'a le service nettoyage aussi mais ça, on n'en parle pas parce qu'ils préparent les voitures. Voilà.

Types de relation avec les autres services :
Il me répond qu'elles sont bonnes et sont essentiellement des relations de travail: « tu dis bonjour-bonsoir, t'as besoin d'une réponse, t'as la secrétaire livraison véhicules neufs, un véhicule qui est en retard, tu gères, t'appelles ton client. Voilà. Ensuite t'as en livraison véhicules neufs et véhicules d'occasion Khaled et Jean-Louis donc tu interviens déjà pour ton client « oui ça va, tout, tout va bien? La voiture est bien? Bon, parfait, si vous avez un moindre souci, vous m'appelez. »
-Donc tout en rapport avec le client? T'entretiens pas de relation particulière...
-Dans le métier du commerce comme ça, automobile, t'entretiens des relations, ouais, si t'es pas sympa, ça passe pas.
-Vis-à-vis de qui?
-Vis-à-vis de tout le monde. Si t'es pas sympa, si t'es arrogant... C'est un tout, on est tous là pour travailler, voilà. »
Le responsable du financement et son collègue véhicule d'occasion, Touarin nous interrompent.
Smith reprend devant eux: « Moi, y'a deux personnes que je peux pas blairer dans l'entreprise, c'est le responsable financement et comment il s'appelle? Touarin, lui, il pense qu'à boire et à manger! »
Une fois qu'ils sont partis, il ajoute: « donc c'est des bonnes relations ».

Cas de discorde :
Il me donne néanmoins un exemple contraire qui lui tient à cœur: « J'ai un client que je suivais depuis deux semaines à peu près, ensuite, ce client, je le rappelais le 21 avril on va dire, c'est précis, hein. Le 21 avril, je lui dis: « Ca y est, j'ai reçu le cabriolet, je vais vous le présenter tout ça ». Cette personne s'est pointée à 7h10 devant la vitrine pour prendre des photos d'une Audi TT, une Audi TT roadster qu'on avait en vitrine exposée. Monsieur Touarin, il avait éteint les lumières et tout ça, moi, j'étais dans mon bureau en train de faire la gestion d'une vente et puis il est allé le voir: « Ah bon, d'accord, vous voulez voir la Porsche » donc il a pris deux secondes et il lui a donné sa carte. Le lendemain, le client est revenu et je l'ai surpris avec Monsieur Touarin et c'est Monsieur Touarin qui a fait la vente. Donc c'est un milieu...
-Mais normalement quand tu suis le client, c'est pas à toi de faire la vente?
-Ben voilà, c'est passé, hein.
-Et tu n'as rien dit?
-Ouais, au client. J'ai peut-être été un peu cavalier en lui disant qu'il s'était trompé de vendeur mais bon.

-Et à Touarin?
-Ouais, je lui ai fait la gueule. Mais bon, après, ça passe. C'est comme un couple, si on passe pas mal de temps ensemble dans une entreprise, donc y'a les secrétaires, y'a les techniciens, y'a les commerciaux, y'a les secrétaires commerciales, y'a tout le monde. Et puis voilà le noyau, le noyau par contre c'est le commerce, hein. Si on vend pas de voitures, y'a pas de secrétaires véhicules d'occasions, véhicules neufs, y'a rien hein. »

J'en profite pour lui demander s'il a des possibilités de **contact client grâce aux autres membres de l'entreprise**.
« Oui, y'a des possibilités mais maintenant, y'a des personnes qui sont ici depuis trente ans, y'a des personnes qui sont ici depuis 38 ans, y'a des personnes ici depuis 10 ans, 5 ans, 3 ans, un jour, deux jours donc chacun a mis ses...
-...ses options?
-Ouais non mais pas ses options mais ses repères quoi. Y'a un technicien qui travaille avec Monsieur Pozzi depuis une vingtaine d'années, il va amener un client à Monsieur Pozzi.
Il me précise que cela lui arrive aussi car du moment que la personne a la commission, elle est contente: « Mais comme je dis encore, c'est un panier de crabes donc tant que t'as pas de relations. Si c'est sympa, de toute façon, ils font leur boulot, on est là pour vendre des voitures. Si eux sont capables de vendre la voiture, ils passent commerciaux et puis voilà, on n'en parle plus mais ici y'a des commerciaux qui sont là pour ça.
Il me cite alors le nom d'une personne, vendeur véhicules d'occasion qui traite souvent avec lui mais n'étant là que depuis trois ans, il ne traite pas continuellement comme Monsieur Touarin. Le problème qui se pose est que ces personnes pensent que livrer un contact, c'est garantir une affaire et que tout est acquis. Il me dit alors que celui qui s'occupe de garer les voitures, dans la mesure où c'est son rôle de renseigner le client qui vient à l'entreprise n'est pas commissionné.

Concurrence :
« Dans l'automobile, on a beaucoup affaire à des personnes, c'est beaucoup de perte de temps. Faut trier, sur dix clients, t'as peut-être la chance d'en traiter un ou deux ou trois par la suite. »
« Ils sont paumés les gens, ils sont paumés, y'a tellement de concurrence, tellement de compétition, c'est du marchandage. »
« Voilà, en général, c'est ça. C'est un panier, y'a des crabes...
-Les crabes, c'est qui? Que les vendeurs ou tout le monde?
-Les vendeurs. Même entre eux. »
Il revient alors sur l'exemple du client de la Porsche et de sa déception.

« -Et quelles sont tes **relations avec les vendeurs**?
-Les relations avec les vendeurs? Enfin... Y'a quelques exceptions avec certains collègues avec qui j'entretiens... on se voit en dehors du travail mais les autres c'est bonjour le matin, au revoir le soir et puis c'est tout.
-Mais t'as jamais recours à eux ou besoin d'eux?
-Non. Non, non. Non. Pourquoi? Y'a des personnes qui sont formées pour ça, qui sont à notre disposition, le directeur commercial, le chef des ventes, basta.
-Si je comprends bien, le métier de vendeur est quand même **individuel** puisque tu n'as pas besoin des autres vendeurs.
-Ah ben ouais, complètement individuel. Ouais, bien sûr. Bon, tu peux demander conseil, y'a des personnes plus calées. Monsieur Touarin a fait l'école de vente Renault, il est un peu plus calé, tu peux lui poser des questions. Bon, c'est un bon vendeur, voilà. »

« -Et tes **relations avec la hiérarchie**?
-Ca se passe. Moi je suis un peu privilégié parce que parfois ça m'arrive de pas vendre beaucoup et voilà, je suis encore là. Mais bon. (...) Chacun a sa vision des choses et la hiérarchie, ils t'utilisent un petit peu, ils ont envie de te bouger. Moi, ça fait trois mois que j'ai récupéré ce bureau-là, je suis resté trois mois sans bureau. Trois mois sans bureau, debout, sans téléphone, sans ordinateur, sans rien du tout donc ça c'est toujours vraiment très très très limité. »
Du coup, ses ventes ont baissé: « Pour eux, c'est facile et possible de vendre des voitures même debout sans une feuille de papier, voilà. Ce qu'il y a c'est qu'il faut vivre avec son temps, on est en 2004 et faut se battre. Si tu te bats sans armure et sans armes contre des personnes qui sont armées, ça, c'est difficile de s'en sortir à moins de courir très vite. Donc la meilleure façon de courir très vite, c'est que si t'es pas content, ben tu te barres. »
Il m'explique alors l'élaboration des objectifs mensuels selon le chiffre du mois divisé par le nombre de vendeurs. Il précise toutefois: « Ils tiennent compte de tes capacités, ils tiennent compte de ta place au sein de l'entreprise et puis voilà ». « Tu peux le discuter mais c'est dans le vent. »

« -Et tes **relations avec les autres services**?
-Ouais, ça va. Tu me diras je m'entends bien avec tout le monde sauf quand je m'entends pas, je casse la gueule à des collègues et ils portent plainte. J'ai déjà cassé la gueule à deux. Voilà, c'est la vie.
-Et pourquoi les relations sont bonnes? Parce que tu t'entends bien avec?
-Les garçons aiment bien dire des conneries tout ça. C'est un milieu où tu peux pas rester avec un bâton dans le derrière toute la journée. On va dire à la fin, t'en as marre. »

Nous parlons alors des **recommandations de l'entreprise**:
« Bien sûr qu'il y en a. Ben chez Renault surtout on a isis, on a des formations, on a un super outil pour travailler, il est recommandé bien sûr fortement de s'en servir. C'est bien, c'est un bon support. C'est un bon support d'avoir isis, d'avoir quelque chose de propre. Au lieu d'écrire sur une brochure, on tire un papier, c'est propre, c'est net. Ah non non c'est bien. On a des recommandations de nos chefs d'utiliser le téléphone. »
L'important est aussi de réaliser l'objectif. « Je pense que le télémarketing, c'est pas mon fort, c'est-à-dire qu'on nous recommande de téléphoner et de passer quinze coups de téléphone minimum par jour. Moi, c'est pas mon fort. Ensuite les recommandations, c'est de rester dans le hall les yeux ouverts et tout ça. Y'a aucune recommandation à part les recommandations classiques « vendez vendez vendez » voilà. »
Il me parle alors à nouveau du BDM, besoin désir moyens et de la découverte du client, soit des conseils de l'entreprise. « Il est recommandé de lui parler du financement, des extensions de garantie, des produits annexes, des accessoires ». Il faut également connaître les standards, exemple prévenir 48 heures avant un essai le client...

« -Et y'a t-il des **règles propres au fonctionnement de l'entreprise au niveau relationnel**?
-Ca, c'est les recommandations entre nous, c'est de pas surenchérir par exemple sur la vente d'un collègue, de pas... ouais, c'est tout. Après, c'est chacun son caractère, chacun sa merde. Ah mais complètement, chacun sa merde. »
Nous abordons alors la question des **perspectives de carrière** :
« Moi à 35 ans, ma perspective de carrière elle est... plutôt individuelle. Je pense pas que je vais rester stressé comme ça toute ma vie jusqu'à la retraite c'est-à-dire encore 35, 30 ans. Rester là... »

Conception du métier :
-C'est quoi que tu appelles individuel?
-Ben je pense que c'est une façon comme une autre de dire d'autres choses. Au sein de l'entreprise, c'est des trop grosses entreprises, c'est... ces mecs là, ils en ont rien à foutre. Ils sont gentils comme ça mais c'est des... le milieu de l'automobile c'est un milieu mais bidon!
-Tu le ressens au quotidien?
-Tu le ressens au quotidien, faut avoir l'oreille et ouvrir les yeux, tu verras par toi-même, c'est n'importe quoi. A part certains vendeurs de voitures qui gagnent bien leur vie, qui sont très professionnels donc très très très peu mais le reste, c'est des caves, le reste, c'est des clochards.
-C'est-à-dire qu'il font mal leur travail?
-Non, ils font bien leur travail mais c'est... faut vraiment rien avoir dans la tête pour être vendeur de voitures. Moi je veux dire j'ai des qualités autres qui me permettraient peut-être d'exercer autre chose comme métier mais j'ai pas encore trouvé. Ma perspective de carrière, elle est pour le moment en stand by. Quand tu parles deux langues, quand t'as voyagé, quand t'as des expériences professionnelles diverses, en 17 ans, j'en ai eu des expériences. Quand tu te retrouves dans l'automobile, t'as honte. Voilà, moi j'ai honte.
-Pourquoi?
-Parce que t'as vu comme on est habillé, c'est n'importe quoi, c'est... Y'a une galerie on dirait des clochards. C'est bizarre... c'est un contexte, c'est pas du tout... vendeur de voitures, c'est dévalorisant pour moi. Voilà. »

Il ne sait néanmoins pas dans quoi il se verrait car il fait la différence entre « le concret et le rêve » et ne pense pas pouvoir s'occuper d'un poste de commercial nécessitant des diplômes. Cela ne le dérange pas de rester dans le commercial mais « je me sens dévalorisé, enfin je fais rien pour, c'est ça la chose. C'est qu'il faut se trouver... c'est un contexte l'automobile où t'es engrainé, c'est un stress permanent. Au lieu de te concentrer sur ta carrière, tu penses plutôt à... tu t'envoles quoi, c'est... » « C'est-à-dire si par exemple on a plusieurs concessions. J'ai fait trois mois à Pertuis, je vois dans le hall, j'étais le seul vendeur, je faisais mes 15-20 bagnoles par mois, ça marchait très fort. Ils m'ont laissé trois mois là-bas, ils m'avaient dit que c'était provisoire, ils m'ont fait revenir et m'ont foutu dans la merde. »

Conception du métier comme il l'aimerait :
L'année d'avant il avait perdu son père et a du aller aux Etats-Unis plusieurs fois, ce qui explique son « déclassement » « Donc si tu te retrouves dans l'automobile dans un hall tout seul, là oui, c'est intéressant, ça devient intéressant ce métier, il faut que ce soit intéressant. (...) La différence, c'est que tu dois partager ce que t'es capable de faire tout seul c'est-à-dire que moi, je ne demanderais que ça de commencer à 8 heures du matin et toute la journée, non-stop, vendre des voitures, des clients, tac tac, au téléphone... Tu vois ce que je veux dire, que ça soit constamment occupé, travailler c'est-à-dire travailler, avoir de la matière et c'est pas possible dans le hall, c'est pas possible. »

Organisation de l'espace :
« C'est pas intelligent d'avoir mis mon bureau ici alors que mon territoire de chasse, il est là-bas. J'aurais préféré que ce soit là-bas et pas là pour que je puisse quand je fais ça ou quand je passe un coup de téléphone, que je puisse voir le client qui a besoin d'aide et que je sois dessus si les autres sont occupés ou tu vois, que ce soit dans le move.

-Donc t'es désavantagé finalement...
-Ah complètement, bien sûr. »

Déception du métier :
« -Mais ça risque pas de changer?
-Non, mais c'est un aveuglement, c'est des choses que t'essaies d'expliquer même à ta hiérarchie supérieure, ta hiérarchie, tes supérieurs hiérarchiques, c'est quelque chose que t'essaies d'expliquer mais c'est parler dans le vide... ils savent pas si tu veux reconnaître les qualités, les vraies qualités, le potentiel d'une personne, ils savent pas ça. Tout ce qu'ils savent, c'est qu'il y a du potentiel, du style: « Monsieur vous avez le potentiel, je sais que vous pouvez » tout ça. Mais moi, ça m'intéresse pas de travailler quinze heures par jour, six jours sur sept pour travailler dans des conditions stupides. Déjà aller pisser aux chiottes dans des chiottes pourries comme chez nous, avoir un hall pourri, avoir des voitures pourries, c'est désavantageux.
-Des voitures pourries??
-Oui, des voitures, y'a des toiles d'araignée sur les bagnoles, regarde par terre! Regarde! Regarde les vitres, regarde tout ça, c'est quoi ça? (...) Si avec un morceau de saucisse je peux te faire un cassoulet, bravo! Mais bon, c'est pas possible.
Il m'explique qu'il n'y a pas de femme de ménage mais qu'un gardien de nuit.
« On n'est pas des femmes de ménage non plus. Je pense qu'on a largement les moyens dans une entreprise d'investir dans un service de nettoyage.
-Concrètement on vous demande à vous de le faire?
-Concrètement on nous demande rien du tout. Tout le monde s'en fout. Mais c'est pas simplement propre à cette entreprise, c'est dans l'automobile en général. C'est dingue le nombre de personnes dans ce domaine divorcées, alcooliques...
-Ce serait du à quoi ça?
-Ca, c'est du à l'automobile. Y'a pas un seul... Y'a des commerciaux qui... C'est fou ça! Chaque commercial dans l'automobile à mon avis s'imagine que c'est le roi du monde et en fin de compte ça vaut pas une canette, tu vois ce que je veux dire. A part les bons. Je veux dire moi j'ai pas... C'est sûr, j'ai les outils, j'ai un bureau, j'ai des chaises tout ça, j'ai la possibilité d'être bon, je vois que le positif de la chose mais ça rien à rien, ça rime à rien.
-Mais c'est propre à l'automobile ou au commerce?
-Déjà, dans ce domaine, on peut arriver à gagner bien sa vie. Entre 20 et 30000. Entre 20 et 30000 faut vendre à peu près, faut livrer par mois entre 16 et 20 bagnoles, c'est-à-dire que t'as un portefeuille client qui tourne. Si tu gagnes entre 10 et 12000 en même des fois moins, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas, tout en étant bon vendeur.
-Et d'après toi, c'est quoi qui va pas?
-C'est le règle peut-être diviser pour mieux régner. C'est tout ou rien, c'est dispersé, c'est un tout. »

Il se verrait mieux dans un bureau à côté avec moins de vendeurs pour pouvoir travailler toute la journée. Il en a marre des clients qui lui font perdre son temps: « Voilà, ça me stresse, c'est gavant, c'est bidon. (...) C'est un milieu où les gens sont vicieux, ils rêvent, voilà quoi, l'automobile, ça fait rêver mais c'est n'importe quoi. »
Perspectives d'avenir :
Il ne se voit pas du tout rester dans ce milieu: « Même, j'étais vendeur chez Volvo, c'est des voitures de prestige, c'est exactement la même chose. C'est encore pire même. Tu travailles chez Ferrari, tu vends des Porsche, c'est un milieu de requins. » Le places y sont chères.
« Le gens s'en foutent, tout ce qu'ils veulent, c'est une bonne remise, voilà. Dans l'automobile actuellement, c'est plus la voiture qui compte, c'est le prix, voilà. Les clients ont

l'impression d'acheter un prix. Quand t'assures bien dans ton travail, même si tu fais sérieusement ton travail, des fois t'es coupé en plein dedans « la voiture, je la connais, combien vous me faites. C'est pas intéressant de travailler comme ça, c'est plus intéressant. »
Il ne sait pas où se diriger mais se verrait bien chef de groupe: « Moi, je me verrais bien peut-être avec une position au sein de l'entreprise avec des responsabilités. C'est vrai que je suis un peu fou, je suis un petit peu machin mais ça, c'est parce qu'on me laisse être fou. Je veux dire on me connaît comme ça. Je veux dire j'ai fait des conneries ici, je suis encore là. »
Il m'explique avoir cassé la figure à deux collègues « parce qu'il y a un manque de respect » « donc c'est pas... moi, je suis malheureux. »
Son épouse est déçue du fait qu'il n'ait pas fait autre chose avec son expérience « C'est vrai que j'ai du mal à trouver ma voie (...) Je travaille six jours sur sept, je gagne entre dix et douze mille par mois, j'ai pas énormément de revenus par rapport à certains, je dois certainement mal me débrouiller, là, c'est une période calme, c'est encore pire, j'ai pas une clientèle qui revient encore tu vois, ça fait trois ans que je suis dans l'entreprise. »
Sa femme est assistante commerciale dans le domaine de la sécurité dans une société anglaise et gagne autant que lui « en faisant trente-cinq heures » « C'est pas intelligent, moi, je gagnais déjà ça y'a quinze, vingt ans. Non, je gagnais bien ma vie mais c'est parti en couilles y'a deux ans quoi, y'a un an et demi depuis que j'ai perdu mon père, ils m'ont foutu à Renault là-bas, bidon. Ca, au lieu de me virer ils ont préféré ça, soit je l'accepte, soit je l'accepte pas mais c'est pour toi, c'est frustrant, c'est bidon. »
Ils l'ont mis dans une station service : « c'est la voie de garage »
« Faut que je vende des voitures mais y'a la théorie et la pratique donc la pratique, c'est vrai que j'ai pas la science infuse, c'est vrai que des fois j'ai du perdre des clients à cause du peu d'expérience, des choses comme ça mais bon, j'ai quand même vendu des belles voitures. »

Conception des clients :
Il m'explique aimer travailler avec des clients intelligents « profs ou ingénieurs ».
« J'aime bien travailler avec le client intelligent, là, le client qui m'a appelé tout à l'heure, il m'a acheté une belle Mégane, c'était un prof, elle était ingénieur dans une université d'Issy-sur-Cézanne, des gens intelligents, tu leur parles, ils sont à l'écoute du produit avec du respect, ils arrivent au prix bien sûr parce que le prix, c'est sûr, Madame essaie de négocier un petit peu, elle a négocié avec tact donc je me suis battu pour avoir un petit peu plus, j'aime travailler avec ces gens-là, moi. (...) Avec les autres clients j'apprends rien du tout. J'apprends rien du tout. J'arrive à un stade où j'apprends plus rien, je suis bloqué. »
Son problème est l'irrespect des clients « vous, les vendeurs de voitures, n'essayez pas de me voler parce que moi, je sais. »
Il déteste aussi quand le client se renseigne, qu'il a l'air « chaud » et qu'au dernier, moment, il achète chez un mandataire moins cher car il importe les véhicules d'Espagne. « Mais bien sûr, y'a à rentrer dans le contexte où c'est du commerce quand même dans y'a de la concurrence et tout ça, c'est vrai. »

Image du vendeur :
« A la fin, c'est gavant d'avoir une étiquette dans le dos. (...) Tu vas dans un bar par exemple avec un commercial automobile, t'es commercial automobile, tu vas dans un bar « bonjour ! Un café s'il vous plaît », toi, tu commandes un demi, enfin le café ça va encore, y'en a qui sont pas réveillés, machin, mal à la tête, c'est le matin, mais tu vas à l'apéritif, tu sais, dans le commerce, parfois généralement tu décompresses, tu vas boire un petit demi avec les collègues, tu parles de choses et d'autres, t'as le malheur de dire que tu travailles dans

l'automobile, si t'y es encore le lendemain, t'entends que du négatif. « Moi j'ai eu ci, moi, j'ai eu ça, le vendeur là-bas, il m'a arnaqué », que du négatif. T'entends pas ça dans certains domaines comme les télécopieurs, comme les piscines, non, non, non. « La malfaçon, la piscine a mal été montée, fais gaffe, c'est un escroc, il sait pas monter, il sait pas travailler. » Tu vois, c'est du bouche à oreille mais pas dans l'automobile, déjà on a une étiquette dans le dos, c'est « n'essayez pas de me truander, hein ! »
« C'est vrai, c'est vrai y'a tellement eu d'escrocs dans le monde automobile, y'a tellement eu de voleurs dans le monde automobile, y'a tellement eu de personnes qui ont escroqué, qui ont vendu des voitures qui fonctionnaient plus après. » Il me raconte le cas d'un vendeur qui a vendu une voiture qu'il avait loué à un vendeur. Elle a été saisie : « L'automobile attire ces choses-là ». Avant la nouvelle loi, le vendeur n'était pas obligé de dire que la voiture était marbrée.
« On a de la chance nous, chez Renault, d'avoir une gamme complète et puis fiable, comme la nouvelle Mégane, le nouveau Scénic, le produit sport où on a une image de marque, Renault a une image de marque, on est quand même les premiers distributeurs, on a perdu 2% de marché le mois dernier alors que certains de nos concurrents ont perdu 13, 17% donc on a quand même une image de marque. (...) On a une organisation mais qui est propre à Renault, on a comme tout le monde un atelier, on a un service après-vente, on a une assistance livraison (...), c'est propre à tous les constructeurs, c'est normal, qui se respectent. (...) Faut savoir qu'un client mécontent, ça peut même t'en faire perdre dix. »

Je lui demande alors à qui il pense en premier lorsqu'il vend un véhicule.
« Je pense au client, moi. J'aime bien le client, j'aime bien un rapport client commercial, un rapport client commercial c'est... du respect mutuel des deux parties, la personne a besoin d'acheter une voiture, toit, tu es là pour lui la vendre, voilà. (...) Mais c'est malheureux parce qu'il y a énormément de personnes qui disent pas toute la vérité au client qui... C'est peut-être pour ça que je suis pas très bon. (...) J'en dis de trop et la base de l'automobile, c'est de laisser le client parler, c'est de le découvrir. »
« Je sais pas si je suis fait pour la vente automobile. »
Il compare alors l'image d'un commercial du prêt-à-porter avec celle d'un vendeur automobile en disant que cela n'a rien à voir car dans ce dernier cas, le vendeur n'a pas le droit de comparer le produit sans se faire incriminer de critiquer la concurrence.
« C'est stressant par les heures que tu passes (...) C'est dans le creux de la vague que tu vois un bon commercial, un commercial qui vend peu des fois, tu peux passer une semaine sans vendre une voiture et c'est là qu'il faut être très fort, faut pas se laisser emporter par la vague. »
Il m'avoue être dégoûté quand il ne vend pas et les autres oui, c'est pour cela qu'il a répondu à mon « questionnaire » à ce moment.

Je lui demande alors les **avantages et les inconvénients** du métier :
« Les inconvénients c'est qu'il faut passer beaucoup d'heures... beaucoup d'heures... beaucoup d'heures à rein foutre, ça c'est un inconvénient, si t'es occupé toute la journée, la journée passe super vite, tout ça, tu vois, à fond dedans, et les avantages, c'est que tu as une voiture de fonction, voilà. »

Nous en venons à la question du **salaire** composé d'un fixe (4700 francs bruts) et de commissions en fonction des voitures vendues.

Il dévie alors : « L'avantage c'est que dans une entreprise qui est solide comme celle-ci d'ailleurs, une entreprise qui est solide où tu seras toujours payé, où ça se passera bien mais t'es seul, t'as un problème, t'es seul, tout le monde s'en fout en fin de compte. Il arrive même des fois, si tu vends beaucoup, beaucoup, beaucoup, tu peux même avoir des problèmes parce que tu vends beaucoup. Tu vends vingt voitures, vingt voitures à gérer pour les secrétaires et tout ça, c'est affolant, le retard, les immatriculations, le client qui voudrait sa voiture deux jours avant, le nettoyage... Voilà, c'est une gestion. (...) Les annulations de financement, les clients qui sont malheureusement interdits bancaires, tout ça c'est...
-Y'a un problème de coordination alors ?
-Non, c'est pas un problème de coordination, c'est que chacun est un être humain, on peut pas aller plus vite que ça va, je veux dire, on peut pas aller plus vite que la musique, ça bouchonne des fois mais vaut mieux que ça bouchonne que ça débouchonne pas. Plus y'a de commandes, plus tout le monde panique. (...) Moi, j'aimerais bien encadrer, l'automobile c'est un milieu que j'aime bien, j'aimerais bien encadrer une équipe. »
Mais il ne désire pas tout de suite être chef des ventes mais chef de groupe qui assiste le chef des ventes mais il n'y en a pas dans cette concession. Il déclare que cela pourrait être utile d'accompagner les vendeurs sur le terrain ce que le chef des ventes n'a pas le temps actuellement de faire « parce qu'il peut pas être au four et au moulin comme on dit » car il doit faire ses propres ventes.

Je lui demande si cela ne va pas s'arranger quand le stagiaire sera sur le secteur mais il pense que ce ne sera pas le cas car il ne voit pas le client rentrer « et ici j'ai pas le droit de chasser, c'est réservé à Monsieur Touarin, c'est son hall, le client qui est ici, c'est pour lui. (...) Donc tu passes ta journée debout à côté à attendre le client et tout ça. (...) Mais bon, je préfère avoir la queue devant mon bureau, rock'n roll comme quand je travaillais chez Peugeot, tu vois, c'était rock'n roll, tu te fais 18-20000 balles par mois, t'es heureux, t'es euphorique, voilà, ça, c'est du travail, tu finis ta journée, t'as l'impression d'avoir travaillé, là j'ai l'impression que je vais au travail, je vais pas travailler, je vais au travail parce qu'il faut y aller. »

Conception des autres vendeurs :
Il a fait un bilan de compétences en dehors de l'entreprise pour savoir de quoi il est capable qui dit qu'il est totalement bon pour le commerce : « Moi je voudrais mettre toutes mes qualités à profit pour l'entreprise pour laquelle je travaille et puis en profiter moi-même au niveau des finances, au niveau aller au travail pour travailler, bosser, être récompensé de mes résultats. »
Il dit que les autres vendeurs n'ont pas fait ce bilan : « Y'a des vendeurs qui sont très bien ici, Pozzi... Pozzi, Guendez, Touarin, eux, c'est les rois ici, tu vois ce que je veux dire ? Ils ont leur bureau là-bas, en plein dans le hall, y'a plus de passage, ils ont leur clientèle, ils sont assis. Et Lucki aussi en véhicules occasions uniquement. Ils ont leur hall, moi, je suis là-bas, si tu veux je récupère pas les miettes mais faut que je sois très très vigilant donc j'ai pas le droit à l'erreur, j'ai pas le droit d'être là par exemple, faudrait que je sois là-bas. »
Ils sont les rois car ils ont le retour client.
Rémunération :
« Et comment es-tu rémunéré et qu'est-ce que tu en penses ?
-Je pense que la rémunération est intéressante quand on réussit à atteindre ses objectifs, on doit être à 100% toute la journée et c'est très difficile. (...) Donc je suis mécontent sans être mécontent mais j'ai l'impression que ça rime à rien, ma femme fait exactement ce que je fais moi par mois en travaillant 35 heures, en ayant le samedi-dimanche et en finissant à 4h30 et en bossant toute la journée donc y'a un truc. »

« Le problème, c'est que les personnes savent pas s'organiser, tu vois, je suis supposé avoir Renault Net là-dessus, je suis supposé avoir une assistance client pour faire la cote argus et ben je l'ai même pas ça, ça fait que si je dois faire la cote argus avec un client, je suis obligé de me lever, d'aller chez le collègue ! (...) C'est pas professionnel. »
Cela fait un an qu'il n'a pas réalisé ses objectifs et même s'il a vendu beaucoup de voitures, elles ne sont livrées qu'en juin donc il ne touche que la commission en juin.
Je lui demande alors ce qu'il pense du système Lucki-Pozzi « Monsieur Pozzi et Monsieur Lucki, ils s'entendent bien en pool, moi, je me vois pas faire un poule avec Monsieur Guendez ou Touarin. (...) Il faut absolument pas comparer Monsieur Pozzi, Monsieur Lucki, Monsieur Guendez et Monsieur Touarin au reste de l'équipe.
-Et le reste, c'est quoi ?
-Ben oui, en magasin, c'est moi !!! *(Il éclate de rire)* Il a 38 ans de maison, l'autre, il en a 34, l'autre il a 5 ans mais je sais pas... Il se débrouille bien, enfin... Je sais pas, c'est des choses, c'est des détails qui font la différence, c'est d'être là en ce moment. »

Je lui demande alors ce qu'il penserait de **primes collectives** : « Oui mais bon, ce qu'il faut voir aussi c'est que chacun travaille pour soi, c'est son entreprise, chacun son fond de commerce, moi, c'est mon fond de commerce ici donc primes collectives... On est dans le milieu de la restauration où on met tous les pourboires en commun et à la fin de la soirée, on partage tout. »
Il dit que cela posera problème pour ceux qui tirent vers le bas et pense que cela ne permet pas plus de vendre des voitures que l'objectif individuel.

«-Et tu trouves que les vendeurs c'est une **équipe** ?
-Ben oui c'est une équipe ! Mais bon... une équipe... c'est pas une équipe, c'est une équipe de vente Renault Issy-sur-Cézanne et puis ensuite voilà, chacun pour soi, c'est tout.
-Vous travaillez donc pas vraiment en équipe les vendeurs ?
-Ah non non ! C'est une équipe de vente, ils appellent ça une équipe mais c'est pas une équipe, y'a pas de leader, y'a pas de...
-C'est quoi une équipe pour toi ?
-Une équipe pour moi ? Bonne question... Une équipe pour moi c'est déjà tous à la même enseigne, je veux dire qu'il y en ait pas qui soient pénalisés, qu'on réfléchisse tous ensemble, que l'on mélange je dirais nos objections, nos idées ensemble, voilà, comme le matin par exemple, le matin si c'est seulement être au rapport tous les matins pour parler des ventes qui ont été faites la veille et pour parler des choses qui ne vont pas, ça apporte quelque chose bien sûr, c'est un suivi mais on peut apporter quelque chose en plus, on peut apporter de mettre toutes nos idées en commun et puis voilà, ça, c'est un travail d'équipe de partager nos idées.
-Mais vous les partagez pas ?
-Non, on partage rien, tu veux partager une idée avec quelqu'un c'est « bon allez ! Tais-toi ! » Y'a aucun partage.
-Mais entre vous ça n'arrive pas de vous faire des objections, de vous dire des trucs qui ne vont pas...
-Non, tout le monde s'en fout. Tout le monde s'en fout ! Tu vois le bureau de Patrick qui est là-bas, il est pourri, tout le monde s'en fout. Moi, j'ai la chance de récupérer un bureau tout neuf.
-Ca vous est jamais arrivé d'être tous d'accorde, tous les vendeurs sur un sujet et de je sais pas... aller à ma direction de dire « ben nous, on est d'accord »
-Non, non. La seule façon où tout le monde est d'accord c'est quand il y a un restaurant, on va tous au restaurant, là, tout le monde est d'accord mais pas payer, faut que ce soit payé par

l'entreprise (...) Y'a pas de chauffage ici, y'a pas de climatisation, y'a pas de chauffage, tout le monde s'en fout.
-Mais pourquoi ?
-Mais parce que personne ouvre sa gueule, le patron il est plus fort, c'est tout, il s'en fout, si t'es pas content, tu te barres. »
«-Y'a aucun esprit de groupe.
-Mais parfois ça vous arrive de vous entraider entre vous ?
-A quel sujet ?
-Je sais pas, si y'en a un qui est aux toilettes et qu'un vendeur voit qu'il y a un client qui a envie de te parler et qu'il va te prévenir...
-Ah bien sûr ! Dans ce cas-là oui, mais ça, c'est pas une entraide, ça, c'est normal ! T'es aux toilettes, t'as un client qui rentre « Monsieur Smith est là ? » « Ah ben oui, il est parti, il arrive tout de suite », ils le font appeler à l'accueil, ça c'est pas de l'entraide, c'est rien.
-Alors il n'y a pas d'autres trucs ?
-Ah ben non ! Si t'as des problèmes, tout le monde est content, ça les fait rigoler, t'as du retard sur une commande, ils sont contents.
-Mais pourquoi ?
-Parce que c'est comme ça, parce que tu seras pas payé, ça les fait marrer... Moi, je m'en fous, moi, complètement... Si tu en as vendu zéro ils vont être encore plus contents que si tu en as vendu trois. C'est pas on avance ensemble... (...) On se compare aux autres concessions pendant le rapport du mercredi matin et après tout est oublié, ils en ont rien à foutre, tout ce qu'ils veulent c'est niquer leur collègue pour vendre une bagnole. » Il cite l'exemple d'une cliente régulière qui lui a été prise.
« On peut pas apprendre à un âne à je sais pas moi, se transformer en cheval de course. Dans ce milieu automobile, ils veulent tous faire le mec intelligent, y'a des exceptions mais ils veulent faire le mec intelligent, ouais, super, génial, ouais, ils veulent tous faire les kékés. C'est tous des kékés en plus tu vois, c'est des kékés, la seule chose qu'ils savent faire, c'est de vendre une voiture. (...) T'as même des personnes dans l'entreprise qui prennent pas du tout de jours de congés, Pozzi, là, ça fait trente-huit ans qu'il est dans l'entreprise, il travaille six jours sur sept, continuellement à l'exception du mois d'août où il s'arrête. C'est complètement bidon ! Parce que tu arrives toit, après, tu veux une journée de congés, tout le monde se fiche de toi. Si tu veux appliquer la loi, la loi, elle est aux 39 heures, on est aux 35 heures dans cette entreprise et on en fait 54, entre 54 et 60, il est où le malaise ? Si t'es pas là, tu vends pas. »

Relations vendeurs/atelier :
« Les secrétaires, à midi, elles se barrent, à deux heures pile, elles reviennent, bien sûr, qu'est-ce que tu veux qu'elles fassent ? Ils s'imaginent tous ici qu'on est milliardaire nous, les vendeurs de bagnoles : « Vous vous gagnez bien votre vie, nanani, nanana ! » J'ai des fiches de paie à 7000 balles dans l'automobile, je te jure ! (...) Même des fois tu peux même pas aller boire ton café en bas parce que c'est pas bien fréquenté tu comprends, le milieu mécanique, carrosserie parce que les mecs, ça les infériorise, tu vois ce que je veux dire ! C'est bidon ! Ca les infériorise d'avoir des mecs en cravate à côté d'eux qui gagnent 15-20000 balles-30000 balles par mois et eux, ils gagnent 6-7000 balles tu vois ce que je veux dire ? C'est un contexte particulier, la barrière entre vendeurs et le reste de l'organisation.
-Tu crois qu'il sont jaloux ??
-Ils sont pas jaloux parce que s'ils étaient jaloux, ils feraient le nécessaire pour être vendeurs aussi mais bon voilà, chacun sa place, ils sont pas jaloux mais bon, c'est tous les jours que t'entends ça : « Ah mais vous, vous avez de la caillasse ! Vous êtes blindés ! »
-Et tu penses qu'entre eux y'a plus de chance qu'il y ait un esprit d'équipe ?

-Ah non ! Non, c'est très rare d'avoir un esprit d'équipe dans une entreprise si y'a pas une personne compétente qui sache gérer ça. (...) Moi, je parle vis-à-vis du vendeur et du manuel enfin du commercial et du... de l'ouvrier, commercial et ouvrier, compagnon on va dire parce que ce sont des compagnons, entre eux, ils se tirent dans les pattes entre eux mais pas au niveau de la rémunération, au niveau de la connerie humaine, au niveau du non esprit d'équipe. (...) Entre vendeurs et compagnons, c'est peut-être du à la rémunération, entre vendeurs, c'est de la bêtise, si t'as vendu une voiture ils vont tous être jaloux. T'en vends pas, ils sont contents parce que tu vas te faire niquer.
-Ils voient pas à long terme pour l'entreprise ?
-La concession on en vend des voitures ! Ca fait 42 ans qu'elle est implantée, tu sais, sur Issy-sur-Cézanne, on est connu. »
« Ca m'apporte rien d'être ici, rien du tout.
-Et si tu gagnais plus, ça t'intéresserait plus ?
-Ouais, ça deviendrait plus intéressant (...) J'aurais du boulot toute la journée, répondre au téléphone, avoir des responsabilités. »

Entraide :
« La seule chose qui n'est pas individuelle c'est le café du matin, quand ils vont tous boire leur café pourri.
-Tu y vas pas ?
-Non, j'y vais pas, je bois un café tous les 36 du mois et ça m'intéresse pas d'aller dans un bar, ça pue. Ils ont pas intelligents. Certains sont pas intelligents, ça te fait passer le temps quand tu rigoles avec eux mais c'est tout, ça s'arrête là. »
« Y'a bien un niveau collectif mais pas entre vendeurs. Y'a une pyramide on va dire. Le directeur commercial a besoin de ses vendeurs, les vendeurs ont besoin du secrétariat commercial, le secrétariat commercial a besoin des vendeurs.
-C'est ça que je cherche à voir dans quels cas vous avez besoin les uns des autres ?
-Si t'as besoin de rien, c'est génial. (...) Si t'as besoin de quelque chose, tu peux t'accrocher, tu fais chier tout le monde.
-Mais si c'est dans l'exercice des fonctions ?
-Ben justement, c'est encore pire ! Je te dis si tu vends vingt bagnoles, t'as intérêt d'avoir une secrétaire pour toi tout seul parce que sinon, tu t'en sors pas. »

Recours à l'atelier :
« -Et ceux de la carrosserie ?
-On n'a pas de rapports avec eux.
-Ben si puisque vous êtes censés amener des clients quand ils ont un problème.
-Mais il se débrouille tout seul le client pour un problème de carrosserie. Je vais pas amener le client « tiens allez voir Monsieur Champagne à la carrosserie » et il fait son boulot et puis c'est tout.
-Et eux, ils ont recours à vous ?
-A part pour un numéro de téléphone d'un client, non, chacun son organisation.
-Et avec le magasin et le service technique y'a des liens ?
-Ah ben oui parce que le service technique, le commissaire par exemple, ils ont besoin du magasin pour commander des pièces. »
Il m'explique que le magasin a pour client des particuliers, des professionnels et les compagnons de l'entreprise mécanique et carrosserie.

Il conclut en disant qu'en Bretagne, quand il était seul au magasin, il trouvait cela mieux et plus intéressant car là, ils sont trop ou qu'il préfère la queue dans son bureau comme à Pertuis.

Or il préfère le magasin au « porte-à-porte », au secteur. « Le magasin c'est la vitrine de la marque. »
Il déplore la concurrence entre vendeurs et passe sa journée à patienter dans le hall.
« C'est un métier sympa mais faut pas qu'on soit des robots et des prostituées, il faut qu'on soit… à la base, commercial c'est un métier, c'est synonyme un peu de liberté professionnelle. C'est diversifié comme métier. »

Annexe 13 : Entretien avec Touarin, vendeur VO/VN Renault

Parcours :
« Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?
-Parce que je suis vendeur et pourquoi ? Pour gagner de l'argent. »
Il était vendeur d'aspirateurs et a fait un bac D, biologie-chimie et un DEUG qu'il a raté pour onze points en 1991. Il a donc arrêté. Pour ne pas faire l'armée, il a trouvé du travail dans la vente d'aspirateurs au porte-à-porte et comme il vendait beaucoup, il est devenu formateur « je formais tous les vendeurs du sud de la France et j'avais 21 ans, pas mal hein ! »
Il est resté quatre ans dans ce domaine mais comme tout était payé à la commission, il s'est « lassé ». A 25 ans, il a ouvert un snack où il vendait des churros « d'où mon surnom de « Patou-Balou le roi du chouchou ! » C'est vrai ! » Il est ensuite parti en Australie un mois mais est revenu ruiné. Il a ensuite ouvert une société de téléphonie où il est resté durant un an et demi à Marseille mais a fait l'erreur de s'associer à trois « on se dispute, c'est pas bon ». Il a donc arrêté et a essayé de trouver « quelque chose d'un peu plus carré, sérieux et je suis rentré à l'école de vente Renault après une sélection digne de Star Academy ou Popstar ! Nous étions 500 et dix à l'arrivée. » La première épreuve portait sur la vente à domicile et est tombé en piochant sur la vente d'aspirateurs ! Il est là depuis février 99.
« -Et pourquoi la vente automobile ?
-Franchement pas du tout par passion ! Comme ça parce qu'il y avait une voiture de fonction et parce qu'il y avait un fixe. C'est tout. Je suis pas du tout attaché… Je pense qu'un vendeur peut tout vendre. »

« Est-ce que vous pouvez me décrire en quoi consiste votre **travail** ?
-Vendre.
-Mais sinon décrire concrètement en quoi ça consiste…
-C'est-à-dire ma journée-type ? Après, quand ça fait plusieurs années que vous y êtes, le but c'est quand même de cultiver vos clients. Déjà, ça, c'est la première chose, c'est très important. C'est-à-dire que maintenant j'ai des retours que je n'avais pas au début. Par mois, j'ai peut-être trois, quatre, cinq anciens clients qui reviennent donc tout ça, c'est cultiver ça, ça fait partie du travail. Après mon travail c'est aussi ben aborder tous les clients qui rentrent… pour essayer de leur vendre de suite. »
Il faut essayer de transformer comme au rugby.

« Et une **journée type** ?
-Une journée type donc le rapport le matin et ensuite ici dans le hall en train d'essayer d'attraper les clients qui entrent. Parfois je vais puisque j'ai le service livraison juste à côté, je vais parfois voir mes clients, les saluer, « bonjour, vous avez votre livraison ? », je m'occupe de ça aussi mais ça, c'est plus les secrétaires qui s'en occupent. (…) Très souvent les clients viennent me voir et je les accompagne à la livraison neuf fois sur dix parce qu'ils sont un peu paumés donc c'est très bien, je vais les voir et je les amène à M.F. ou J. et elles, elles s'en occupent.
-Et plus précisément dans le détail, ça donne quoi après le rapport, vous faites quoi ?
-Après le rapport, café. Très important. Avec Smith, troisième du nom et Y. Gobert. Y'a toujours des petits groupes qui se forment en fait, c'est normal. *(il fait également du sport avec eux).* Et après donc ici quoi, soit je fais mes relances, tout à l'heure j'ai téléphoné à des clients que j'ai vu les autres jours pour essayer de « transformer ». Voilà mais le but surtout c'est d'être prêt dans le hall à essayer de vendre aux clients. »

Espace et concurrence :
Il m'explique qu'il est banni de l'autre hall, « wanted de là-haut, si on me voit là-haut, on me tire dessus ! »
« Entre nous là haut, on a des règles bien définies. Ici, vous êtes au fin fond de la jungle ! *(Rires)* et là-haut c'est plus civilisé donc moi, je ne chasse pas là-haut et eux, ils ne chassent pas en bas. » Ce n'est pas écrit dans leurs fonctions, c'est eux qui se sont mis d'accord.
« Moi, quand je suis arrivé, y'avait déjà les Pozzi, Lucki et Guendez qui étaient déjà là donc eux, c'était leur territoire là-haut, il ne fallait pas toucher. Donc nous ici, on était deux donc j'avais d'abord le petit bureau là-bas et nous on devait ici gérer ce hall-là. Maintenant, il n'y est plus, il est enterré dans un pot de fleurs !! Ah ! ah ! ah ! Donc à partir de là pour qu'on s'entende bien, personne ne mordait sur le dos des autres.
-Mais vous vous l'êtes dit ça ?
-Ah oui bien sûr ! Ah mais dit à coups d'Intifada !! C'était la guerre ! Et depuis que l'autre est parti, j'essaie de garder pareil ici donc ici c'est un peu mon territoire et là-haut c'est le territoire des autres. Mais il faut le respecter parce que si je chasse là-haut, ils vont descendre et à mon avis, je serai perdant à ce jeu. »
« Et Smith, lui, c'est quoi son territoire ? C'est ici ou c'est là-bas ?
-C'est pas ici puisque je suis là ! Donc quand je vais faire pipi ou caca, il essaie de me piquer mes clients donc j'y vais jamais ! *(rires)* C'est vrai en plus ! En théorie, son territoire, c'est là-bas. C'est là-bas, c'est là-bas ! C'est là-bas !!! »

Journée-type (suite) :
-Et la journée type on en est où là ?
-Et ben on en est où ? Après le café, je suis là et j'attends le chalon et quand une personne rentre quand j'ai la chance qu'il y ait une personne qui rentre, ben je l'aborde et j'essaie de lui vendre une voiture. (...) Le chalon, c'est le pékin, le touriste, le gars qui vient et qui dit « bonjour ! Je voudrais acheter une voiture ! » parce que normalement s'il vient c'est quand même parce qu'il est intéressé pour acheter une voiture donc quelque part, j'ai quand même des chances de lui vendre. (...) Après ben j'essaie, je cerne ses besoins, je vois ce qu'il veut et puis on essaie de trouver une solution, c'est mon métier. »
De midi à deux heures, il est inscrit à une salle et va courir et il mange léger en cinq minutes.
« Et l'après-midi, re belote. Et je fais ce qu'on appelle les fiches c'est-à-dire que le soir et en début de matinée la secrétaire là-bas nous donne des fiches à faire de relance de clients donc j'en ai à peu près une dizaine tous les jours à faire. »
La direction envoie des courriers types aux anciens clients Renault pour les motiver à changer de véhicule.
« Voilà donc de 14 heures jusqu'à 19 heures. Si j'ai personne, ben à 19 heures je ferme et si j'ai du monde, je peux partir à 20 heures, ça m'est déjà arrivé de partir à 21 heures.
-Et vous fermez jamais à 19h30,
-Non. J'essaie de faire, comment dire, un régime strict. C'est-à-dire qu'à 19 heures zéro zéro quand il y a personne, je ferme.
-Mais vous n'êtes pas inscrit sur le planning ?
-Non. J'essaie de ne pas y être parce que j'essaie de gérer ici 8 h-midi, 14h-19h, faites pas écouter ça à Monsieur Kilawski parce qu'il veut que je ferme à 20h.
-Mais pourquoi vous n'êtes pas sur la liste de ceux qui sont censés fermer à 19h30 ?
-Parce que je suis ici, moi. Je ne vais pas fermer là-haut puisque je n'ai pas le droit de chasser donc je ferme mon territoire, je le ferme aux autres. »

« -Dans quels cas précis êtes-vous amené à avoir **recours aux autres membres** de l'entreprise et pourquoi ?
-Euh... Eh bien tout simplement pour le suivi d'une commande c'est-à-dire que je vends le véhicule, je transmets la commande à mon directeur commercial qui la regarde, il est d'accord, il la signe, le matin au rapport tout le monde note le véhicule qui a été vendu pour ne pas le vendre deux fois et après il le donne à la secrétaire de livraison. Soit le véhicule est en stock et elle l'enlève des stocks, soit il faut le commander et elle le commande et à partir de là quand le véhicule arrive, y'a une autre secrétaire de livraison cette fois qui appelle le client. Donc les membres de l'entreprise que je vois c'est cette fameuse secrétaire de direction... pardon... secrétaire qui commande le véhicule. Je la vois le matin au rapport et puis si jamais elle a des questions, elle vient me voir moi. »
(Nous sommes interrompus par l'arrivée de l'un de ses clients.)
« Dans tous les cas c'est pour le suivi de la commande donc les secrétaires. Il peut y avoir d'autres services tels que le magasin de pièces détachées si un client par exemple commande un accessoire qui ne se fait pas d'usine par exemple. »
(Nous sommes à nouveau interrompus par le responsable du financement)
« Je demande au client ce qu'il veut, par exemple il veut un attelage, un exemple concret donc on va à la banque accessoires, magasin et le vendeur lui propose plusieurs attelages, il choisit et à partir de là, moi j'inscris sur le bon de commande, la fiche la désignation de l'accessoire et puis voilà. Donc ensuite on peut avoir recours au service financement également donc quand le client fait un crédit, voilà un cas concret. (...) Au quotidien s'il y a des ventes quotidiennes, oui puisque quatre clients sur dix font un crédit chez nous à peu près donc une fois sur deux on va dire. Donc soit je fais tout moi comme j'ai fait là sur la machine parce que j'ai tous les éléments, soit c'est un peu plus compliqué, le client veut vraiment négocier énormément, je l'amène au service crédit parce que lui, c'est son job, il essaie de le transformer, qui a peut-être plus de facilité, qui a des taux que je n'ai pas, des promotions, il fait ça et en plus après il fait le suivi lui de ses crédits au jour de livraison. »
Ils ne vont voir la secrétaire qu'en cas de requête spécifique ou si elle a un souci. Il la voit plus souvent car il est juste à côté.

Nous abordons alors les relations avec les autres services, il me dit qu'ils s'entendent bien mais « aucune relation sexuelle ». il est ami avec deux vendeurs et le comptable.

Relations entre vendeurs :
« -Et quels sont les rapports que vous entretenez avec vos collègues, les vendeurs ?
-Aucun. Aucun rapport. »
Il me dit qu'il ne les voit pas en dehors du travail mais que les relations sont amicales.
« Bon, il peut arriver qu'il y ait des tensions mais c'est passager, je veux dire on se voit plus que nos femmes donc on peut pas se faire la gueule tout le temps... C'est amicaux entre guillemets parce qu'on est pas des amis, des amis, c'est pas ça mais ça va ça se passe bien. »
« Quand ils viennent, je vais pas leur raconter ma vie. » Ils parlent souvent de boulot ou de sport. Par contre il trouve que c'est nul qu'ils parlent de filles.
« Et vous vous allez de temps en temps les voir là-bas ?
-Alors là-bas il y a le deuxième service, c'est ce qu'on appelle le laboratoire, ben on en parlait justement des fiches, c'est elle qui gère les fiches, comment dire, à chaque fois que je reçois un client, je le note sur le cahier et après on le traite ensuite par exemple si le client veut acheter dans trois mois, elle me ressort la fiche trois mis après donc effectivement parfois je peux avoir besoin d'aller voir là-bas une des secrétaires au laboratoire pour ressortir les fiches donc effectivement quand je vais là-bas, je les vois. Mais de toutes façons vous, ça fait quelque temps que vous y êtes vous m'avez pas trop vu y traîner là-bas même jamais. »

Quand il n'a rien à faire, il lit des magazines sur la course automobile et se renseigne sur les prêts immobiliers, il fait donc des choses personnelles. »
A ce moment là un des vendeurs l'appelle pour lui dire qu'il fait un essai de sa voiture quelques jours après : « ben oui quand vous dites est-ce qu'on se voit, ben on s'appelle, on est un peu fainéant ici. »
« Vous savez y'a vraiment rien d'extraordinaire dans ce qu'on fait, c'est commun. »

Nous abordons alors la question des **relations avec la hiérarchie**.
Il voit Monsieur Kilawski et le chef de vente VO au rapport le matin. Il me précise alors qu'il ne fait pas que de l'occasion ce que je pensais car c'est marqué « occasions » dans le hall : « je sais pas pourquoi, quand je suis arrivé, c'était comme ça mais c'est bien, comme ça, ça attire un peu tout le monde. » Il fait également un compte-rendu de ses ventes le soir que le directeur passe le matin au tableau. Quand il y a un problème « ça dépend, si un problème véhicules d'occasion, je vais voir Turco parce qu'il est là pour ça et les véhicules neufs je vais voir Kilawski, sauf si c'est un problème énorme on peut aussi aller voir Monsieur Kilawski qui s'en occupe puisqu'il est là pour tout chapoter. »
Le chef de vente secteur est aussi habilité à prendre les commandes.
Tout le monde fait le neuf et l'occasion sauf Pozzi et Lucki qui font « un pool ».

« Quelles sont les **recommandations** de l'entreprise quant à l'exercice de vos fonctions ? Qu'est-ce qu'on vous dit de faire ou de ne pas faire ?
-Euh... C'est très basic, on me dit de vendre et pas faire... Quoi dire ? Vous savez, on est des grands garçons alors ne pas faire... De toutes façons, un vendeur, à partir du moment où il vend, il n'est jamais emmerdé.
-Il n'y a pas de règles, de procédures, d'organisation spéciale ?
-Ben les règles c'est ce que je vous ai dit je suis ici, eux là-haut, après les procédures, oui, je peux pas faire n'importe quoi, si un client veut une Twingo et qu'elle vaut 60000 francs, je ne peux pas la vendre 30000, c'est selon les marges, je veux dire je sais ce que je peux faire et ne pas faire. Après, les recommandations, eux, ils veulent qu'on fasse les fiches et on est parfois un peu fainéant, quand on a fini la journée et qu'on a fini la journée, ben on les fait pas, quoique j'essaie de les faire systématiquement mais ça peut arriver. De temps en temps à 19h j'en ai marre, je rentre chez moi. »
Il s'agit des clients que la secrétaire donne à appeler en plus du boulot.
« Ah oui sinon Monsieur Kilawski me traque en ce moment pour mon véhicule de fonction qui était pourri, sale, il avait raison, il était sale intérieurement, extérieurement, moi, j'ai trois enfants, trois filles donc j'avais deux sièges bébé à l'intérieur et il n'appréciait pas ça et en théorie il a raison même si on a une vie personnelle. »

Ses enfants ont dix mois, quatre ans et douze ans. Il est marié depuis trois ans et a 32 ans. Sa femme a 35 ans et le premier enfant est le sien.

« ... Oui par exemple ce matin je me suis pris une balle au rapport entre les deux yeux par Monsieur Kilawski encore, parce que les portes n'étaient pas ouvertes à 8h. Je suis arrivé à 8h10. » Il a amené la petite à l'école.
« -Et comment il régule les relations entre les vendeurs ?
-Lui ? Oui, il peut être juge si jamais il y a litige par exemple deux vendeurs qui voient le même client, il peut trancher lui si jamais il y a, je sais pas moi, un vendeur a traité un client, a vendu au client, l'autre se plaint, ben il peut commissionner les deux s'il juge que l'autre a bien travaillé quand même et que ce n'est pas de sa faute. Ou alors s'ils n'ont pas encore fait

l'affaire, il regarde ce qu'ils ont proposé l'un et l'autre pour essayer de trancher et de faire gagner le plus d'argent à l'entreprise tout en faisant la commande. »
« C'est ça qui est dur dans le métier, on sait pas, on peut toujours faire mieux mais le but c'est de traiter, c'est de vendre. Moi, à mon niveau, mon boulot, c'est de vendre, tout le reste, ça a très peu d'importance, tout ce qui vous intéresse ! *(Rire)* »

Indépendance:
-Vous pensez que vous pouvez vendre seul ?
-Ah non pas du tout. Non. Mais j'essaie de mettre tout ça à part et quand il rentre un client, je me transforme en vendeur, c'est tout. (...) Je peux vendre seul bien sûr mais là, dans cette structure ici, j'ai besoin des autres pour le suivi de la commande puisque c'est pas moi qui commande les véhicules ou alors je pourrais vendre seul si on me formait à commander les véhicules, je pense que je pourrais le faire, commander mes véhicules et livrer moi-même mais seulement je perdrai du temps c'est-à-dire que si je fais les livraisons de mes clients je ne suis plus là donc quelque part c'est quand même bien fait le système.
-Donc une vente ne dépend pas que du vendeur ?
-Faire la vente oui. Mais après y'a le suivi. Quoique après pour fidéliser le client c'est que c'est important qu'il soit bien accueilli donc dans trois, quatre ans, quand il va revenir acheter un véhicule, il reviendra parce qu'il a été bien accueilli dans tous les services. Donc effectivement. Ca peut être au départ que le vendeur si jamais il connaît pas et boum, c'est le vendeur qui a réussi à le persuader d'acheter mais après... Si par exemple l'atelier, moi, je fais une vente, si le client est très content de moi et s'il va à l'atelier et que ça se passe mal pour une raison x ou y ils peuvent faire perdre un client. Ou l'inverse donc c'est pour ça qu'on a besoin des autres. S'ils sont bons au service après-vente, les clients reviendront parce qu'ils vont s'attacher peut-être à un mécano qui sera bien donc en fait on a tous besoin des autres. »
La fidélisation est son fond de commerce « au début pareil, je tirais sur tout ce qui bougeait et là, depuis deux ans, j'ai des retours. »
(*Il regarde dans le hall s'il n'y a pas un client potentiel :* « Je reste à l'affût ! »)
La première année fut la plus difficile mais « il y avait moins de vendeurs là-haut, il n'y avait que Guendez, Pozzi et Lucki, donc il n'y avait pas Tony et Smith qui traînaient là-haut. Donc nous on était deux ici et c'est vrai que là-haut quand ils étaient occupés ce qui arrivait souvent, la standardiste m'appelait deux, trois fois dans la journée, ce que là, je n'ai plus. Ils sont une équipe de foot là-haut ! Vous avez vu le nombre qu'il y a ! »

« -Pour vous c'est une **équipe** les vendeurs ?
-Oh ! A chaque fois que je dis quelque chose, je ne l'ai dit dans ce sens-là. Enfin, oui, il faut quand même que ce soit une équipe les vendeurs...
-Dites-moi en quoi c'est une équipe...
-Moi, personnellement, même si c'est un métier personnel, j'essaie quand même d'avoir des bonnes relations envers tout le monde. Je ne pense pas qu'il y en ait qui me déteste. C'est-à-dire que si un client est allé là-haut, ça arrive, il vient jusqu'ici, moi je sais qu'il a vu M. ou O., il me le dit, je ne fais rien de plus, je lui dis d'aller le voir, je ne vais pas essayer de court-circuiter son travail là-haut donc dans ce sens-là, il faut qu'on soit une équipe parce qu'autrement ce serait invivable. C'est-à-dire que si mon client s'en va, vous vous levez, vous partez, « bon ben je vais réfléchir » et d'un coup je vous vois chez M. en train d'acheter la voiture, on se tirerait dessus. Donc quelque part c'est quand même une équipe. On essaie d'avoir des résultats sans se tirer dessus. »
Il me dit que les tensions sont très rares.

Je lui demande alors si cela arrive qu'il y ait de l'**entraide**.
« Bof ! Non ! J'en pas besoin en fait qu'on m'aide ou très rarement. Si un jour je vais courir et que j'arrive à 2h15, j'appelle vite O. te je lui dis « s'il-te-plaît ouvre en bas », il ouvre, il le fait, c'est ça une aide mais après non. Après si j'ai besoin d'une aide pure pour vendre, je vais voir soit Turco soit Kilawski. Donc entre vendeurs non. Bon, parfois on peut parler des affaires. (...) « Qu'est-ce que tu aurais fait toi ? »

Nous en venons aux **perspectives de carrière** :
« Aucune. Je ne veux rien faire. Moi, je suis là et puis le jour où ça ne me va plus, je m'en vais. Je vends des churros, non, je plaisante, non, mais maintenant que j'ai trois gosses je ne peux plus faire ça. Déjà premièrement, il ne faut pas croire que l'herbe est plus verte ailleurs, c'est-à-dire qu'on va trouver forcément mieux ailleurs mais après, sans prétention, on se connaît, moi, je sais que, je pense, je peux me tromper, je pense que je pourrais vendre autre chose ou même dans l'automobile une autre marque. Donc perspectives de carrière, je ne cherche pas à être chef de vente, moi, mon but, c'est d'avoir un bon salaire pour payer mon crédit et pour faire vivre mes enfants. »
Cela ne le dérangerait pas de rester ici « mais à mon avis, un vendeur a une espérance de vie très faible, à mon avis on meurt avant. (...) On traque, il peut y avoir... Parce que malgré tout ça, je vous dis tout ça mais il peut y avoir des tensions, c'est pas facile. Y'a des mois par exemple où on peut ne pas vendre et être mal, tout ça, ça peut faire qu'un jour on pète un boulon. Parce qu'il faut pas croire, on est là de 8h à midi et de 14h à 19h, six jours sur sept enfin moi, c'est ce que j'ai choisi, je ne prends jamais de jours de repos donc il y a des jours où on n'en peut plus. »

Conception de la vente :
Les tensions sont personnelles, quand il ne vend pas, « ça pèse ». « Je vis presque au jour le jour (...) Ca serait prétentieux de dire : « je vais rester jusqu'à la retraite » parce qu'il y a toujours plus fort que vous, peut-être que demain, ils changent, ils mettent un ténor, un Bernard Tapis dans le hall et je ne vaux plus rien. (...) D'ailleurs c'est pour ça que je fais beaucoup de sport, j'aime bien la compétition et c'est comme ça. (...) En fait, la vente, c'est un peu ça, c'est comme un marathon. Vous avez plusieurs périodes où vous vous sentez bien et puis d'un coup vous êtes pas bien et puis d'un coup vous êtes... Il faut ne jamais craquer et c'est dans la... comment dire ? C'est dans cette résistance-là que vous gagnez, que vous faites des ventes, dans cette assiduité. »
« Je m'en fous des autres, ça ne m'intéresse pas. Je suis désolé, je ne fais pas la guerre aux autres, il n'y a qu'un truc qui m'intéresse, c'est pas de l'orgueil, enfin c'est pas de l'égoïsme je veux dire, mais c'est moi. Moi je préfèrerais être à 20 commandes tous les mois et les autres à 25, tant mieux pour eux que moi, à 20 et les autres à 5. Mais pas tout le monde est comme ça, y'a des vendeurs qui eux... Chaque vendeur est différent.
-Et vous pensez que ça joue le fait que vous ayez votre bureau et que ce terrain-là vous soit réservé dans le fait que vous soyez peut-être moins en compétition avec les autres qui sont là-bas et qui sont tous les quatre dans le même endroit ?
-Attention ! Je ne suis pas dupe aussi ! Dès que j'ai le dos tourné, comme je disais tout à l'heure je vais faire pipi, je suis avec un client, il en rentre un autre, il le prend. Faut pas croire que les clients font la queue à m'attendre ! Je ne peux en traiter qu'un à la fois. »

Nous sommes à nouveau interrompus par un client. Après l'interaction, il m'explique :
« On l'a livré et il n'a pas de carnet d'entretien donc je l'ai accompagné voir Monsieur K., qui est le metteur en mains, celui qui livre les véhicules et qui a certainement du oublier le jour de la livraison de lui remettre le carnet d'entretien. »

Nous en venons aux **avantages et inconvénients** du travail : « Moi, de toutes façons, je ne sais rien faire d'autre donc les avantages c'est qu'on est bien habillé, qu'on se salit pas, qu'on voit toujours des gens différents donc c'est très intéressant… »
Il me dit cela car il a eu une expérience de maçon qui lui a fortement déplu « j'aspirais la merde des autres et je me suis dis c'est bon… J'ai compris en une semaine ce qu'il ne fallait pas ce que je fasse de ma vie. »
«… On a la voiture de fonction, c'est pas fatigant physiquement mais moralement quand même ça l'est donc ça peut être un inconvénient. Parce qu'il faut tenir quand même cette pression parce qu'il y a quand même une pression, il faut pas croire que je suis là et qu'ils me disent « faites ce que vous voulez ! », je dois avoir des résultats. Et puis un patron veut toujours plus de ses employés donc même si le gars tourne bien, il lui dira peut-être jamais, enfin un petit peu mais il lui dira toujours qu'il peut faire mieux donc y' quand même une pression. Donc ça c'est l'inconvénient et il y a également les heures, je pars le matin à 7h30 de chez moi, je rentre le soir, il est 20h. » *(Il habite à Aubagne)*
Il a travaillé à Aubagne où il était payé au fixe durant l'école de vente et il s'est « pris la tête » avec le chef de vente, il est donc parti.
« … Donc les heures, la tension, quelque part la non-sécurité de l'emploi puisque si vous ne vendez pas, vous gagnez pas, ça fait partie de la tension ça. (…) Et c'est un peu comme les entraîneurs de foot, quand une équipe ne vend plus, on les vire mais je n'ai jamais vu ça. »
Quand il parle de non-sécurité de l'emploi, il parle du salaire, il a des besoins car il est marié, a des enfants et fait construire. « Quelqu'un qui gagne tant par mois et tous les mois ce sera pareil, vous pouvez faire des projets à long terme, moi aussi j'en fais mais ça me met quand même une tension. »
« De toutes façons, un vendeur marche au moral. Un vendeur qui ne fait que vendre, la vente attire la vente et puis la non-vente appelle la non-vente c'est-à-dire que quand on vend pas on est nul. » Mais il précise que « ça peut être le marché qui se casse un peu la gueule, y'a moins de monde, mais ça dure pas. »
Il me dit pense à sa commission quand il fait une vente et « surtout que j'ai fait mon boulot et après c'est fini, il faut vendre. »
Il pense aussi à la concession « il faut avoir l'esprit d'entreprise. Il faut faire gagner le plus de fric possible à l'entreprise de façon à nous, gagner du fric. Quelqu'un qui n'a pas l'esprit d'entreprise, je crois qu'il ne dure pas parce que c'est Attila, là où il passe, l'herbe ne repousse plus. Nous sommes les premiers ambassadeurs de l'entreprise ! »

Rémunération :
« Comment êtes-vous rémunéré et qu'en pensez-vous ?
-Pas assez ! C'est une revendication ! »
Il est agent de maîtrise, cadre B. Son fixe dépend de ce qu'il a négocié en entrant, il peut varier de 700 à 1100 euros. Quand il est arrivé, il était vendeur et a grimpé en le demandant : « D'ailleurs là, il va falloir que j'en remette une couche parce que ça va faire longtemps, ça va faire trois ans que je ne suis plus monté. Enfin, ça c'est une satisfaction personnelle. »
A cela se rajoutent les commissions, les commissions de crédit, de financement, il faut faire 40% de financement pour pouvoir toucher un pourcentage sur le montant financé. Les commissions sont touchées à la livraison mais la vente participe à l'atteinte d'objectif. La prime est de trente euros par véhicule touchée que si la prime finale est atteinte.
« Comme ce que je disais en rigolant, c'est jamais assez mais après comme je vous dis, moi, ça fait quelques années maintenant donc après c'est régulier, on touche à peu près toujours le même salaire. »
Il touche à peu près 4000 euros, c'est la moyenne.

« Travailler douze heures par jour, six jours sur sept, vous avez envie de gagner toujours plus. »

Il ne serait pas contre un **fixe** mais uniquement s'il est de 4000 euros « mais quelque part, ça tue la vente parce que j'ai déjà pensé à ça, c'est-à-dire un vendeur qui n'est plus intéressé perd sa force de vente, ça, c'est sûr. (...) On devient moins bon parce qu'on n'a besoin tellement de vendre, d'aller chercher la vente, on gagne toujours pareil. »
Je lui demande alors si être payé au fixe pousse forcément à moins travailler en donnant l'exemple des chercheurs : « Ah ça, c'est certain, je les foutrai tous à la commission, ils trouveraient ! (...) N'importe qui vous aussi, pour faire votre DEA, je vous dis je vous file 10000 euros si vous l'avez, vous seriez en train de faire des claquettes dans le hall ! *(Rire)* Le nerf de la guerre, c'est le fric ! »

Pool Pozzi-Lucki :
Son ancien collègue lui a demandé de faire un pool comme Pozzi et Lucki « mais j'ai toujours refusé parce que j'ai peur qu'on vive sur moi et je ne supporterais pas. (...) Quelque part pareil, on perd un peu la force parce que faire un pool, c'est « aujourd'hui j'ai pas envie de travailler, y'a mon copain qui est là, il vendra. »
« Les concernant, c'est peut-être très bien parce que c'est différent, c'est VO et VN donc c'est différent. »
Nous sommes interrompus par l'arrivée de vendeurs. Il leur dit : « Elle essaie de connaître nos relations, moi, j'ai dit que j'avais de très bonnes relations avec tout le monde ». Et J. lui répond : « Oui, il a de très bonnes relations avec tout le monde... Mais parce qu'il s'en bat les couilles de tout le monde aussi !! (...) Et puis lui c'est différent, lui, il est tout seul ici, personne ne vient l'embêter, nous, on est quatre là-haut ! » « Oui mais moi, j'ai fait la guerre pour y arriver tout seul !! »
Suite à cette incursion, il se confie : « Bon, y'a deux façons de voir les choses ou on positive, ou on négative, ça sert à quoi de se plaindre ? C'est nul ! L'énergie, faut la garder pour les clients, moi, si je suis pas bien, je me casse !! »

Lutte pour l'espace :
Il m'explique qu'il a lutté pour sa place car elle est mieux agencée « c'est mieux parce que le client qui rentre là, je suis de suite dessus parce que quand on est au fond là-bas, laisse tomber !! »
Il me dit alors que ce que J. a dit sur sa soit-disante tranquillité est faux : « C'est faux !! Déjà quand je suis occupé, il prend le deuxième client qui rentre et ça, c'est la vérité. (...) Donc on ne peut pas dire que j'ai toute la clientèle à moi ! (...) Je suis prioritaire, on est seul tous les deux à discuter, il y a un client qui rentre, j'y vais mais je me suis battu pour leur faire accepter ça. (...) Avant, c'était la mort subite, c'était le premier qui y allait mais bon, comme je suis marathonien, j'ai plus d'endurance. Hé ! Hé ! Hé ! »
C'est une organisation qui est un arrangement entre vendeurs, le directeur commercial ne s'y intéresse pas, tout ce qu'il veut, c'est qu'ils vendent.

Nous finissons sur la question de l'**informatique**.
« Alors au début j'étais contre, complètement. Parce que parfois je suis bête et borné. »
Il a toujours eu l'habitude de travailler « à l'ancienne » et il a trouvé cette installation horrible « J'étais presque pire que Pozzi ! C'est dire ! Et maintenant que je manie ça très bien, que j'arrive à tout faire par Renault Net, par tout, je trouve ça génial !! Donc il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis ! (...) Ca vous permet déjà de sauvegarder tous les clients même si là j'ai deux gros classeurs avec tous les clients que j'ai traités depuis le début,

mais ça vous permet de tout visualiser très rapidement, vous avez tous les argumentaires, la concurrence, l'argus, tout ! Et puis pour éditer un bon de commande, c'est beaucoup plus propre. »
Il y a eu des transformations « avant y'avait besoin du délai, « allô! Colette quel est le délai pour telle voiture ? », maintenant je l'ai. « Colette, qu'est-ce qu'on a en stock ? »
Là il a accès au stock national. « Oui, on est plus indépendant vis-à-vis des autres. On a moins besoin des autres, on fait un travail plus précis. »
Il a néanmoins encore besoin de Colette s'il demande un véhicule car elle le commande : « disons que je lui mâche un peu plus le travail »
« L'idéal, c'est vrai, ce serait de n'avoir besoin de personne, c'est-à-dire de pouvoir tout faire de A à Z. J'ai le client, je lui commande le véhicule, je le livre… Mais après ça je vous ai dit, c'est un problème parce que je perdrais du temps. »
« On devient plus professionnel parce que je suis sûr que les autres marques elles n'ont pas ça ! »

Liens avec les autres services :
Les coups de téléphone les plus fréquents qu'il reçoit sont soit un client qu'il n'a jamais vu, soit une pub et de temps en temps les autres vendeurs mais c'est rare. Les autres services aussi l'appellent s'il y a un problème sur un dossier qu'il a traité ou pour une information « pour faire avancer le schmilblick. »
Il avoue aussi que c'est très important de créer des liens avec les autres membres pour qu'ils lui apportent des clients mais ça se fait naturellement. « La source, c'est l'atelier »
« Ils tournent et puis il y a un truc aussi, c'est la longévité. »
Il y en a qu'il a fidélisé. Chaque vendeur a un petit réseau officiel mais qui ne représente qu'une vente par mois soit avec les autres membres, soit par relation personnelle par parrainage.

Quand il est arrivé, il a demandé à être vendeur magasin, il trouve cela plus facile car il en a eu marre de « taper aux portes » et « d'en manger ». « Il va à la recherche du client. Moi, quand même, je suis plus gâté parce que le client vient me voir. »
« Dans le cheminement, quand vous cherchez du boulot dans l'automobile, vendeur hall, c'est quand même plus reconnu parce qu'avant qu'on vous donne un hall, il faut avoir fait ses preuves. (…) Y'a plus de sécurité dans le salaire quand même en étant vendeur hall. »

Dimension symbolique de l'espace :
Remplacer Pozzi « ce serait une promotion puisque Pozzi c'est quand même, c'est le… Qu'est-ce que je pourrais dire ? C'est le roi d'ici. C'est le roi des vendeurs ici, ça fait quarante et quelques années qu'il est là. Donc quelque part, ce serait un honneur. Ce serait con parce que je crois que je ne pourrais pas le refuser. On sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on aura ! Donc ça serait un autre combat, je leur mettrais le feu !! (…) Et comme on dit en Provence, « je crains dégun !! » Mais bon, y'a quand même le risque de l'échec, je ne suis pas le Terminator de la vente, je peux me faire bouffer !! »
Par contre quand je lui demande ce que ce serait de prendre la place de Smith, il me répond « Ah ben non ! Ca, c'est une régression. Il est arrivé après quand même. Moi j'estime que c'est normal que comme j'ai plus d'ancienneté que je sois là. Au début je suis resté trois ans là-bas. (…) C'est plus dur pour lui, je le conçois mais maintenant c'est à lui de se battre là-haut. »
Pour conclure « 100% des gagnants ont tenté leur chance !! »

Annexe 14 : Entretien avec Tony, stagiaire Renault

Parcours :
Il a travaillé pendant quatre ans dans la mécanique puis a renoncé à cause de la paye. Mais il a voulu rester dans le monde automobile et être commercial. En fait, il a exercé de la mécanique en tant qu'étudiant et a fait un stage d'un mois. En tout, il a fait un an de pratique. Ses diplômes sont les suivants : CAP, BEP, Bac professionnel.
« la mécanique reste un métier ingrat ».
Il a choisi la mécanique car il ne voulait pas continuer dans la filière générale.
« Ca ne m'a pas gêné. Au contraire, ça m'a bien servi, ça m'a aidé à travailler, à voir que le travail, c'est pas facile ».
Après il a fait un BTS technico-commercial pour faire vendeur poids lourd et l'a obtenu en 2001. Puis, il est allé à l'école de gestion de commerce à Valencienne et a été intégré en parallèle en 2ème année en alternance, pour avoir l'expérience professionnelle afin de faire par la suite le métier de vendeur. Le jour de l'examen, il avait déjà commencé six mois un CDD chez IVECO à Valenciennes. Il a été en stage pendant deux mois. Il a fait deux ans et demi chez IVECO. Il est parti dans le sud car son frère habite là.
Il est depuis le 11 mars 2004 à Issy-sur-Cézanne chez Renault. Il a une meilleure paye même si la commission était plus élevée en poids lourd et on lui a proposé le CDI de suite.

Description du **travail** chez Renault :
Il est assistant commercial c'est-à-dire qu'il s'occupe de la gamme, du financement et de la découverte du client. Il est vendeur en magasin.

Son **salaire** :
1440 euros brut et s'il y a des clients, en général, une commission de 720 euros en plus de son salaire (plus 720 euros pour 7 véhicules au minimum). Il a à peu prés 7200 francs nets plus une voiture de fonction, plus les primes.

Journée type :
A 8h30 il y a la réunion et une mise au point, ils font un rapport de tout ce qui a été vendu neuf et occasion. Il a des informations reçues de Renault. Il y a aussi un rapport sur les vendeurs du magasin qui tiennent un cahier où ils notent tous les jours les clients rencontrés pour connaître les clients potentiels élevés. Il y a également une mise au point avec la secrétaire commerciale pendant environ cinq minutes, elle rentre sur ordinateur toutes les informations données par les vendeurs et en sort des fiches de renseignement sur les clients. Notons que d'ici peu de temps, le travail de cette secrétaire sera remplacé par un logiciel informatique et c'est le vendeur qui s'occupera de tout. Mais elle suivra tout de même les opérations sur informatique. Ensuite dans le magasin, « on saute sur tous ce qui bouge pour faire une vente » et « on fait des relances téléphoniques aux clients potentiels ».

« Dans quels cas précis es-tu amené à avoir **recours à d'autres membres de l'entreprise** et pourquoi ?
Quand il a besoin d'aide, tous les autres vendeurs magasin peuvent l'aider à tout moment car il manque d'expérience, ils lui donnent donc des conseils. Il a recours au chef de vente d'occasion pour les reprises de voitures et au chef de vente de voitures neuves.
Leur rôle est de lui donner des conseils et les autorisations pour certaines transactions. Pour renseigner les clients, parfois, il demande au magasinier pour le prix des pièces et si les pièces sont arrivées et se rend à l'atelier pour vérifier l'avancement des travaux sur les véhicules d'occasions. Il demande également aux financiers si un crédit peut être accordé ou non aux

clients car ce sont les financiers qui font les demandes de crédits. 60% des véhicules vendus réclament un financement et les vendeurs plus expérimentés peuvent parfois s'adresser aux financiers mais ils peuvent aussi s'en occuper seuls en remplissant les renseignements sur informatique et fournissent les papiers pour la demande de financement qui constituent le dossier. Mais ce sont toujours les financiers qui font la demande auprès de la CGI.

Généralement, les vendeurs ou les chefs de vente peuvent toujours lui répondre sauf s'ils sont occupés avec des clients (il recontacte alors le client plus tard). Il s'adresse plus particulièrement à deux personnes, une parce qu'il s'entend bien avec et une autre car elle a beaucoup d'expérience.

Relations avec les vendeurs :
«-Quels types de relations entretiens tu avec tes collègues ?
-Professionnelles pour l'instant et elles deviennent assez amicales avec Guendez »
Ils vont d'ailleurs prendre des « murges » ensemble. Avec les autres, en attendant les clients, ils discutent de tout et de rien, par exemple du travail et de la vie de tous les jours. Ils font d'ailleurs des blagues sur la politique et ils racontent leurs vies privées et font des blagues légères sur les clientes.

Entraide :
Il demande des conseils aux autres vendeurs et il y a des entraides entre collègues.
Exemple : le jour de l'entretien, un client était mécontent car il avait un problème de délais et un autre vendeur est venu expliquer au client la situation telle qu'elle était et a « calmé le jeu ». Entre vendeurs, selon lui, ils n'hésitent pas à s'aider.
Par contre, comme il est nouveau, il n'a pas de bureau, il emprunte ceux des autres. Mais si le vendeur en question fait lui-même une vente, il le vire gentiment du bureau et cela fait un mauvais effet devant ses propres clients. De plus, parfois on lui pique ses clients par exemple quand il va chercher de la documentation.
« C'est la jungle » alors qu'à IVECO chacun avait son secteur. En fait, il considère que lorsque la discussion est engagée avec un client, c'est son client et trouve malhonnête que d'autres s'empressent de mettre la main dessus. Un vendeur en particulier semble être un spécialiste. Mais Tony n'ose pas lui faire de réflexion car il n'a pas assez d'ancienneté. « Si tu fais une réflexion, c'est à tes risques et périls » car le directeur avantagerait les plus anciens.

Les **relations avec la hiérarchie** :
« Assez bonnes en général ». Il trouve que le directeur commercial est « quelqu'un de très bien à sa place » et en plus il tient ses promesses. Les autres personnes sont toujours là. Sinon, il a juste une personne qui a tendance à lui dire ce qu'il doit faire et d'une manière qui l'agace un peu, mais il n'a pas beaucoup de contacts avec lui. Il se plaint que la fille du patron ne lui dit pas bonjour, certains clients non plus. Par contre, tous les salariés se disent bonjour et certaines personnes lui ont même demandé de les tutoyer.

Les relations avec les autres services :
Il a des relations avec le laboratoire commercial, le service après-vente (atelier, carrosserie, garanties). Il va voir en particulier les personnes dont il a retenu le nom ou qui ont le même âge et en mécanique il va voir le chef d'atelier car il pourra mieux le renseigner. Il a aussi des relations avec le magasin pour des renseignements sur les prix ou les équipements spéciaux exemple : prix des pièces détachées, accessoires...

Les **recommandations** de l'entreprise sont les suivantes :
1. être à l'heure
2. être bien habillé
3. Toujours dire bonjour aux clients, être correct, bien les renseigner
4. « faire 100% du travail, c'est le métier du vendeur. » Et en cas de problème, ne pas hésiter à poser des questions à tout le monde.

Concurrence :
Il trouve qu'il y a une différence entre les clients du Nord qui ont une rigueur et les clients du Sud qui sont plus laxistes. Il a aussi remarqué qu'il y une différence entre les mentalités des vendeurs du Nord et les vendeurs du Sud. De plus, il faut toujours leur poser des questions si nécessaire. Au sujet du vendeur qui lui pique ses clients, il s'est tout de même plaint à son chef et qui lui a répondu qu'en tant que nouveau, ce n'était pas grave si l'objectif fixé de dix voitures n'était pas atteint. Cet objectif fixé, c'est surtout pour le motiver. Les autres, « ils ont faim, c'est normal ». Ce problème ne devrait plus se présenter quand il travaillera dans le secteur. Un autre avantage sera qu'il n'aura plus à attendre le client. Rudy préfère aller chercher le client même si c'est plus dur car il y a plus d'activité de la part du vendeur. Mais cela ne pourra se faire que lorsqu'il maîtrisera tous les produits.

Les perspectives de carrière :
Il désire se faire une bonne expérience dans l'entreprise. Il souhaite rester chez Renault car il y a de bons avantages et parce que c'est une marque renommée mais il peut être amené à bouger géographiquement. Ce qui le gêne le plus, c'est la concurrence à l'intérieur du même groupe entre les différentes concessions du groupe dans la région car chaque concession cherche à faire le plus de ventes possibles, quitte à être en négatif c'est-à-dire ne pas réellement faire des bénéfices dessus.
« Veux-tu changer de travail ?
- Je sais pas ». Car de plus en plus difficile de vendre et les salaires sont de moins en moins importants. »
«-Es-tu tenté de monter dans la hiérarchie de l'entreprise ?
-Ce n'est pas forcément intéressant si on fait le rapport entre la paye en plus et les emmerdements, en plus, il y a plus de responsabilités s'il y a des problèmes. »
Ce n'est donc pas son objectif principal actuel.

Les avantages et les inconvénients du travail :
Les avantages : - bien gagner sa vie, le contact humain, la voiture de service, il aime le monde de l'automobile.
Les inconvénients : les heures du travail mais ça ne le dérange pas, la vente automobile est devenue difficile.
Au niveau du relationnel avec les collègues, ça peut être soit un avantage, soit un inconvénient, il faut faire un tri. Et il faut faire attention car « on ne peut faire confiance en personne ».

Rémunération :
Son salaire est de 1440 euros brut garantis et on lui donne une voiture de fonction et un ordinateur portable et un portable quand il travaillera dans le secteur et il a des primes. Il m'a répondu « je n'ai pas à me plaindre » car il n'a pas connu le chômage et il est dans une des concessions qui paie le mieux dans la région. De plus, cette concession a une façon de payer qui est intéressante avec un minimum garanti et une voiture de service avec d'autres

avantages. Il touche une prime même s'il ne fait pas la vente mais n'a été que simple intermédiaire.
A ce stade de l'entretien, il reparle du fait qu'il y a une grosse différence de mentalités entre les vendeurs du Nord qui sont très corrects entre eux, et les vendeurs du Sud qui n'hésitent pas à se piquer les clients.

«-A quoi penses-tu en premier lorsque tu fais une vente ?
-A satisfaire le client et à répondre à ses besoins »
Il pense alors à ce qu'il va gagner derrière la vente et également à fidéliser le client mais cette phase se joue surtout après la vente. Il va prendre par la suite des nouvelles du client afin de voir si tout se passe bien avec le véhicule et s'il n'a pas d'autres projets.

«-Et la **fidélisation** tu y penses pour l'entreprise ? »
- Pour moi, personnellement parce que « ça fait bien » d'avoir un carnet d'adresses bien rempli, pour le travail. De plus, j'y pense pour l'entreprise car plus le client achète, plus il est content et plus il envoie de clients en conseillant tel ou tel vendeur : « Il faut penser à l'entreprise car c'est grâce à elle qu'on vit ».

«-Que penses-tu du système informatique ?
-Il est très performant, j'ai été étonné ».
Par contre, il estime que s'il n'a pas l'informatique devant le client, il ne peut rien faire, juste le renseigner avec le manuel mais « c'est pas le top », l'informatique « c'est le top du top ». Avec l'informatique, « on a tout » (prix, équipements, reprises, possibilités de financement etc… et ils n'ont « même plus besoin de la documentation. »
Avant ça se faisait à la main.

Les avantages de l'informatique :
On peut répondre rapidement aux questions des clients. De plus, ça les rassure par le fait de la fiabilité de l'ordinateur et donc on ne peut pas reprocher aux vendeurs de s'être trompé sauf pour les délais. « On ne peut plus s'en passer ».

« Dans un bureau ou dans un magasin, l'ordinateur est sur le bureau du vendeur et l'ordinateur est tourné vers le client. On est devant l'ordinateur durant le temps de l'entretien, 15 à 20 minutes maximum et plus longtemps si le bon de commande doit être rempli. En même temps, on lui fait voir, on peut même lui faire voir le véhicule en photos avec des couleurs et les équipements choisis, c'est « la vente interactive ». »
Sur informatique, ils n'ont pas le prix des pièces détachées, ils ont un livret ou demandent au magasin : « c'est un outil performant ».

« Et ça ne fait pas plus de travail l'informatique ?
-Ca peut faire plus de travail, ça peut être long mais il y a moins d'erreurs. (…) Pour l'instant je n'ai pas vu mieux chez les autres marques ».

« Quel est le problème que tu n'as plus avec l'informatique ?
-On peut répondre en temps réel et à peu prés à toutes les questions alors qu'à la main, en se servant du classeur, il peut manquer des informations. (…) Et c'est plus propre. (…) Avec les avancées informatiques, il faut s'adapter »
« Remplir un bon de commande à la main, ça fait plaisir, même plus plaisir, mais c'est tout ».
« Répondre tout de suite, ça fait plus sérieux ».

Relations avec les autres services :
« Vis-à-vis des gens qui touchent des commissions quand ils ramènent un client. Tu essayes d'entretenir ce genre de relation ?
-Je serais plus en à ramener pour eux, qu'eux m'en ramener. »
En fait, c'est surtout les vendeurs magasins qui donnent des informations aux vendeurs secteurs. En particulier, sur des artisans ou des petites entreprises qui n'ont pas le temps de se déplacer au magasin. Alors un vendeur secteur va les voir directement pour discuter de leurs projets. L'inverse arrive mais très peu.
« Je donne plus d'informations en tant que vendeur magasin que vendeur secteur. De plus, je donne plus d'informations en tant que débutant car souvent on fait de la vente à deux et je sers juste d'intermédiaire. Et pour l'instant, je n'ai pas ce genre de relation avec les magasiniers mécano, etc… car ça ne fait pas assez longtemps que je suis dans l'entreprise. Par contre, ils vont conseiller les gens qu'ils connaissent bien. »

«-Globalement, que peux-tu me dire sur le métier de vendeur, plutôt **individuel** ou plutôt par **équipe** ?
-Pour ma part, je dirais que c'est plutôt un métier qui reste individuel, à partir du moment où lorsque tu es avec le client, c'est toi qui renseignes, c'est toi qui dois faire l'affaire tout de suite. C'est individuel. »
Mais c'est tout de même un travail d'équipe, « enfin pas d'équipe mais dont a besoin de l'intermédiaire de quelques personnes. »

Les personnes essentielles :
« - Les chefs de vente, les financiers, le directeur commercial et les personnes avec qui on a des contacts réguliers. Ce n'est pas vraiment un travail d'équipe dans le sens où l'on n'a pas absolument besoin de tout le monde pour faire une vente dans la mesure où le vendeur qui connaît bien tout, n'a besoin de personne. Il peut se débrouiller seul, s'il sent bien l'affaire. »

« Est-ce que tu estimes que les vendeurs forment une **équipe** ?
-Non. Ils peuvent donner un petit coup de main, des petits renseignements mais ce n'est pas une équipe de travail. Car pour moi, une équipe, c'est comme une équipe, une équipe de football car un joueur ne peut rien faire seul. Pour gagner, il faut forcément qu'ils soient 11 sur le terrain. Ils ont des fonctions différentes mais ont tous besoin les uns des autres ».
« Etre vendeur, on peut pas dire que c'est une équipe, car pour gagner au mieux sa vie, il ne faut pas d'intermédiaires. Il faut faire les ventes seul. Les relations avec les autres nécessaires sont celles pour demander les autorisations. Les vendeurs ne sont pas nécessaires les uns aux autres. (…) Il y a plus d'interdépendances avec les autres services qu'entre vendeurs. »

« Tu penses que ce qui rend individuel c'est que la rémunération ?
-Oui et les objectifs car les objectifs sont par personne et pour pouvoir rester dans l'entreprise il faut atteindre un maximum les objectifs fixés. C'est un travail personnel, c'est pour ça qu'il faut tout connaître : la finance, l'automobile… »

Concurrence :
« Pas entre vendeurs dans la même concession, seulement entre concessions différentes. » (Il parle ici de concurrence prix)
«-Sinon, la concurrence entre les vendeurs pour avoir les clients ?
-Non, il n'y a pas vraiment. Il y en a juste qui profitent du fait que je suis débutant ».

Annexe 15 : Entretien avec Monsieur Kilawski, Directeur Commercial Renault

Parcours :
« -Comme pour les vendeurs je vais d'abord vous demander comment vous avez été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?
-Cet emploi spécifique ou dans le métier de l'automobile ?
-Les deux.
-Donc moi, au départ, je n'ai pas une formation qui me poussait à la vente automobile, je suis photographe de formation donc j'étais passionné, quand j'étais jeune, j'étais photographe et bon, j'ai fait différentes évolutions dans la photographie qui m'ont amené à l'édition publicitaire et l'édition publicitaire comme j'étais à Nice, la question s'est posée d'aller dans la région parisienne pour pouvoir évoluer un petit peu, j'ai donc répondu à l'époque à une annonce où j'ai été embauché dans une boîte qui faisait de la publicité et de l'édition et cette expérience n'a pas été concluante donc je suis revenu à Nice à l'époque, j'avais donc cessé mon activité et repris une activité de salarié. Le hasard et les circonstances m'ont amené à vendre des autos à Nice. J'y étais dans un premier temps tout à fait provisoirement et puis au bout de quelques temps ben rapidement on m'a donné des possibilités, enfin fait miroiter des possibilités d'évolution donc d'encadrement et d'évolution de carrière donc j'ai suivi une filière et j'ai été formé chez le constructeur où j'ai occupé différentes fonctions : formation, animation de concessions, de succursales, de chef de vente et voilà, au bout d'une dizaine d'années, la mobilité étant une règle chez le constructeur, après avoir fait quelques déplacements, j'ai choisi et puis j'ai aussi eu l'opportunité, j'ai donc été recruté par le concessionnaire d'Issy-sur-Cézanne il y a quatorze ans et j'y suis resté. »
Il n'a pas d'études « même pas le bac ». Il a été jusqu'en Terminale : « donc je suis un self made man mais autodidacte ». Il a le CAP de photographe.
Il a commencé comme vendeur magasin puis société et à la formation. Au bout d'un an dans la succursale Renault à Nice, on lui a proposé d'évoluer et un an et demi après, il a été à Marseille à la direction régionale puis il est allé à Nîmes puis de nouveau à Marseille où a deux fonctions : formation et animation réseau, c'est là qu'on lui a proposé le poste de responsable commercial à Issy-sur-Cézanne. Il habite à Marseille avec sa femme qui est mère au foyer et qui détient une maîtrise de lettres classiques français latin grec. Elle a travaillé au début avant de choisir de s'occuper de ses trois garçons : le premier a 33 ans et est ingénieur chez Elf, le second en a 28 et est médecin et le dernier en a 22 et est en maîtrise de droit.

« Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre **travail** ?
-Bien sûr. Mon travail, il consiste à réaliser les objectifs de pénétration et de volume et de gestion que se fixe la concession chaque année. Il est complété par une activité un peu plus large puisque je suis aussi responsable de la qualité donc j'ai amené la concession à la certification Iso en 2000 et nous avons été certifiés Iso 9002 et nous avons passé en avril 2003 la certification 9001, c'est une évolution du système Iso, voilà. »

« -Pourriez-vous me décrire une **journée-type** ?
-Une journée-type ? Ben les journées elles sont assez différentes chaque jour disons que... j'enregistre les commandes le matin, donc le matin j'arrive à la concession vers 8h, de 8h à 8h30, j'enregistre les commandes donc je valide les commandes qui ont été prises la veille, de 8h30 à 9h-9h15, nous avons un rapport général donc lors de ce rapport général on dispense des informations pour l'équipe donc mise à jour du stock des véhicules neufs, des véhicules d'occasion, des informations sur les évolutions des fabrications, les livraisons, bon différentes informations au quotidien dans un rapport relativement court, à la suite de ça, généralement je

m'occupe des vendeurs société, c'est-à-dire que je passe au rapport individuel des vendeurs société, on analyse donc les commandes de la veille, les commandes futures, les projets pratiquement tous les jours, on règle les affaires courantes. Ensuite, généralement c'est entrecoupé par des demandes des différents éléments du service, il m'arrive aussi à avoir à recevoir des clients ou à visiter des clients importants en accompagnement avec l'équipe de vente.
-Et les éléments des **autres services**, c'est qui ?
-Ben le service commercial, le laboratoire pour des dossiers qui sont en cours, Colette Légier, ce qu'on appelle la « distribution » pour des informations sur les véhicules, des prises de décision et sur des dossiers de manière générale, l'après-midi... donc en général la matinée se passe comme ça, l'après-midi bien souvent on s'occupe de la lecture des courriers, des réponses au courrier, les... différentes choses ensuite les analyses diverses de la situation des états de gestion, du travail des vendeurs, de la préparation du travail des vendeurs pour le lendemain, la réception des clients, voilà... et la lecture de toutes les informations qui nous arrivent quotidiennement. »
Il explique que le rapport du matin et court et ne nécessite pas forcément une préparation. Il précise que les chiffres du rapport sont donnés par les préfectures qui font les cartes grises. « La taille et la force et la performance d'une entreprise, elle est évaluée en terme commercial par la pénétration dans le marché comme dans toute activité commerciale d'ailleurs et cette pénétration dans le marché, nous la mesurons par les cartes grises qui sont éditées par les préfectures et puis après bon, on rentre dans le détail par segment de marché... on rentre dans le détail de toute cette analyse, y'a le travail des vendeurs donc ça c'est le résultat global de l'entreprise, y'a les secteurs, y'a la part des ventes à particuliers, la part des ventes aux entreprises, après à l'intérieur de chacun des segments produits la taille des... comment ça s'appelle... des pénétrations dans le segment des petites voitures, des moyennes, des grosses, des utilitaires, des fourgonnettes, tout ça. »
C'est le laboratoire qui prépare les chiffres par ordinateur.

« -Quelle est la nature de vos **relations avec les vendeurs** ?
-Ben mon métier c'est d'animer les vendeurs donc mes relations, elles passent par toute une palette qui va de l'encouragement à quelques fois pas la menace mais la réprimande on va dire. Donc y'a toute une palette de communication avec l'équipe de vente, d'analyse, d'écoute donc par moment pour animer au mieux cette équipe. »
« Et concrètement, les vendeurs vous les voyez souvent ? Vous entrez souvent en relation avec eux ou pas ?
-Oui très souvent parce que les vendeurs qui sont donc soit dans la concession donc on les a souvent par téléphone ou on peut les voir, soit ils sont à l'extérieur et ils sont tous équipés de téléphones portables donc là au lieu de rentrer ils posent des questions sur un prix de véhicule, savoir s'il y a des conditions, c'est de chaque instant, la communication, elle est à chaque instant.
-Mais c'est toujours eux qui ont recours à vous, ce n'est pas vous qui allez les voir ?
-Si ça m'arrive.
-Et dans quel cas ?
-L'autre fois il y a eu un vendeur qui faisait une exposition chez un agent ben j'ai pris un moment pour aller voir l'exposition, savoir si c'était bien, comment c'était fait, s'il y avait du monde, bon, les encourager de ma présence, leur montrer l'attention qu'on leur porte. Bon après visiter des agents quelquefois aussi, dans la journée, il m'est arrivé... Bon maintenant, ça m'arrive un peu moins puisque que j'ai deux chefs de vente qui font ça plutôt de faire de l'accompagnement aux vendeurs, c'est-à-dire d'être avec eux, de voir comment ils travaillent, pas forcément de faire le travail à leur place en fait, de voir... de les animer, de faire du

coaching, de voir comment ils fonctionnent, d'analyser un peu leur comportement et de respecter ce que sont les bonnes pratiques et ce que sont les moins bonnes pratiques et de voir un petit peu leurs points forts, leurs points faibles, les moins à améliorer et les points au contraire à développer, les points positifs, ils doivent s'habituer pour pouvoir répéter les bonnes pratiques et corriger les mauvaises. »
C'est la fonction des chefs de vente depuis trois ans. Il s'adresse alors au chef de vente quand il voit qu'un secteur faiblit pour voir ce qui ne va pas et s'il a fait son travail de coaching. Il y a trois chefs de vente : occasions, véhicules neufs et véhicules neufs à Pertuis. C'est le chef de vente qui passe les vendeurs magasin au rapport quotidien mais quand il y a un problème, ils viennent plutôt le voir parce qu'ils sont à proximité.

« -Et la nature de votre **relation avec les autres services** ?
-Alors la nature elle est... Alors avec les autres services ben déjà y'a la comptabilité avec lesquels on a souvent des contacts pour des résultats d'analyse, pour le compte d'exploitation, pour les factures qui sont à payer donc c'est plutôt qu'ils viennent me voir pour tel client, pour des problèmes administratifs aussi, de règlement ou des sociétés de financement et des protocoles pour voir au niveau des aides puisque c'est la comptabilité qui gère, on perçoit des aides du constructeur pour faire des affaires quelquefois, donc un petit peu que ce soit x ou y, s'il y a un dysfonctionnement administratif donc ils viennent vers moi pour régler ça. Donc la comptabilité... L'après-vente ben y'a une relation aussi assez fréquente puisque le même client achète une voiture neuve et vient la faire réparer chez nous, il vient la faire entretenir, quand je dis réparer, ça peut être réparer pour la mécanique, entretenir donc il se peut qu'il y ait une insatisfaction parce qu'en même temps comme je suis un peu le directeur commercial, je suis un peu le directeur, la direction entre guillemets vis-à-vis de la clientèle donc tout bien souvent revient vers moi euh... carrosserie et puis le magasin pièces de rechange aussi un petit peu moins mais un peu à travers l'animation commerciale des agents puisque les agents leur métier c'est de réparer et d'entretenir donc ils achètent les pièces chez nous donc il y a une relation qui se fait et puis après y'a une relation un peu plus globale, un peu plus complète en tant que responsable qualité, en tant que responsable qualité, je dois maîtriser l'ensemble du processus qualité de l'entreprise. (...) On fait des audits, on s'assure que les procédures soient bien en place, ça donne l'occasion d'une remontée ça révèle un dysfonctionnement donc on doit voir avec le chef de service quelle est la nature du dysfonctionnement, pourquoi il a eu lieu, qu'est-ce qu'on va mettre en place pour qu'il ne se reproduise pas etc donc c'est une relation un peu plus complète.
-Donc si je comprends bien on a surtout recours à vous en cas de dysfonctionnement ?
-*(Long silence)* Oui. Oui, vous avez bien compris. *(Rire)* »

« **-A quels membres de l'entreprise les vendeurs ont-ils recours dans l'exercice de leurs fonctions et pourquoi** ?
-Donc actuellement ils ont recours à leur hiérarchique direct qui est le chef de vente. Les vendeurs ont des attitudes de manœuvre c'est-à-dire qu'ils savent partir de surestimations pour des reprises de voitures c'est-à-dire qu'on sait ce que vaut la voiture on sait jusqu'où ils peuvent aller pour la reprendre peut-être un peu au-dessus de sa valeur entre guillemets aux conditions générales de l'argus et ils savent aussi quelle est la remise qu'ils peuvent pratiquer. Ils ont une latitude. Au-delà de cette latitude, ben ils consultent leur chef de vente ou moi-même.
-Et quel autre membre ?
-C'est tout.
-Donc ils restent surtout en rapport avec la direction commerciale.

-Oui, oui. Ah ! Vous voulez dire quel type de rapports ils ont peut-être avec les autres membres de l'entreprise ? Euh non, bon, ça, c'est pour l'aspect commercial et pour faire les ventes. Ensuite y'a le stock c'est-à-dire qu'est-ce qu'il y a comme voitures à vendre, normalement, ils ont un outil qui leur donne mais ils peuvent être amenés à poser des questions ou à avoir des précisions de la part de la secrétaire commerciale dont la mission est la gestion de l'approvisionnement d'accord donc toutes les voitures qui sont en cours et ils sont en relation aussi avec le laboratoire marketing entre guillemets pour savoir... un client peut se présenter, il a peut-être pu aller dans un autre point de vente à Pertuis ou il a pu être visité auparavant par un autre vendeur donc pour connaître l'historique un peu des visites et des compte-rendu qui ont été faits. Après, les vendeurs magasin, ils sont amenés peut-être aussi à orienter un peu les clients, à les diriger donc à les conseiller pour aller au MPR (magasin de pièces de rechange), pour aller à la carrosserie.
-Et ils le font concrètement ça ?
-Oui, bien sûr. Ils sont là pour renseigner, ils sont à l'écoute des demandes et puis ils orientent vers la bonne personne.
-Et à quels membres ils devraient avoir recours finalement ?
-De quoi ? Pour ce genre de travail ? Je ne comprends pas le sens de votre question.
-C'est-à-dire à quels membres ils ont recours selon vous et à quels membres ils devraient avoir recours dans l'exercice des fonctions.
-Vous voulez dire est-ce qu'il y a une déformation...
-Oui ou alors est-ce qu'il y a des règles où ils devraient avoir recours à tel membre, tel service telle personne et à quelle occasion.
-Ben des dysfonctionnements il y en a toujours dans les détails, on va dire que globalement non. Eux, pour tout ce qui est directement lié à leur activité, ils ont recours à leur chef de vente ou à moi-même d'accord et après... *(téléphone)*
-Et il n'y a pas d'autres directives que vous leur donnez ?
-Non après, dans le cycle des relations ils ont aussi le responsable des financements qui les aide et qui les guide pour faire le financement puisqu'on fait de la mise en relation avec des établissements pour faire des crédits. On accorde des crédits, des financements...
-D'accord. Et je voulais savoir si vous portez une attention particulière à la coopération des vendeurs avec les autres services et pourquoi en dehors du commercial ?
-Bien sûr. Bon, il m'arrive... Parce que dans les moments de tension y'a des dysfonctionnements, donc le vendeur est par essence quand même assez individualiste, même très individualiste, hein, il commence par penser directement à lui puis ensuite aux autres donc bon, il m'arrive de faire un petit peu des mises au point de temps en temps, de faire un petit peu la morale sur l'aspect collectif et l'avantage qu'ils pourraient avoir de travailler collectivement.
-Et vous leur dites quoi ?
-Bon, déjà, c'est le respect des autres, bon, eux, ils voient que leur aspect... ils voient l'immédiat et ce qui les intéresse immédiatement sans penser toujours aux conséquences qu'il peut y avoir derrière donc je leur demande de prendre un peu de recul quelquefois, bon, cela dit, j'ai pas d'exemple très précis mais c'est vrai qu'il y a une chaîne normalement qui est entre le laboratoire qui est fait pour les guider, pour les orienter vers les clients acheteurs, leur travail de visite et de vente et la personne qui est chargée de l'approvisionnement des véhicules pour faire en sorte qu'on ait les bons stocks qui correspondent à ce que demandent les clients donc d'une certaine manière, il y a une espèce de travail d'équipe.
-D'équipe au sens large donc, du laboratoire jusqu'à...
-Le laboratoire, les vendeurs et puis après d'équipe élargie aussi avec les gens de l'après-vente parce que par exemple vous êtes cliente, vous avez une voiture qui est en mauvais état, vous avez eu un accident, vous vous présentez, vous allez au service carrosserie, votre voiture

a été remorquée etc et tout, bon, le chef d'équipe carrosserie, sa mission c'est aussi de... d'alerter le vendeur pour pouvoir peut-être lui proposer une réparation ou de proposer un autre véhicule. La même chose avec les gens de l'équipe mécanique.
-Et quels sont vos modes d'action pour favoriser justement la coopération ?
-Ben déjà on propose des rémunérations c'est-à-dire qu'on propose des primes, des primes d'indication. Si vous, demain vous avez une amie, une relation qui veut acheter une voiture et que vous venez me voir en me disant « tiens appelez Monsieur ou Madame Untel, Mademoiselle Untel » pour lui vendre une voiture et que je lui vends une voiture, vous aurez une commission donc c'est... après aussi il faut normalement que tous les véhicules qui sont accidentés etc, après y'a une relation qui se crée entre les équipes, y'a des affinités qui se créent et bon le réceptionnaire va aller plus volontiers alerter le vendeur et ainsi de suite.
-Et ça ça vous dérange ou vous l'encouragez ?
-Bien sûr on l'encourage pour qu'il y ait une bonne osmose. Le client qui vient, il est client de la concession, bon ce qui est gênant, c'est que souvent on se fait des ségrégations alors qu'au contraire, on essaie d'encourager la synthèse en expliquant que le client il est qu'un seul client et que ce client il va à l'atelier, il va acheter des pièces, il va à la carrosserie, il vient chez nous pour acheter des voitures neuves, il peut, pour compléter le cycle, dire qu'il a commencé par venir acheter une voiture d'occasion, après, il a évolué, il est entretenu chez nous, il a eu un accrochage, il la faire réparer en carrosserie, il a peut-être eu un problème au moteur mécanique il l'a peut-être fait réparer au niveau de l'atelier et puis il va revenir pour peut-être acheter une voiture neuve donc il est amené à des interlocuteurs différents mais c'est le même client de la même concession et souvent, ben il faut justement qu'on intègre bien toute l'équipe. Souvent je pense qu'il y a des gains de productivité dans la concertation et la connaissance et surtout la convergence des intérêts des uns et des autres pour satisfaire ce client. »

« Et quelles sont vos recommandations **concernant l'exercice des fonctions des vendeurs** ? Que leur recommandez-vous de faire et de ne pas faire ?
-On leur recommande d'appliquer leur définition de fonction, chaque membre du personnel a, je crois que je vous l'ai dit déjà, une définition de fonctions, des procédures et des standards à respecter. Tout est saucissonné... »
Il me montre alors sur son ordinateur la fiche de définition de fonctions des véhicules neufs, véhicules d'occasions, atelier, pièces de rechange, marketing, financement, direction. Pour chaque activité, il y a la définition du métier avec les tâches à accomplir. Il me propose de me le donner pour les vendeurs. Chaque vendeur y a accès. Il me lit la fiche vendeurs magasin : « Voilà les missions du vendeur, animer le lieu de vente, vendre les véhicules et les services associés. »
« -Mais vous, ça fait quatorze ans que vous êtes ici, est-ce que les recommandations des vendeurs ont évolué ou pas ?
-Oui, elles ont évolué, ça, ça n'existait pratiquement pas y'a quatorze ans.
-Et c'est quoi le changement qui s'est opéré dans les recommandations des vendeurs ?
-Ben si vous voulez ce qui a évolué, c'est que la vente, ce n'est pas un métier très structuré, les gens sont libres, y'a des méthodes mais elles sont pas toujours... Y'a des stages de formation etc et tout mais on peut pas dire qu'il y a vraiment une structure du travail telle qu'elle peut être définie quand vous êtes en usine à fabriquer des lecteurs de disques, des lecteurs de vidéo etc... On dit « ta ta ta ta faites ça », d'accord ? Donc les choses ont évolué puisqu'on a précisé quelles étaient les missions, qu'est-ce qu'il fallait, quel était le niveau de formation, quelles sont les connaissances à avoir etc... Donc ça s'est structuré, ça s'est organisé, ça s'est professionnalisé.
-Et vous y revenez parfois quand vous discutez avec les vendeurs ?

-Bien sûr on fait ce qu'on appelle dans le cadre de la norme Iso, on fait des bilans annuels normalement, on fait un entretien annuel où on examine donc les résultats du vendeur, ses points forts, ses points faibles, les objectifs qui ont été donnés, l'organisation, les raisons pour lesquelles ils ont été réalisés, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été réalisés. »
C'est chaque responsable hiérarchique qui s'en occupe avec ses collaborateurs et ils définissent le plan de formation à venir pour l'année si les objectifs ne sont pas réalisés : par exemple en cas de mauvais taux de négociation ou un mauvais taux de transformation entre les contacts et les commandes réalisées ou en cas d'évolution du marché.
« Et vous portez attention à la façon dont les vendeurs se comportent ou pas ?
-Oui bien sûr ça fait partie aussi de leurs objectifs les standards d'accueil (...) Ils doivent répondre au téléphone avant la quatrième sonnerie, chaque membre du personnel doit répondre au téléphone avant la quatrième sonnerie, on doit accompagner les clients, les saluer et les raccompagner jusqu'à la porte, ils doivent se présenter.
-Et ce genre de chose, vous y prêter attention au cours de la journée par exemple ?
-Oui bien sûr au cours d'un entretien ou après si je vois un client qui rentre dans le hall et puis que les vendeurs tournent le dos et discutent entre eux, je leur fais des remarques et puis si au cours d'un entretien je m'aperçois qu'ils ont un pas un bon contact, qu'ils sont un peu cavaliers, qu'ils font pas tout ce qu'il faudrait faire, je leur demande de le faire etc je leur fais des remarques et inversement aussi, s'ils le font bien, il faut les encourager. »
Les chefs de vente étant souvent à l'extérieur pour accompagner les vendeurs, faire du coaching et s'occuper de l'animation des agents, c'est lui dans le hall qui en est chargé.

« -J'aimerais savoir si vous considérez les **vendeurs comme une équipe** et pourquoi ?
-Bien sûr que c'est une équipe. C'est une équipe parce que le résultat global de l'entreprise dépend d'eux, comme une équipe de ballon, bon, moi, j'aime pas le ballon, mais c'est... une équipe de ballon, ils sont aussi dépendants les uns des autres, s'il y a un joueur qui joue trop personnel, qui passe pas la balle au bon moment, etc, il se prive de chance de marquer des buts. Ben l'équipe de vente c'est pareil, c'est une équipe, c'est un peu plus individuel parce que c'est eux qui mènent la négociation jusqu'au bout mais c'est collectif dans la mesure où c'est le résultat de chacun qui permet le résultat global, donc c'est une équipe bien sûr.
-Et vous pensez qu'il y a nécessité de coopérer entre les vendeurs ?
-Quelquefois mais bon, c'est pas la pratique. La coopération entre les vendeurs oui, quelquefois, par exemple un coup vous venez, vous prenez des renseignements, vous êtes reçu par Pozzi, d'accord, il vous propose des conditions, vous vous décidez pas tout de suite, vous allez revenir, vous revenez dans trois jours. Pozzi n'est pas là, il est malade ou il est occupé avec un client ou il est allé faire pipi ou je sais pas quoi. Bon, vous tombez sur Touarin, donc Touarin il ne vous connaît pas donc s'il doit deviner ou si un peu dans la découverte qu'il doit faire avec vous savoir si vous êtes venu, si vous êtes pas venu etc... si vous êtes venu, ben savoir les conditions qui vous ont été proposées et consenties donc le travail d'équipe il vient dans le fait que, Pozzi, s'il a bien fait son travail, il a fait un compte-rendu précis de votre visite quand vous êtes venu la première fois, Touarin, dans la découverte qu'il peut avoir, il se fait donner la fiche par le laboratoire commercial, il sait que Pozzi vous avait fait une remise de 5%, donc ça, c'est un côté positif, il y a une information. Après, entre vendeurs magasin et vendeurs secteur, ils se donnent des indications c'est-à-dire qu'un client vient, bon, après on sait qu'il ne va plus pouvoir revenir ou quoi, il vaut mieux envoyer un vendeur secteur pour aller le visiter, bon, ça c'est un travail d'équipe aussi. Ils sont récompensés.
-Et dans votre exemple où c'est Pozzi qui a renseigné et où c'est Touarin qui conclut la vente, qui touche la commission ?
-Touarin. Chez les vendeurs magasin, il n'y a pas d'indications. Les indications, bon, globalement, la logique voudrait que Touarin faisant la découverte, rapidement vous dise :

« Ben non vous avez été en contact avec Pozzi, on va voir s'il est là ». Bon s'il n'est pas là, il fait la vente, il s'arrange, c'est un peu exceptionnel. Mais normalement à l'intérieur d'un même magasin, c'est celui qui fait la vente.
-Mais ça ne crée justement pas des conflits, ça ? Vous n'avez jamais eu de problèmes avec les vendeurs ?
-Bien sûr ! Bien sûr, il y en a toujours.
-Et vous faites comment ?
-Ben on les règle et on essaie d'analyser la situation le mieux possible et savoir qui a raison, si Pozzi, il n'est pas là, il n'est pas là, il n'est pas là ! S'il a quinze jours de repos…
-Et s'il est aux toilettes ?
-S'il est aux toilettes, ben si Touarin, vous lui dites « écoutez j'ai vu Monsieur Pozzi » et qu'il lui dit « il n'est pas là aujourd'hui », bon, il faut voir. On voit rapidement avec l'expérience si Touarin a essayé de léser Pozzi ou pas et normalement s'ils font un travail d'équipe, ils le ramènent : « Ah ben Pozzi tu as reçu Mademoiselle, je te laisse le soin de t'en occuper ».
C'est rare qu'ils ne le fassent pas ou alors c'est un manque de compréhension et de découverte du client.
« -Mais quand vous dites que vous considérez les vendeurs comme une équipe, il n'y a pas vraiment d'interdépendance en fait ?
-Les vendeurs entre eux y'a un peu d'interdépendance comme je viens de vous l'expliquer déjà, à l'extérieur du magasin.
-Et entre eux dans le magasin ?
-Ben si ! Y'a d'autres aspects. Nous, on souhaite que le magasin soit ouvert le plus longtemps possible, c'est un détail d'organisation mais c'est aussi une notion d'équipe. Par exemple ici ben Pozzi, il arrive à 7h30 le matin et il s'en va à 11h30, d'accord, donc il faut qu'il y ait respect du planning et qu'il n'y ait pas de manquement, que ça fonctionne. Bon, ça c'est un exemple parmi d'autres, ils doivent s'entraider pour faire en sorte que le magasin soit un fond de commerce donc il faut qu'il y ait la gamme etc, prendre un petit moment pour voir ensemble mettre la gamme mais c'est pas directement lié au dernier effort individuel qui est fait. »
(Interruption par un coup de téléphone)

« -Est-ce que vous pourriez me dire avec qui vous étiez au téléphone et pourquoi ?
-Mon coup de fil c'est avec G. Turco qui est chef de vente VO qui était lui-même avec Touarin qui est le vendeur que vous avez interviewé qui a un client pour l'Alfa Roméo qui est dans le hall qui est une voiture de sport haut de gamme etc que nous avons reprise mais la reprise n'a pas été finalisée c'est-à-dire que c'est une pratique rare mais qui existe parce que le client veut la vendre 28000 euros cette voiture et moi, je ne veux pas la lui reprendre 28000 euros parce que j'estime qu'elle ne vaut pas 28000 euros donc j'ai pris un accord avec ce client, je lui ai dit « vous la laissez en dépôt vente chez nous, on l'expose chez nous, vous mettez des annonces si vous avez des parents, des amis, des gens qui vous répondent et que vous la vendez 28000 tant mieux pour vous, on n'en parle pas mais si dans deux mois, vous ne l'avez pas vendue, moi, je m'engage à vous la reprendre mais 21000 euros » car je pense que c'est son véritable prix et donc là y'a EU une confusion que G. Turco avait dans son esprit puisque la voiture est affichée 27500, que Touarin lui a dit que le client l'a mise en dépôt vente à 28000 euros et donc il ne comprenait plus et il ne savait pas, compte tenu du fait qu'il a une proposition de reprise à faire parce qu'il faut racheter la voiture donc il voulait connaître sa marge de manœuvre. Donc si il fallait donner 28000 euros au client qui nous l'a laissée, il n'a plus de marge de manœuvre puisqu'elle est affichée 27500 et qu'il y a encore une reprise donc il demandait ces précisions-là. »

« -Bon j'aimerais à présent savoir **comment sont rémunérés les vendeurs** et ce que vous en pensez.
-Ben les vendeurs, ils sont rémunérés avec sept composantes. Un fixe et différentes parties qui sont liées à leur performance de vente, de gestion de marge, de vente de produits annexes, des accessoires. Parce qu'à l'intérieur des produits annexes, il y en a plusieurs donc vous avez les financements, les contrats de service, le fixe, la commission sur la marge. »
Il m'explique qu'il ne pense pas que c'est nécessaire de rentrer dans les détails mais poursuit : « le fixe, il dépend de son coefficient d'embauche donc son niveau de compétence entre guillemets, sa position à l'intérieur des conventions collectives, ça ne varie pas dans des proportions terribles.
-Et l'ancienneté ?
-Non, pas l'ancienneté. C'est-à-dire que l'ancienneté fait accéder à des échelons supérieurs quelquefois mais si vous arrivez, vous êtes jeune et que vous avez un bon niveau de qualification, vous serez embauché à un niveau élevé, d'accord, ça se négocie lors de tractations. Donc le fixe, les primes sur les ventes qui dépendent directement de la marge, les financements, l'identy card qui est un contrat spécifique, l'extension de garantie qui est un autre contrat, les accessoires et les objectifs, les primes d'objectif.
-Et vous en pensez quoi ?
-J'en pense qu'aujourd'hui, cela correspond à nos attentes et que de temps en temps, dans certains cas pour les vendeurs, elle ne correspond pas et je n'ai pas forcément de solution de remplacement. Sont payés au fixe les vendeurs société par exemple parce que la grosse part c'est la réalisation à la marge et les vendeurs société comme ils font beaucoup de remise, ils font peu de marge et comme ils font peu de marge, s'ils étaient payés à la marge, ils ne gagneraient pas ce qu'ils devraient gagner par rapport à ce qui se pratique. »

(...) « -Et **payer au fixe** les autres vendeurs, vous en penseriez quoi ?
-Ce ne serait pas adapté parce qu'on ne peut pas les orienter vers les objectifs qu'on fixe. On peut prêcher des bonnes paroles mais comme on n'est pas à la messe, on peut pas prêcher et leur dire « faites ci, faites ça etc », le seul moyen de les canaliser, c'est de leur dire « si tu fais ça, c'est bien, tu gagnes beaucoup d'argent, si tu fais ça, c'est mal, tu ne gagnes pas donc tu fais ce qu'il faut faire et tu le fais bien ». C'est le but de cette rémunération.
-Mais les autres individus qui sont payés au fixe dans d'autres métiers, ça ne veut pas dire non plus qu'ils en font moins...
-Non mais on mesure, je prends d'autres échelles, c'est-à-dire que c'est plus difficile de les canaliser, je veux dire la qualité de la vente est complètement différente, ils ne sont plus maîtres de la qualité de la vente. Ils ne sont pas maîtres et pourquoi ils ne sont pas maîtres de la qualité de la vente parce qu'aujourd'hui les sociétés, y'a souvent des protocoles, y'a les loueurs, enfin il y a différents paramètres qui font qu'ils n'ont plus la maîtrise de la gestion de la vente. Voilà, on peut pas leur demander de faire le même résultat qu'un vendeur qui vend à des particuliers, c'est pas possible, donc on estime qu'ils doivent vendre tant de voitures, s'ils les vendent ben dans l'année, grosso modo, ils gagneront tant. Ca, c'est les vendeurs entreprise et les autres on les canalise comme je vous l'ai expliqué.
-C'est la seule façon de les **motiver** ?
-Non. Non, non. Pour motiver quelqu'un dans la vente automobile, y'a deux aspects : l'argent et la reconnaissance personnelle, le savoir-faire donc on flatte un peu l'ego de temps en temps et puis on donne des rémunérations. Donc flatter un peu l'ego c'est l'animation le matin, c'est le tableau où on met les croix etc... Y'en a un qui a vendu plus que l'autre, il est plus beau, il est plus fort, c'est les tableaux que je passe le mercredi où les gens se positionnent, en marge, en volume, à la fin du mois etc... donc c'est un peu ça.
-Mais quand vous flattez l'ego d'un vendeur en même temps celui qui est en dessous...

-... il se sent dévalorisé, eh oui !
-Est-ce que vous jouez un peu là-dessus pour le motiver ?
-Bien sûr ! Bien sûr. C'est-à-dire que l'animation qui consiste à présenter les résultats de chacun aux yeux de tous permet à chacun de se positionner. Celui qui croit faire très bien, l'essentiel c'est que les gens aient conscience de ce qu'ils font, s'ils font bien ou s'ils font mal, s'ils font bien, ben ils continuent à bien faire et le reproduisent, s'ils font mal, il faut corriger ce qui va pas et de savoir se fixer des objectifs aussi. Donc nous, on leur fixe mais on leur montre aussi que certains sont capables d'atteindre les objectifs et que si eux ne les atteignent pas, pourquoi et comment.
-Et s'il y a une personne qui atteint jamais ses objectifs, vous en faites quoi ?
-Ah ben ça, on licencie. Mais en général, ça se passe pas tout à fait comme ça, en général on lui fait comprendre qu'il faut qu'il trouve un emploi. Moi, en général, quand j'ai un vendeur qui ne fait pas l'affaire, je lui dis « bon ou vous partez chercher ailleurs parce que chez nous, ça ne convient pas, vous n'êtes pas fait pour ce boulot (...) donc vous quittez l'entreprise ou soit après vous menez une guerre qui va vous fatiguer psychologiquement, qui va vous faire perdre du temps et qui sera inutile donc si on veut se quitter en bons termes, moi, je vous laisse un peu de temps pour trouver un job et je ne donnerai aucun renseignement sur vous, marché conclu. »

« -Et je voulais vous demander aussi ce que vous pensez de **l'agencement spatial des bureaux** ? Le fait que Touarin soit là-bas au fond que Smith soit là-bas devant Touarin mais qui en fait doit vendre ici et les trois autres bureaux soient ici en fait ?
-On compose avec les locaux, avec l'employeur qui ne souhaite pas faire un certain nombre de choses et avec la nécessité des effectifs. C'est-à-dire que moi, je considère qu'au minimum, il me faut quatre vendeurs VN dans le hall, d'accord ? Pour pas qu'ils soient les uns sur les autres compte tenu des locaux, il faut qu'il y en ait deux d'un côté, deux de l'autre. (...) Lucki, c'est un vendeur VO et moi, des vendeurs VN, il m'en faut quatre. Après vous voulez dire la disposition des vendeurs VO entre ici et... Je pense que c'est nul mais ça fait partie de l'antériorité, c'est pas notre problème. C'est-à-dire que bon, il y a des pratiques, vous avez vu, notre patron a 80 ans, il a des pratiques, des visions etc desquelles on n'arrive pas à le faire déroger mais c'est une erreur d'avoir les véhicules d'occasion, d'en avoir un peu ici en bas, d'en avoir un peu ici, d'en avoir de l'autre côté, ça n'a pas de sens. Ca n'a pas de sens. Bon, la configuration des locaux, ça, ça a été construit d'abord, après, ils ont construit à côté, c'est vétuste. »
Il affirme que cela arrive que des gens rentrent de l'autre côté et que le cas échéant, la standardiste appelle Touarin et Smith quand tout le monde est occupé. « Touarin s'occupe un peu plus de Mirabeau, on appelle ça Mirabeau de l'autre côté et ici c'est Galice (...) C'est une règle tacite, bon, les pratiques, lui, il s'occupe de là-bas, Smith, y'a un peu plus d'affluence là donc il vaut mieux qu'il soit plutôt là mais on avait plus de place là-bas pour faire un bureau qu'ici.
-Et vous pensez que cela change quelque chose ou pas à la façon de vendre au niveau de l'agencement.
-Non. Non parce qu'il faut qu'ils aillent au-devant des clients et après, ils les amènent dans leur bureau donc ça ne change rien. (...) L'idéal, ce serait d'avoir un seul hall d'exposition qui soit beau, qui soit clair, qui soit propre, avec toute la gamme qui est exposée et tout et d'avoir des petits box de vendeurs avec des variantes. »
Nous parlons alors du ménage censé être fait par le gardien de nuit qui surveille la concession la nuit et ils embauchent des laveurs de carreau.

« -Enfin une dernière question, quels sont les effets de l'introduction de l'**informatique** sur l'organisation du travail ?
-Euh… Ben les effets, ça permet d'être beaucoup plus rigoureux, mieux organisé, on a la chance, on est les seuls dans l'automobile à disposer de ce qu'on appelle le poste vendeur, le poste vendeur qu'est-ce que c'est ? C'est ça que vous avez vu tout à l'heure donc un logiciel spécifique. Tous les vendeurs Renault partout en France ont ce qu'on appelle le poste vendeur, un logiciel où vous avez tous les tarifs, vous avez toutes les possibilités de financement, vous avez tous les argumentaires, c'est de plus en plus complet et vous allez avoir bientôt tous les clients, chaque vendeur va avoir sa base de clients. »
Il me montre le logiciel qui sera opérationnel au mois de juin.
« Bon et là, pour l'instant, ils ont leurs propres clients, ils peuvent choisir le véhicule, donner le prix de toutes les voitures, faire des remises, la fiche technique de chaque véhicule, les suppléments et ils font toutes les simulations des financements, les reprises, ils ont un outil complet. Et après, ils impriment leur document, c'est propre, clair, net et précis.
-Et avant, ils faisaient comment ?
-Avec des tarifs manuels, avec des documentations, avec des documentaires, des documents commerciaux… Et ça, c'est une évolution considérable et ça existe toujours chez Peugeot, vous l'avez vu, ils n'ont pas le poste vendeur, voilà.
-Mais je voulais savoir avant d'avoir l'outil informatique, ils n'avaient pas justement plus besoin d'aller voir la personne du financement…
-Bien sûr ! Bon, là, il y en a qui continuent de le faire, Pozzi, il s'en sert très peu et quand il doit faire une affaire de financement, il appelle Lucki et il fait les financements avec lui.
-Donc ils avaient quand même plus recours aux autres membres avant l'introduction de l'informatique ou pas ?
-Ils avaient plus recours, oui ! Oui, ils avaient plus recours notamment au niveau des stocks, ils ont les stocks disponibles là. Donc Pozzi il allait voir Colette, « qu'est-ce qu'il y a comme voitures et tout », déranger 25 fois Colette pour pas grand chose et tout tandis que là maintenant, il a l'information directement. C'est une évolution considérable.
-Est-ce que vous pensez pas que ça rend le métier plus individuel encore ? Dans la mesure où ils sont justement plus autonomes par rapport au reste de l'organisation ?
-Bien sûr. D'une certaine manière, oui. D'une certaine manière oui. »

Annexe 16 : Entretien avec Turco, chef de vente VO Renault

Parcours :
Il exerce la profession de chef de vente car « c'est la suite logique » dans l'évolution automobile.
Il a travaillé dans la grande distribution durant six mois. Depuis 1986 il travaille chez Renault, il fut d'abord vendeur VN, puis travailla à la Direction Régionale, fut adjoint chef de vente VO puis enfin chef de vente depuis 1999. Il a fait l'école de vente Renault.
Il détient une maîtrise en économie et un DESS fiscalité.
Il est divorcé et a deux enfants. Il vit maritalement avec une autre femme.

« -Pourriez-vous m'expliquer en quoi consiste votre **travail** ?
-Travailler avec les vendeurs sur la gestion financière, c'est-à-dire faire des achats. »
Il s'occupe essentiellement de la préparation des véhicules, du marketing et de la publicité. Il doit aussi faire attention au stock.

« Pourriez-vous me décrire une **journée type** ?
Sa journée débute avec le rapport commercial avec les secrétaires (ils mettent à jour les véhicules vendus de la veille et les livraisons du jour). Après, il assiste au rapport commercial global et fait un rapport individuel avec les vendeurs VN le matin sur les « chocs », à savoir les contacts des clients « chauds bouillants » pour acheter un véhicule neuf ou d'occasion. Il s'entretient donc avec les vendeurs dits « mixtes ». Il voit les vendeurs VO le soir après 18h pour les « chocs » de la journée. Après 10h il voit le responsable préparation. Il fait les reprises et va voir véhicules entrés la veille avec les vendeurs VO pour déterminer leur destination (particulier ou marchand).
L'après-midi, soit il va voir marchands soit il effectue un travail administratif, soit il reçoit des clients.
A 17h30 il fait le rapport des affaires chaudes, prépare les commandes puis les passe à Kilawski.
Entre temps, les vendeurs viennent le voir au sujet de clients « chauds » pour analyser la vente ensemble, ils lui demandent donc parfois de les accompagner. Il compose aussi les lots de voitures aux marchands avec les véhicules moins faciles à vendre en collaboration avec le vendeur VO..

Relations avec vendeurs :
Il se rend souvent sur le parc véhicules d'occasion pour voir si les véhicules sont prêts plusieurs fois par jour et va voir les vendeurs VN s'il ne les a pas vus le matin, pour leur demander s'ils n'ont pas de problème particulier. Il estime que cela ne sert à rien d'être derrière eux : « On ne gagne pas d'argent si on ne vend pas de voitures, c'est le métier du vendeur par excellence. (...) S'ils ne vendent pas de voitures, ils ne sont pas payés. »

Relations avec autres services :
« Je suis au fin fond de toutes les relations. » Il achète au magasin et à l'atelier « donc mes relations c'est uniquement des relations de client mais avec des coûts qui me sont donnés. » Il achète les pièces au magasin.

« Une succursale c'est une filiale de Renault, une concession, c'est un contrat de concessionnaire » (un groupe financier privé qui passe contrat pour vendre véhicules de la marque)

Coopération entre services :
« Prêtez-vous une attention particulière à la coopération des vendeurs avec les autres services ?
-Donc y'a certains services avec lesquels ils sont impliqués à savoir tout ce qui est laboratoire commercial, le service après-vente lorsqu'ils demandent des devis spécifiques aux clients, le magasin pour certaines pièces mais ensuite il y a des services auxquels ils ont peu accès par besoin, ça peut être la comptabilité. Là, à la rigueur, ils n'ont aucune relation à avoir sauf s'il y a une demande particulière. »

Il affirme n'y prêter aucune attention :
« Nous, tout ce qu'on leur demande, c'est d'être proche de l'ensemble de l'entreprise pour essayer d'en tirer la quintessence commerciale, c'est-à-dire si des copains, des amis, de la famille veulent acheter une voiture mais après, pour le côté professionnel on n'y attache pas… Chacun essaye d'avoir les relations qu'il a envie d'avoir. »
« Nous, ce qu'on demande aux vendeurs, c'est d'être auprès des clients, d'aller faire du téléphone, d'être sur le secteur si ce sont des vendeurs secteur donc c'est difficile de leur dire d'être près des gens à l'intérieur. Si on peut dire, on dit à certains vendeurs « allez au magasin accueillir les clients » donc dans ce cas-là, ils sont en binôme avec les réceptionnaires mais on ne leur demande pas une attention particulière de collaborateur si ce n'est d'être courtois. »

« Considérez-vous les vendeurs comme une **équipe** et pourquoi ?
-Oui, je considère les vendeurs comme une équipe mais qu'avec des individualités. Parce qu'un vendeur de par sa typologie, de par son mode de rémunération, c'est un mercenaire. On va dire qu'une équipe de vente, c'est une équipe de mercenaires, il faut travailler ensemble en faisant des objectifs communs mais chacun a sa mission et n'attend a priori pas l'aide de l'autre. Parce qu'à chaque fois qu'une personne va prendre de son temps pour aider un autre vendeur, il ne va pas effectuer son travail donc il risque de perdre de l'argent. Ca, c'est le schéma global, après il y a des complémentarités dans une équipe de vente. C'est-à-dire que si vous essayez de mettre une animation visant par exemple les vendeurs secteur VN des fois, lorsqu'il y a une société, ils ne savent pas la gérer complètement donc ils passent le ballon en se disant « moi derrière, je passe le ballon parce que je ne suis pas assez compétent mais je vais en tirer quand même quelque chose, des fruits ». Maintenant tout dépend de la politique de l'entreprise. Dans cette entreprise, il faut que le vendeur aille jusqu'au bout parce que s'il passe par un autre vendeur, il n'aura rien du tout. »

Il m'explique alors qu'au parc occasion, l'un des vendeurs est spécialisé dans la vente à marchands et l'autre dans la vente à particuliers, ils se demandent ainsi conseil :
« Là effectivement, il y a une complémentarité mais après, c'est un travail de mercenaire individuel d'un chasseur de prime. (…) Mais après chacun travaille pour soi. »

« L'image c'est que c'est une équipe de mercenaires avec chacun un objectif qui est le sien et il faut qu'ils l'atteignent, après, il y a une certaine complémentarité, on essaie de prendre les capacités des uns et des autres pour former une équipe mais il n'y a que des individualités. »

« -Et vous vous privilégiez quoi ? Que chacun s'occupe de son domaine individuellement ou vous privilégiez quand même le travail en équipe ?
-J'essaie qu'ils respectent l'équipe qui est en amont et en aval d'eux mais après entre vendeurs… En amont, vous avez, lorsqu'ils vendent une voiture à la livraison, vous allez avoir une équipe de préparation donc qu'ils respectent les délais que tout le monde sait qu'il faut avoir pour préparer une voiture et qu'ils respectent après les secrétaires qui vont livrer les

véhicules en racontant pas trop de bobards aux clients qui après vont être contredits par la secrétaire ensuite. C'est dans ce sens-là après qu'il y a une équipe commerciale parce qu'il y des mécaniciens, des préparateurs ainsi de suite mais après les vendeurs entre eux, on dit « une équipe de vente » mais chacun travaille pour soi. Après il y a une équipe commerciale qui comprend les vendeurs, les metteurs en main, les préparateurs et les secrétaires de livraison... Là effectivement je pense qu'on peut plus parler « d'équipe » parce que nous on a besoin de l'équipe préparation mécanique, de l'équipe de préparation esthétique, des metteurs en main, des secrétaires de livraison, du laboratoire commercial ou marketing comme vous voulez pour pouvoir avoir des cibles, relancer les clients et avoir des informations sur les clients. Là, oui, je préfère qu'on parle d'une équipe commerciale en incluant toutes les autres personnes mais une équipe de vente, c'est une équipe d'individualités. »

C'est le travail du chef de vente de définir les cibles.
Il est l'intermédiaire du laboratoire.

Nous abordons alors la question de la **rémunération** :
Il parle des animations ponctuelles, des primes sur certains produits.
« Y'a des gens qui disent qu'un objectif, c'est pas fait pour être réalisé, moi, je pense qu'il faut mettre un objectif qui est réalisable pour pas que les vendeurs, les commerciaux soient découragés. »
Il fait en sorte que la rémunération soit intéressante pour que le travail de fond soit fait. Il est contre l'idée de primes collectives « parce que c'est une équipe d'individus personnels ».
Cela retomberait sur celui qui a fait son travail.
Il me dit alors que dans les mutuelles d'assurance, un autre type de rémunération pourrait fonctionner.
« Tout dépend de la façon dont vous voyez le commerce. Si vous voyez le commerce de façon coopérative, vous aurez des gens qui travailleront avec des heures qu'ils respecteront 8h30-12h, 14h-18h et puis après il y a un mode de rémunération qui fait que l'entreprise par essence est faire pour gagner de l'argent donc il faut faire un travail où les individualités doivent être à la rigueur... C'est une compétition, il y a un premier, il y a un dernier, il y a un podium, médaille d'or, médaille d'argent, médaille de bronze. Moi, je le vois plus comme une compétition que comme une entreprise mutualiste. (...) On a des équipes adverses pour gagner d'où ce type de rémunération. »
« La cible, c'est pas le client. Il y a une compétition pour qu'on ait un client que ce soit quelqu'un que l'on chouchoute, à qui l'on propose des prestations, que l'on sert et être son unique interlocuteur. »
Pour lui, c'est le client qui se met en situation de proie et qui joue quand il va voir plusieurs vendeurs.

Nous finissons sur la question de l'**informatique** :

En VO les vendeurs n'ont pas d'informatique, seul Lucki en a un. Il y a un problème au niveau de la route qui sépare les deux bâtiments et qui ne leur appartient pas.
Il trouve que l'informatique est bien car le document est propre mais « le côté un petit peu moins relationnel avec le client c'est que quand vous remplissez sur votre ordinateur, vous regardez bien de ne pas faire de fautes et globalement vous ne regardez plus votre client en face. »
Lui a le logiciel qui est très pratique. Les autres ont « la cartographie » du délai.

Annexe 17 : Entretien avec Santini, vendeur VO Renault

Parcours :
Santini a 51 ans et est vendeur à Renault occasion.
« Comment avez-vous été amené à exercer cet emploi et pourquoi ?
-Ca fait très longtemps, j'ai été amené à faire ce métier parce que mon père était déjà dans la profession, il avait déjà un garage, qui faisait de la négociation en automobile et en même temps un garage de réparation donc je suis né là-dedans, ce qui fait que quand je suis arrivé à la majorité, j'ai fait l'armée mais avant j'étais toujours quand même un peu dans l'automobile, j'ai démarré comme ça, j'ai fait un tout petit peu du porte à porte, j'ai travaillé chez Renault, j'ai commencé chez Renault et puis après j'ai fait plusieurs marques. »

A 18 ans, il a fait l'armée « et après je suis rentré dans l'automobile tout de suite, j'ai commencé et j'ai toujours été dans l'occasion quasiment, donc j'ai travaillé chez BMW et dans des marques un peu différentes ce qui m'a permis d'apprendre sur le tas, c'est le cas de le dire, j'ai fait BMW, Hyundai, Renault, Fiat, surtout Volkswagen. »

«-Comment se fait-il que vous ayez changé d'entreprise ?
- Comme ça, parce que j'ai déménagé, quand j'étais jeune, j'ai bougé un petit peu. »
Il est natif de la Rochelle et à partir de vingt ans, il est parti sur la côte d'azur, à Nice.
Il a eu son certificat d'étude, « mais bon j'ai appris tout seul, j'ai pas fait d'études supplémentaires pour apprendre le métier, j'ai appris tout seul le métier sur le tas, à l'époque c'était comme ça. »
Il est chez Renault depuis longtemps : « Toujours au même bureau, toujours au même poste, en espérant y être encore assez longtemps. » Il a le statut de cadre.

« Est-ce que vous pouvez me décrire votre **travail** ?
- Mon travail, je suis à un poste un petit peu à responsabilité puisqu'il faut que je gère la vente de véhicules d'occasions, je dois m'occuper du monsieur qui dispache, nettoie les voitures. »
Ils sont trois vendeurs sur le parc véhicules d'occasion mais son statut est différent.
« Moi, j'ai un statut un petit peu différent parce que je suis le plus ancien, j'ai fait principalement que de la vente à particulier, après D. qui est là depuis cinq ans lui fait de la vente principalement aux marchands, mais il fait aussi de la vente à particulier, il fait un peu les deux et il y a le troisième vendeur qui est le plus jeune qui est monsieur E. qui est arrivé ici depuis cinq-six mois et lui fait que du particulier. »

Journée type :
« Une journée type, moi, j'arrive à huit heures du matin, j'ouvre le parc véhicule occasion, on sort deux voitures à l'extérieur avec les drapeaux pour que les clients puissent voir les véhicules et pour qu'ils puissent s'arrêter, après, à 8h30, on va au rapport journalier tous les matins et on voit les voitures qui ont été vendues, les voitures qui arrivent, les voitures qui rentrent, ensuite je viens sur mon lieu de travail et j'attends les clients, enfin je fais aussi des relances téléphoniques avec les clients que je suis au jour le jour et je fais aussi des fiches, des fiches types, ce que l'on appelle « les fiches » que l'on a par les secrétaires du laboratoire avec les relances de clients ou des anciens clients traités que l'on a eu depuis quelques mois ou quelques années que je relance pour voir s'ils sont changeurs de véhicules éventuellement. »

Recours aux autres membres :
«-Et la secrétaire, vous allez la voir ?
-Oui, on va la voir un petit peu pour voir quand il y les clients en livraison, on les accompagne là bas autrement on voit pas beaucoup les secrétaires juste quand on a besoin de papiers.
-Aujourd'hui, qui avez-vous vu ?
- Mes clients particuliers et personne du personnel de l'entreprise.
-Vous n'avez pas été en relation avec les secrétaires ?
-Oui, j'ai téléphoné aux secrétaires pour savoir où étaient positionnées certaines voitures.
-Le magasin, vous n'y êtes pas allé ?
-Non, je n'ai pas bougé d'ici. »

« Est-ce que vous pouvez me dire dans quel cas précis vous avez recours aux autres personnels de l'entreprise ?
- Oui, si éventuellement je dois aller chercher une voiture, ou si j'ai des papiers à faire ou si je suis en concurrence avec un vendeur qui avait déjà un client ici, donc là on a à faire avec des vendeurs, personnellement je n'ai pas de contact avec les autres.
-Donc vous êtes avec…?
-Les secrétaires, le chef de vente.
-A quelle occasion par exemple ?
-Lui parce que c'est lui dont on a besoin pour les prix sur les voitures, pour voir si on peut faire tel ou tel prix sur une voiture.
-Sinon le magasin et l'après-vente, ça vous arrive d'y aller ?
-Oui, si éventuellement un client a besoin d'un accessoire ou d'un prix sur un accessoire autrement, au magasin, on y va très rarement, bon, à l'après-vente, on y va si un client a un souci sur son véhicule qu'il a acheté. »
Et cela arrive de temps en temps « minimum une fois par semaine. »

Relations avec les vendeurs :
« Et quel type de relations vous entretenez avec les collègues ?
-Ben pas trop mauvaises, mais bon c'est toujours pareil quoi on est un petit peu en bis-bis puisque l'on fait le même métier, on est amené quelquefois à être en concurrence, bon l'ambiance dans ce métier là, c'est toujours un tout petit peu tendu. (…) Surtout avec les autres vendeurs sauf les deux qui travaillent avec moi autrement ça serait impossible de travailler. »

Concurrence :
« -Quand vous dites en concurrence c'est avec qui ?
- Avec les vendeurs à côté, les VN parce que les VN ici, ils vendent des VO et ça arrive que les vendeurs VN rencontrent un client pour une voiture d'occasion.
-Et dans ces cas là, ça se passe comment ?
-On essaye de toujours trouver une solution avec le chef de vente.
-Vous partagez la commission ?
-On essaye de voir, ou on partage ou on déduit au moins la commission, on est là pour essayer de bien s'entendre je pense.
-Avec les vendeurs de VO, vous êtes aussi en concurrence ?
-Non, ça va, chacun a ses clients mais vu que moi j'ai le plus gros objectif en tant que plus vieux dans l'entreprise, j'y vais.

Relations avec les autres vendeurs :
« Quand on va au rapport le matin, quand je dois faire des papiers, il y a quasiment que là, pendant la journée non, on ne se voit pas. »

Relations avec la hiérarchie :
« Je pense qu'elle est pas trop mauvaise, je pense que je suis assez bien apprécié, vous savez si vous faites votre travail correctement et si vous faites des bons résultats, ça peut pas aller mal, il faut seulement avoir des résultats. »

Il voit les membres des autres services de temps en temps mais ne se sent pas isolé :
« Vous savez un magasin d'occasion, c'est toujours à côté. »

« Quelles sont les **recommandations** de l'entreprise quant à l'exercice de vos fonctions ?
-Ben, ils disent de faire par rapport à mes responsabilités c'est à dire le matin, c'est ranger les voitures, dispatcher les voitures, c'est moi que ça concerne, si c'est mal rangé, on va aller me voir moi puisque c'est moi le responsable du parc. (...) Les clients il faut les voir comme ça, on a des ordres de la direction pour faire le travail. »

Fidélisation :
« -Et avec les clients, vous avez une « relation accompagnée » ?
-Oui, il faut toujours garder le relationnel.
-Pour vous, le métier, c'est pas que de la vente ?
-Non, la vente c'est une chose mais vous savez je vends beaucoup de voitures à mes anciens clients qui ont été satisfait de mes ventes du passé et même ils disent à leurs amis que j'ai été accueillant, que j'ai été gentil et ça me ramène d'autres clients. »
« On leur dit aux clients, si vous nous vendez une voiture, on vous donne une petite commission et les clients, ça leur fait toujours plaisir. »
Certains mécanos lui ramènent également des clients.

Les perspectives de carrière :
« Ben moi j'ai 51 ans maintenant, bon ça fait quand même 30 ans que je vends des voitures, euh c'est continuer mon métier jusqu'à la retraite, voilà c'est tout. (...) J'espère rester ici, je suis bien ici. »
« -Vous n'avez jamais voulu remonter dans la hiérarchie comme chef de vente ?
-Non, ça ne m'intéresse pas, vous savez chef de vente, c'est des soucis, c'est des tracas, moi je veux rentrer le soir et être tranquille et il faut peut être avoir les capacités, je ne me sens pas faire chef de vente ici. »
« Il y a déjà un chef de vente qui est en place, je pense que je travaille beaucoup, je gagne bien ma vie, mais bon j'ai un petit peu moins de souci que les chefs de vente. »

Les **avantages et les inconvénients** du travail :
-Les avantages et les inconvénients, c'est que moi j'aime bien vendre des voitures, c'est pour ça qu'un chef des ventes, il a autre chose à faire que de vendre des voitures, moi j'ai toujours la vente de voitures dans la peau, c'est un métier que j'aime et je préfère rester vendre des voitures.
« -Les inconvénients ?
-Il faut travailler beaucoup six jours sur sept, il y a les heures, c'est contraignant, il faut toujours beaucoup de présence mais ça ma plaît mon travail. »

Rémunération :
« On est rémunéré sur un fixe qui est quand même un minimum et après on est conditionné sur les ventes donc sur les ventes qu'on fait, c'est pour ça qu'il faut de la présence.
-Vous avez des primes ?
-Oui, c'est-à-dire que l'on a des objectifs de 23 à 25 voitures d'occasions par mois et donc pour avoir ma prime il faut que j'en vende entre 23 à 25 voitures.
-Et qu'est ce que vous en pensez ?
-Moi, je trouve que c'est un peu dur dans le sens il faut se battre, les affaires c'est pas facile, il faut suivre le client.
-Et entre les vendeurs vous vous battez aussi ?
-Ca arrive. »

Avec les deux autres vendeurs, il parle « un peu du travail, un peu de tout ».
Il dit s'entendre avec tout le monde mais être ferme avec ses collègues. Il montre un peu son autorité.

L'idée de **primes collectives** :
« On ne partage pas les primes. Ca ne m'intéresse pas, les primes je les veux pour moi puis je fais toujours mon objectif et les autres n'atteignent pas toujours leurs objectifs… puis partager son salaire avec quelqu'un c'est pas évident. »

L'idée de fixe :
« S'il est de 6000 euros par mois mais si on a un salaire de 6000 euros on est plus motivé pour vendre des voitures. »

L'informatique :
« Ca fait des années que j'en parle, ça me dérange mais ici c'est comme ça, on va peut être l'avoir mais bon…
-Ca vous arrangerait ?
-Ah oui !! Ca enlèverait beaucoup de paperasse, ça serait bien car on fait encore les bons de commande à la main, c'est archaïque, on est un peu pénalisé mais bon c'est comme ça. »
Il est marié et a un garçon qui a 4 ans et demi et une fille qui a 12 ans.