UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL
FACULTÉ DE DROIT

LA PSYCHOLOGIE DE LA VENTE

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL
SECTION DES SCIENCES COMMERCIALES
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR ÈS SCIENCES COMMERCIALES ET ÉCONOMIQUES

PAR

JEAN MATTHEY

PARIS
DUNOD
92, RUE BONAPARTE (VI)
1937

UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL

FACULTÉ DE DROIT

La Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel, Section des Sciences commerciales et économiques, sur le rapport de M. le Prof. P. E. Bonjour, autorise la publication de la présente thèse de M. Jean Matthey ; cette thèse a pour titre : *La psychologie de la vente.*

La Faculté ne donne ni approbation ni improbation aux opinions émises, ces opinions devant être considérées comme propres à l'auteur.

Neuchâtel, le 28 juillet 1937.

Le Doyen de la Faculté de Droit :

CLAUDE DU PASQUIER.

INTRODUCTION

DU COMMERCE ET DE LA VENTE EN GÉNÉRAL

1. Fonction et Objet du Commerce.

Considéré dans ce qu'il a de spécifique, le commerce est, par opposition à la production au sens étroit du terme, une fonction de circulation, d'échange et de conservation des produits de l'activité humaine. Dans une organisation économique où les hommes ne produisent pas pour leur propre consommation, mais pour le marché, la fonction commerciale est essentielle.

Au sens large du mot, le commerce porte sur deux grandes classes de biens :

1° Les biens meubles et immeubles (biens de consommation et biens de production) ;

2° Les valeurs mobilières et les effets de commerce dont le commerce ressortit aux banques et au marché financier, sujet qui restera en dehors de notre étude.

2. Rôle économique du Commerce.

La distribution des biens dont le but final est de les mettre à la disposition du consommateur peut se faire soit par les producteurs eux-mêmes, soit par des agents spécialisés.

Toute entreprise industrielle ou agricole remplit évidemment une fonction commerciale, d'une part en achetant des matières premières, de l'outillage et des services, d'autre part en vendant des produits à un certain stade de transformation. Mais, si ces opérations sont bien des opérations commerciales, la fonction première et caractéristique de l'activité industrielle ou agricole est cependant la production des biens.

Aussi, conséquence logique du principe général de la division du travail, des entreprises se sont constituées dont le propre est d'acheter et de revendre des produits, sans leur faire subir des transformations matérielles, et dont les agents, spécialisés dans cette activité professionnelle, forment la classe des commerçants.

En tant que distributeur des produits de l'activité humaine, le commerce n'est pas un intermédiaire passif. Aussi, réduire les opérations commerciales à de simples échanges, c'est non seulement se faire une conception étriquée du commerce, mais encore commettre une profonde erreur sur la valeur de son rôle économique.

En effet, à tout moment, le commerçant acquiert la production superflue d'un autre individu, prévoyant ou cherchant à prévoir que, dans un temps et un endroit plus ou moins éloignés, d'autres individus voudront acquérir ces produits et seront capables de fournir à leur tour des produits superflus pour eux, mais utiles pour les premiers producteurs. En permettant ainsi de produire des biens matériellement inutiles dans un endroit et à une époque déterminés, mais utilisables tels quels par le consommateur ou échangeables contre d'autres produits en des époques et des lieux différents, le commerce crée véritablement des richesses.

3. Le commerce comme activité professionnelle.

Le rôle actif du commerce en tant que créateur de richesses a été longtemps méconnu non seulement du public qui, encore aujourd'hui, ne lui confère pas sa vraie valeur, mais aussi de la plupart des économistes qui, surtout autrefois, se sont attachés presque exclusivement à l'étude de la production.

A quoi a tenu et tient encore parfois ce discrédit à l'égard du commerce ? Certes, la question mériterait d'être approfondie, mais, comme elle ne rentre pas dans le cadre de cette étude, nous nous bornerons à relever quelques points.

Longtemps, le commerce, et spécialement le petit commerce, n'ont guère fait l'objet de la sollicitude des autorités qui y voyaient plutôt un mal plus ou moins nécessaire. De son côté, le public, subisssant l'influence de conceptions religieuses et morales diversement rigides, n'avait et dans certains cercles n'a encore que peu de sympathie pour

les professions commerciales. L'idée que le commerce est une activité où l'une des parties gagne plus ou moins honnêtement ce que l'autre doit nécessairement perdre n'est pas encore morte. Elle est même souvent bien vivante et sommeille dans l'inconscient de la plupart de nos contemporains comme un sourd et lointain écho de l'affirmation de Cicéron selon lequel on ne peut pas être habile commerçant sans tromperie.

Par ailleurs, cette prétendue infériorité du commerce vis-à-vis des autres activités professionnelles se manifeste encore de nos jours par les mobiles qui poussent nombre de gens à s'adonner aux carrières commerciales. Si, depuis longtemps on a reconnu que pour être apte à exercer la profession de médecin, d'ingénieur, d'avocat ou le métier de mécanicien, de menuisier, de coiffeur, il est utile, voire même indispensable de se livrer au préalable à des études ou à un apprentissage, il n'en est pas de même pour les professions commerciales. Nombreux, trop nombreux sont ceux qui s'imaginent que pour réussir dans les affaires, il suffit d'avoir du flair et de la chance pour voir ses efforts couronnés de succès. Or, concevoir l'activité commerciale sous cet angle, c'est se payer de mots, bien plus, c'est commettre une erreur qui peut être et est souvent fatale. Combien de petites gens, en effet, risquent et perdent un modeste capital en voulant « se mettre dans les affaires » sans y être réellement préparés et surtout aptes ? On ne saurait assez le dire et le répéter : on ne s'improvise pas commerçant !

« Faire des affaires » tente encore ceux qui, ayant échoué dans une autre activité, s'imaginent avoir enfin trouvé la voie du succès en se lançant dans le commerce. La plupart du temps cette catégorie de gens ne fait que grossir le contingent des « ratés » en général, et plus spécialement celui des intermédiaires passifs du commerce qui nuisent à son bon fonctionnement.

Quoi qu'il en soit de l'aptitude ou de l'inaptitude à faire des affaires, une chose certaine est le nombre croissant de ceux qui s'y adonnent.

La fin du XIX^e^ siècle offre un aspect du monde économique profondément différent des décades antérieures. Cette évolution se fait sentir dans toutes les branches de l'activité humaine, mais particulièrement dans le commerce et dans ses deux grands auxiliaires : les transports et le crédit. L'économie qui jusqu'au milieu du XIX^e^ siècle était très souvent encore régionale, locale, voire même domestique, est devenue

nationale, puis mondiale, mouvement qui se continuera à partir de 1860 environ jusqu'à nos jours. Aussi, entre le producteur et le consommateur, la chaîne des intermédiaires, c'est-à-dire les commerçants, s'est allongée considérablement.

Comme on le constate en étudiant la répartition professionnelle de la population de nombreux pays : Angleterre, Allemagne, France, Autriche, Suède, États-Unis, le nombre des personnes qui se vouent au commerce a crû dans des proportions qu'on ne trouve ni dans l'industrie, ni dans l'agriculture. En Suisse, on assiste au même phénomène.

RÉPARTITION PAR CLASSES ÉCONOMIQUES DE 100 PERSONNES DEPUIS 1888

(Extrait de *L'Annuaire statistique de la Suisse.*)

	1888	1900	1910	1920	1930
Agriculture	37,7	31,3	27,1	26,1	21,7
Industrie	41,4	44,7	45,5	43,9	44,6
Commerce, Assurances, Banques	4,6	5,4	6,5	7,8	9,8
Transports	2,7	3,9	4,8	4,9	4,4
Hôtellerie	2,5	3,7	4,4	4	4,8
Administration, Professions libérales	3,9	4,1	4,6	5,1	5,3
Économie domestique, journaliers	7,2	6,4	6,4	6,3	7,2

Il ressort du tableau ci-dessus qu'en chiffres ronds, le nombre des personnes occupées dans le commerce et ses auxiliaires, banques et assurances, a doublé de 1888 à 1930, et représente un très important facteur de la vie économique du pays.

4. L'importance d'une étude psychologique de la vente et du vendeur.

Quels que soient l'objet, la nature et l'importance d'une entreprise commerciale, tous ses efforts convergent vers un point central qui est la vente. Quand la vente va, tout va, répète-t-on communément. Son étude est donc essentielle pour la bonne conduite d'une affaire, abstrac-

tion faite bien entendu de son organisation technique (administration financière et principes rationnels d'exploitation) dont nous ne traiterons pas ici.

Le vendeur, patron ou employé, joue un rôle de premier plan. En effet, son action ne s'exerce pas seulement au moment précis de la vente qu'il conduira ou non à bonne fin, mais encore dans le temps et dans l'espace. Dans le temps en ce sens que le client répétera ou ne répétera pas ses achats, selon qu'il aura été ou non satisfait. Dans l'espace en ce que le client recommandera ou ne recommandera pas un magasin, le tout dit d'une manière générale. Aussi, sans anticiper sur le problème de la Personne du Vendeur que nous examinerons plus tard, relèverons-nous déjà maintenant la grande importance que présente pour n'importe quelle entreprise commerciale la question de savoir si et à quel degré un vendeur ou une vendeuse est apte à remplir sa tâche, beaucoup plus complexe qu'on le croit d'ordinaire. Il s'agit ni plus ni moins du problème de l'appropriation et de l'adaptation de l'individu à son travail et à sa fonction économique qui relèvent de l'orientation et de la sélection professionnelles auxquelles le commerce n'a pas attaché jusqu'ici une attention suffisante.

Or, si beaucoup de gens se « mettent dans les affaires » sans y être vraiment aptes et préparés, il en est de même de nombreux vendeurs qui n'ont pas les qualités requises par leur profession d'où souvent des échecs portant préjudice aux entreprises comme aux vendeurs eux-mêmes.

Une étude psychologique de la vente et du vendeur se justifie également en raison du nombre de personnes qui trouvent leur gagne-pain dans cette activité professionnelle. En 1930, on comptait en Suisse 3.819 vendeurs et 34.402 vendeuses, soit un total de 38.321 personnes représentant une catégorie professionnelle dont l'importance dans l'économie générale est donc loin d'être négligeable.

Enfin, aux commerçants qui se demanderaient en quoi la psychologie peut leur être utile, nous nous contenterons pour le moment de dire que :

1° Dans son essence, la vente consiste en une action psychologique d'un individu sur un autre individu, l'action étant réciproque. Le vendeur cherche à agir et agit sur le client comme celui-ci cherche à agir et agit sur le vendeur.

2° Le rendement du vendeur se juge dans la pratique d'après le montant et le nombre des ventes effectuées qui sont en somme l'effet, mais non la cause de sa valeur professionnelle laquelle dépend en grande partie, sinon complètement de ses aptitudes professionnelles, c'est-à-dire de sa structure psychologique.

On peut donc affirmer que la psychologie a bel et bien son mot à dire en matière de vente et c'est ce que nous montrerons au cours des développements qui suivront.

Mais auparavant, nous ferons remarquer que la présente étude s'applique à celle de la vente dans le magasin, le vendeur face au client, et qu'en conséquence elle ne traitera pas de la publicité qui soulève des problèmes de psychologie à la fois individuelle et collective, et dont la technique ressortit principalement à la psychologie expérimentale.

Par contre, on pourra en appliquer les principes à l'activité des représentants et des voyageurs de commerce qui, psychologiquement parlé, se trouvent dans la même situation que le vendeur au magasin.

5. Comment étudier la psychologie de la vente ?

Indiquons brièvement comment nous entreprendrons l'étude de la psychologie de la vente.

Nous envisagerons les problèmes suivants qui seront autant de chapitres :

1° Pourquoi la clientèle entre dans un magasin et achète (Problème des Mobiles d'achat) ;

2° De qui se compose la clientèle (Problème de la Connaissance de la clientèle) ;

3° Ce qui se passe psychologiquement chez le client et chez le vendeur durant la vente (Problème du Processus de la vente).

Ces trois chapitres formeront une première partie qu'on peut considérer comme la Pratique de la vente.

Dans une deuxième partie, la Technique de la vente, nous rechercherons :

1° Quelles sont les aptitudes professionnelles nécessaires au vendeur en général (Problème de la Personne du vendeur) ;

2° Quelles sont les répercussions de la division du travail sur les apti-

tudes (Problème de la Spécialisation des aptitudes dans la profession de vendeur).

Enfin, dans un dernier chapitre, nous formulerons les Conclusions d'ordre pratique à tirer de cette étude.

Quelques mots maintenant sur la méthode que nous emploierons.

Il nous a paru nécessaire de recourir à des notions scientifiques de psychologie, car, la simple énumération de faits, d'observations, de certaines qualités morales et intellectuelles ne constitue pas une véritable étude de la psychologie de la vente. Ce qui importe, c'est précisément de rechercher et de déterminer dans la mesure du possible les canses du « comportement » du client et du vendeur d'où certains développements relatifs à la structure psychologique de l'homme assez considérables, surtout dans les chapitres premiers de la première et de la seconde partie.

PREMIÈRE PARTIE

LA PRATIQUE DE LA VENTE

CHAPITRE PREMIER

LES MOBILES D'ACHAT

I. Que faut-il entendre par mobile d'achat?

Pourquoi entre-t-on dans un magasin ? Cette question qui semble appeler nne réponse à La Palisse ou même ne pas devoir être posée, soulève en réalité des problèmes psychologiques fort complexes, dès qu'on serre les choses d'un peu près. Prenons comme point de départ un exemple tiré de la vie de tous les jours.

Suivons par la pensée une femme qui entre dans une boulangerie pour y acheter du pain et essayons de nous rendre compte des manifestations d'ordre psychologique auxquelles ce modeste achat peut donner lieu. Notre ménagère obéit tout d'abord et principalement à l'instinct alimentaire, car ni elle, ni les siens ne peuvent se soustraire à la nécessité de se nourrir. Elle est pour ainsi dire obligée d'acheter et jusqu'ici rien que de très naturel dans son achat. Cependant, comme elle et son mari aiment que le pain soit bien cuit, elle ne prendra pas n'importe quelle miche, mais en choisira une et ne voudra pas des autres. Psychologiquement que s'est-il passé ? C'est qu'à l'instinct alimentaire s'est ajoutée dans l'esprit de notre ménagère l'idée ou plus exactement le désir de satisfaire leur goût à tous les deux de pain bien cuit. Le mobile d'achat n'est plus simple et unique et sa complexité psychologique apparaît, bien qu'il n'ait trait qu'à un hesoin élémentaire.

Mais, pratiquement parlé, les besoins des hommes sont indéfiniment extensibles de même que leurs modes de satisfaction de sorte que la

question de rechercher et de déterminer pourquoi l'on entre dans un magasin n'est pas dépourvue d'utilité et présente bien ce caractère de complexité que nous lui avons attribué.

En effet, les hommes se différencient par le sexe, l'âge, la race, la nationalité, le milieu, les conditions économiques et sociales. Bien plus, chaque individu a sa « psychologie » personnelle. Les mobiles d'achat peuvent donc varier et se nuancer à l'infini.

Dès lors, comment le vendeur va-t-il se diriger dans ce labyrinthe ? Vu l'impossibilité quasi absolue de connaître les raisons d'acheter de chaque client, ne serait-il pas indiqué de déblayer le terrain en ramenant l'extrême diversité des mobiles d'achat à quelques grands groupes ? C'est ce que nous allons tenter. Mais auparavant, il ne sera pas inutile d'examiner la nature et l'objet des mobiles d'achat afin d'en dégager les caractères psychologiques généraux.

2. Nature et objet des mobiles d'achat en général.

En se plaçant au point de vue économique, on dira que la production a pour fin la satisfaction de nos besoins. Or, ces besoins relèvent de la physiologie et de la psychologie, sans qu'il soit possible de démêler exactement en quoi ils sont seulement physiologiques et en quoi exclusivement psychologiques. Notre exemple d'achat de pain nous a montré que si l'instinct alimentaire, de nature physiologique par excellence, en était le mobile originel et principal, des considérations d'ordre psychologique étaient venues se greffer sur lui. De même, lorsqu'une femme achète un manteau de fourrure, elle n'obéit pas uniquement à l'instinct de conservation, mais cherche aussi à satisfaire son goût de la parure qui est une manifestation de sa « psychologie ».

Nos besoins relèvent de la physiologie et de la psychologie dans des proportions fort inégales. Tantôt le physiologique domine, tantôt c'est le psychologique qui l'emporte. Et nous verrons plus tard que le processus de la vente est d'autant plus compliqué et délicat que le facteur psychologique est prédominant. En effet, nous ne plaçons pas nos besoins sur un même plan, mais nous y établissons une hiérarchie.

Que cette hiérarchie s'ordonne très diversement chez les hommes, c'est ce que l'observation qnotidienne de la vie et le simple bon sens montrent aisément. De plusieurs personnes dans la même situation

économique, l'une tendra à améliorer sa nourriture, l'autre dépensera davantage pour se vêtir alors qu'une troisième aimera surtout à être bien logée. Nous nous trouvons ici devant un problème de psychologie individuelle, plus exactement différentielle d'où il découle que la vente n'est pas un phénomène qui se déroule automatiquement et encore moins identiquement comme le croient, mais à tort, beaucoup de vendeurs et de vendeuses.

La vente n'est pas quelque chose d'automatique, car il ne suffit pas d'avoir des marchandises dans sa boutique pour être assuré de pouvoir les vendre. L'essentiel, c'est de les avoir telles qu'elles répondent réellement aux besoins et aux désirs du public acheteur.

Puis, la vente n'est pas un processus qui se déroule d'une façon identique, non seulement à raison de la diversité des biens mis en vente (lait, habits, meubles, bijoux, etc.), mais surtout parce que les clients sont tous différents. Si le médecin a raison d'affirmer qu'il n'y a pas de maladies, mais des malades, le vendeur et le commerçant pourraient faire leur cette assertion et se persuader qu'il n'y a pas de clientèle, mais des clients. C'est ce que nous verrons dans un prochain chapitre.

Les mobiles d'achat, on l'a vu, ont leur source dans les besoins de l'homme. Besoins physiologiques et besoins psychologiques, c'est tout le problème de la nature humaine dont nous ne saurions faire ici une étude quelque peu détaillée. Nous nous limiterons donc aux points qui touchent directement à notre sujet et établirons une première distinction entre le facteur physiologique et le facteur psychologique.

3. Le facteur physiologique.

Qui dit besoins physiologiques fait entendre qu'ils se rapportent aux fonctions vitales de l'individu englobées dans ce qu'on appelle communément l'instinct de conservation. Cela implique aussi que l'individu fera tout son possible pour les satisfaire sinon complètement, du moins à un degré minimum. On peut se passer de dessert, mais non de manger. Il n'est pas nécessaire d'être habillé élégamment, mais on ne saurait se priver de vêtements.

Ces besoins d'ordre physiologique portent ainsi en eux un caractère impératif de satisfaction de sorte que non seulement ils incitent, mais obligent pratiquement à acheter. Preuve en est l'idée souvent affirmée,

surtout en temps de crise, que seuls les magasins d'alimentation « marchent encore ». C'est également dans ce domaine de l'activité commerciale que les prix se discutent le moins, ce qui d'ailleurs ne signifie nullement qu'ils sont acceptés sans autre. Entamez ce sujet avec une ménagère soucieuse de ses deniers et vous serez aussi promptement que nettement fixés à cet égard !

Nous dirons donc d'une manière générale, mais sans trop de rigueur que lorsque les mobiles d'achat ont leur source primitive ou principale dans la nature physiologique de l'homme, ces mobiles sont aisément reconnaissables et isolables, et rendent le processus de la vente relativement simple.

Mais l'homme n'a pas que des réactions d'ordre physiologique. C'est un être qui pense et qui sent. Le facteur physiologique n'est que la trame sur laquelle le psychologique va broder à l'infini d'où la nécessité d'attirer l'attention du vendeur tout particulièrement sur celui-ci.

4. Le facteur psychologique.

Nous poserons le problème en citant ce passage de H. Piéron extrait de son remarquable petit volume : *Psychologie expérimentale.*

« La régulation de l'activité mentale, l'orientation de la pensée, sont des fonctions affectives, et les processus affectifs interviennent de façon constante dans tout l'ensemble de la vie mentale même sous les formes intellectuelles les plus élevées *agissant sur la perception, sur la mémoire, sur le raisonnement même* (c'est nous qui soulignons). Les dissociations que nous cherchons à effectuer sont le plus souvent arbitraires et conventionnelles. ».

« Quand on s'efforce de délimiter les éléments affectifs de la pensée, on est conduit à envisager comme tels des complexes tout pénétrés d'intellectualité, des sentiments, dont les variétés s'adaptent avec souplesse à d'innombrables situations. Au cours de la vie individuelle, l'affectivité s'enrichit, se nuance et s'affine, s'épanouit en un jeu de sentiments et de tendances dont il serait vain de vouloir faire un inventaire absolument complet, surtout dans nos civilisations actuelles. »

« Nous désignons des attitudes, des conduites, par des noms spécifiques, qui éveillent souvent en nous des réactions de connaissance interne, mais qui surtout, nous rappellent des expériences perceptives,

et nous permettent de comprendre, de prévoir le comportement des autres hommes. »

Que tirer de ce texte à la fois si précis et si touffu ? Provisoirement ceci :

C'est tout d'abord l'importance capitale de la vie affective dans notre vie en général qui nous empêche le plus souvent, sinon toujours de formuler un jugement véritablement objectif. En réalité, nous ne portons que des jugements de valeur, faits de nos appréciations personnelles sur les choses, les gens et les événements.

Puis, c'est l'extraordinaire diversité des sentiments et des tendances qu'abrite la nature humaine, problème qui pose en outre ceux de l'instinct et de l'inconscient.

Enfin, c'est que l'individu subit l'influence du milieu dans lequel il vit (milieux familial, professionnel, social, physique) d'où surgissent une foule de questions dont l'étude ressortit principalement à la psychologie collective, vaste domaine encore à peine exploré scientifiquement.

Tel est dans son essence ce qu'il faut entendre par l'examen du facteur psychologique du mobile d'achat. Voyons maintenant les choses d'un peu plus près et reprenons les trois points que nous venons de relever.

A. La vie affective. — Que l'on soit philosophe, médecin, industriel, commerçant ou simple homme de la rue, une chose s'impose à la réflexion, c'est l'extrême complication de notre vie mentale. En discerner les éléments est une impossibilité. Tout acte, toute pensée mettent en jeu des forces nombreuses et d'origines diverses dont l'étude est loin d'avoir abouti à une solution scientifique satisfaisante à tous égards. Mais ne soyons pas négativistes et entrons dans le vif de notre sujet.

Et d'abord, qu'est-ce que la vie affective ? Sous ce terme générique, on comprendra l'ensemble des manifestations psychologiques qu'on désigne dans le langage courant par les mots : sentiments, émotions, passions. Cette définition trop sommaire demande à être précisée, complétée, car il s'agit de savoir en quoi la vie affective se distingue des autres manifestations de notre vie mentale.

Prenons un exemple, la colère. On peut discuter de la colère, l'analyser en tant que sentiment, l'appliquer à des cas particuliers en citant telle ou telle personne qui, dans une circonstance donnée, s'est mise

en colère. Bien plus, on peut la critiquer en montrant qu'elle est presque toujours mauvaise conseillère, la réprouver, la condamner. On peut faire tout ce qui vient d'être dit et rester pourtant parfaitement calme, froid.

Mais que l'on vous contrarie, que ça ne marche pas comme vous l'entendez, qu'on vous tienne carrément tête ou qu'on vous offense gravement, voilà que vous vous emportez et que vous n'êtes plus maître de vous. Vous vous laissez aller à des paroles ou à des gestes inconsidérés, même violents, car vous sentez dans toutes vos fibres une sorte de frémissement intérieur : vous venez d'éprouver, de vivre un moment de colère. Cette manifestation apparaît clairement à votre conscience et à celle d'autrui.

Quelle est la différence psychologique entre ces deux attitudes ? Dans la première, on a affaire à *l'idée de colère*, dans la seconde *au sentiment de colère. Le sentiment a donc comme caractéristique d'être vécu, éprouvé, et d'être une réaction d'ensemble de notre individu.*

Nos sentiments nous entraînent en quelque sorte hors de nous, mais à des degrés divers selon les circonstances, les situations et surtout suivant notre manière de réagir, notre caractère, notre équation personnelle. Des uns on dira qu'ils sont froids, qu'ils ne vibrent pas ou peu, tandis que d'autres seront qualifiés de personnes sensibles, qui s'enthousiasment, qui s'emballent. Bref, les sentiments présentent chez l'homme toutes les variétés et toutes les nuances, et nul n'en est complètement dépourvu.

Par ailleurs, toutes les recherches portent à croire que la vie mentale commence par des phénomènes d'ordre affectif de sorte qu'avant de penser, l'homme sent. Le « moi » débute donc par des manifestations affectives dont les sources se trouvent dans le terrain des tendances naturelles de l'individu. Cette constante influence de l'affectivité se maintient tout au long de la vie, mais évolue diversement chez les hommes suivant leur intelligence, leur caractère et les circonstances.

Ce qui vient d'être dit des sentiments, s'applique également à tout ce qui nous environne : choses, idées, objets matériels, personnes. Quand nous déclarons par exemple qu'un tableau, un habit, un chapeau ou un bijou est plus beau qu'un autre, c'est parce que nous sentons, éprouvons en nous quelque chose qui nous le fait déclarer, bien que nous ne puissions pas le prouver. Ne dit-on pas : des goûts et des couleurs on ne dispute pas ?

Nos jugements sont ainsi influencés par nos états effectifs, sans d'ailleurs que nous nous en rendions toujours compte. Ce sont des *jugements de valeur* qui, en matière de vente, ont une importance primordiale. Tel qui accordera une grande valeur à la possession d'un beau livre ne dépensera que le strict nécessaire pour certains détails de sa tenue vestimentaire. La vie quotidienne fourmille d'exemples semblables et il n'est que de regarder autour de soi pour constater que les individus portent des jugements de valeur différents, parce que leurs intérêts sont eux-mêmes différents non seulement en nature, mais en intensité.

Mais nos appréciations ne dépendent pas uniquement d'états durables, c'est-à-dire de traits fondamentaux de notre caractère et de notre tournure d'esprit. Nos jugements sont aussi influencés par des états affectifs passagers, momentanés qui, pour la plupart, échappent à l'analyse. C'est ainsi que certains jours nous sommes de mauvaise humeur sans bien savoir pourquoi. Il ne s'agit alors pas de gaieté ou de tristesse vraie, mais d'un ensemble de sentiments vagues qui ne s'en imposent pas moins à notre conscience. Ces états sont fort composites et résultent de l'action de forces très diverses dont les sources nous échappent le plus souvent. On sait par exemple combien certaines personnes sont sensibles à l'influence de la température, de l'état électrique et hygrométrique de l'air, sans qu'elles puissent dire exactement en quoi consiste cette influence.

Une autre cause de ces états affectifs passagers doit être recherchée dans l'ensemble des échanges chimiques dont notre corps est le siège et au premier plan desquels on citera les corrélations physiologiques entre les éléments du système nerveux, les fonctions de nutrition et l'équilibre des sécrétions glandulaires internes (glandes endocrines). Nul n'ignore l'effet que peut avoir un bon repas sur notre humeur et tout homme d'affaires sait par expérience que pour la conclusion d'un contrat un succulent dîner peut être un précieux auxiliaire, du moins dans certains cas, sinon les affaires seraient vraiment trop faciles !

Il aura suffi, nous l'espérons, des développements précédents pour montrer que la vie affective joue bien un rôle considérable dans toute notre vie mentale et qu'elle nous empêche de formuler des jugements absolument et constamment objectifs. Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au delà, disait Pascal.

En quoi ces considérations sont-elles utiles à l'étude de la psychologie de la vente, c'est ce que nous verrons en parlant des principaux mobiles d'achat tels qu'ils se présentent dans la pratique.

B. Les tendances instinctives. — L'être humain est un être agissant qui s'extériorise, se manifeste en actes et ces actes sont la résultante de dispositions à agir. C'est à ces dispositions à agir que nous réserverons le terme de tendances instinctives qui correspondent à ce qu'on nomme couramment : penchants, impulsious, inclinations, habitudes, désirs. Le mot de tendance sera pris ici au sens générique du terme et sans prétention à l'explication scientifique de la nature et de l'origine des dispositions à agir.

Qu'est-ce qu'une tendance instinctive ? Comment la définir ? Nous dirons d'une manière générale : une tendance instinctive est ce qui nous permet d'accomplir un acte, sans avoir eu besoin d'en faire un apprentissage préalable. C'est ainsi que le nouveau-né manifeste d'emblée une tendance à sucer que le sein maternel va satisfaire. On dit que l'enfant tette d'instinct. Cette tendance est certainement innée et l'acte de la tétée se fait spontanément, naturellement, sans que l'enfant ait eu besoin de l'apprendre. Par contre, nous dirons du fumeur qu'il manifeste aussi une tendance à fumer, mais une tendance que l'on considérera plutôt comme une habitude et non pas comme une tendance véritable. En effet, fumer n'est pas quelque chose d'inné, de naturel, mais un ensemble de gestes que l'individu accomplit en imitant autrui : il a appris à fumer.

Ces deux exemples permettent d'établir une première distinction parmi les tendances instinctives : il y en a qui sont innées, naturelles, tandis que d'autres sont une affaire d'usage, de coutume, d'imitation et ont quelque chose d'appris, d'acquis. Or, la grande majorité des tendances humaines sont des tendances acquises, des habitudes. Cependant, comme l'a noté Bergson, il ne faut pas perdre de vue qu'« il est rare qu'à la base d'une habitude contractée, il n'y ait pas une aptitude naturelle ». C'est ainsi qu'on peut prétendre qu'on ne fume pas seulement pour imiter les autres ou faire grand garçon, mais peut-être aussi pour se donner l'illusion de sucer d'où on remonterait par là à la tendance instinctive du nouveau-né qui la manifeste d'emblée en suçant le sein maternel.

Tendances instinctives acquises et habitudes ont de nombreux points de contact et il est très difficile, pour ne pas dire impossible de tracer une démarcation bien nette. Mais, l'important pour nous n'étant pas d'étudier l'origine des unes ou des autres, voyons comment elles se manifestent dans la genèse des mobiles d'achat.

La tendance qui nous pousse à faire un acte n'est pas toujours satisfaite immédiatement d'où une sorte d'arrêt, d'empêchement qui donnent naissance à ce qu'on appelle d'ordinaire un désir. C'est dire en même temps que les occasions de désirer ne nous manquent pas et que de la petite enfance à une vieillesse avancée, nos désirs satisfaits ou non satisfaits occupent une bonne partie de notre vie.

Or, le commerce en général et le vendeur en particulier ont précisément comme rôle de prévoir et d'interpréter les désirs du public. Ils devront donc s'efforcer d'éveiller ou de stimuler ces tendances instinctives.

Si maintenant nous poussons l'analyse du désir un peu plus loin, nous dirons que le désir répond à une représentation mentale. Quand une femme sort pour acheter un chapeau, elle se représente ce chapeau plus ou moins vivement, ce qui donne en quelque sorte la mesure psychologique de son désir, tantôt faible, tantôt si fort que tout sera mis en œuvre pour satisfaire son envie. La femme élégante et coquette a, comme chacun sait, maints tours dans son sac pour arriver à ses fins quand elle aura convoité un manteau, une robe ou un bijou.

Mais aussi coquette que soit une femme, il est plus que probable que son premier manteau de fourrure lui procurera plus de plaisir et lui semblera plus désirable que le second ou le troisième. Ce caractère de satiabilité des désirs et conséquemment des besoins, puisque ceux-là ne sont en définitive que les expressions de ceux-ci, joue un rôle important dans la vie mentale en général et naturellement dans le commerce où l'on doit être sans cesse à la recherche de la nouveauté.

A la satiabilité s'apparente le changement qui apparaît comme une sorte de soulagement. Les choses devenues banales parce que trop souvent vues, entendues ou senties provoquent un sentiment de lassitude qui provient de ce que des excitations maintes fois répétées s'émoussent et perdent de leur mordant. C'est ainsi que dans le domaine artistique on peut voir une génération qui a entendu pendant des années une certaine musique, finir par s'en fatiguer, prête à en appré-

cier une autre d'un genre complètement différent qui prendra une valeur affective que le premier genre a perdu. On fait de semblables constatations en matière de mode dans les changements de laquelle on pourrait voir une sorte de défense instinctive du public contre la lassitude provenant d'excitations trop souvent répétées et non plus seulement l'expression des caprices de la femme, car, en somme, qui dit mode, dit femme. Ainsi serait-on tenté d'expliquer, par exemple, qu'une année le bleu soit la couleur à la mode alors qu'une autre ce sera le rouge, et que tous deux, au moment de leur apparition sur le marché, jouissent tour à tour de la même faveur. Cette explication est toutefois incomplète, car il faut tenir compte des influences collectives qui exercent une influence souvent prépondérante sur la mode.

Par ailleurs, les tendances instinctives mettent en jeu des forces qui n'apparaissent pas toujours clairement à notre conscience et qui parfois ne sont même pas perçues. Cet ensemble de poussées intérieures non définies constitue le vaste domaine de l'inconscient qui, longtemps méconnu des psychologues, a fait l'objet des pénétrantes études de Freud. Quelle que soit l'opinion que l'on professe à l'égard du freudisme, même si de nombreux auteurs ont pu reprocher au savant médecin viennois de donner à l'instinct sexuel une importance excessive, il est en tout cas certain que l'inconscient existe, que ce n'est pas une fiction de l'esprit et qu'il répond à quelque chose de réel. Chacun de nous aura pu constater que des souvenirs lui remontent tout à coup à la mémoire sans pouvoir en suivre le cours conscient, que des événements passés continuent à peser sur nous sans que nous sachions dire en quoi, que nous avons des accès d'humeur gaie ou triste qui restent inexpliqués. Les phénomènes désignés sous les noms d'inhibition (empêchement à l'exécution d'un acte, d'un geste, à l'expression d'une idée), de refoulement (certaines idées ne peuvent pas se déclancher, enfouies qu'elles sont au plus profond de notre psychisme) ne doivent pas être ignorés de qui veut s'occuper de psychologie.

S'il était possible de « psychanalyser » les clients d'un magasin, on trouverait presque chez tous des mobiles inconscients qui les ont poussés parfois à faire ou à modifier un achat. Que de fois n'entend-on pas dire : « Je ne sais au fond pas pourquoi j'ai acheté ceci » ou bien : « C'est drôle, mais au magasin, cela me faisait un tout autre effet ».

C. Les influences collectives. — Les tendances instinctives et l'inconscient sont des forces qui émanent de la personne même de l'individu et qui, colorées, nuancées par son affectivité, sont partie intégrante des mobiles d'achat. Mais en tant que client passé, présent ou futur, l'individu a subi, subit ou subira des influences extérieures à son « moi » qui proviennent du milieu dans lequel il vit (milieu familial, professionnel, social). Si l'individu apporte les éléments de ses actions (éléments intellectuels et affectifs), c'est la société qui lui donne les moyens de s'extérioriser en manifestations que nous pouvons reconnaître, apprécier, isoler et analyser. Comme le dit très justement Tarde, il convient de se rappeler que : « Sans doute, la suggestion sociale ne fait qu'imprimer sa direction propre, variable d'après les pays et les époques, à nos penchants naturels ; mais, sans cette direction qui leur permet seule de se réaliser, ceux-ci ne seraient que des tendances impuissantes. Et, quand on analyse de près un besoin qui paraît naturel, on s'aperçoit le plus souvent qu'il ne serait pas ce qu'il est sans la société ambiante ».

Est-il possible de séparer l'individuel du social ? En d'autres termes, peut-on déterminer dans les goûts, les désirs, le comportement des hommes, ce qui provient en propre de leur individualité, de leur « moi » et ce qui provient du milieu ambiant ? A cette question qui ressortit à la psychologie collective, on doit répondre négativement, du moins dans l'état actuel des recherches, et il est plus que probable qu'on n'aboutira jamais qu'à une solution approximative. En effet, tout homme, tel qu'il s'offre à notre expérience immédiate et quotidienne, apparaît d'emblée comme un ensemble d'une complexité à proprement parler inextricable dans la constitution duquel sont intervenues d'innombrables influences sociales. Que l'on songe un instant à la diversité des éducations familiale, scolaire, professionnelle, à la mentalité de l'ouvrier et du patron, aux opinions et coutumes d'un citadin et d'un campagnard, aux caractères différents des nationalités et des races, et l'on conviendra sans peine que l'individuel et le collectif s'entrepénètrent au point de rendre une séparation de l'un et de l'autre complètement illusoire.

L'important ici n'est pas de tenter cette séparation, mais de constater que chacun de nous est soumis à ces influences collectives. Et, nous verrons dans l'étude de la clientèle, que le milieu ambiant joue un

rôle considérable non seulement sur les mobiles d'achat pris en eux mêmes, mais encore sur la manière d'acheter (diversité des appréciations quant au prix, à la bienfacture, à l'esthétique, à l'utilité de la marchandise).

D. Élément intellectuel. — De ce qui a été dit du facteur psychologique des mobiles d'achat, il semblerait que le client est comme un navire privé de gouvernail, voguant au gré des flots, ballotté entre sa vie affective, ses tendances instinctives et les influences collectives ou plongé dans le vaste océan de son inconscient. Il n'en est évidemment pas ainsi.

L'homme en effet n'a pas que des réactions physiologiques et des sentiments. Il pense. Ces réactions, ces sentiments vont subir une action d'élaboration, de façonnement qui est l'œuvre d'une autre puissante activité : l'intelligence.

C'est l'intelligence qui va traduire dans l'abstrait ce que l'individu voit, entend, touche, sent. Une femme dont les regards se portent sur une robe exposée dans la vitrine d'un magasin, a des sensations de couleur, de dimensions linéaires qui lui sont fournies par ses yeux. Mais, ces sensations ne resteront pas à l'état de simple réaction de l'organe visuel. Sous la direction et le contrôle de l'intelligence, elles vont s'élaborer en perceptions, c'est-à-dire en phénomènes qui apparaissent dans le champ de la conscience. La femme de tout à l'heure percevra alors la ou les couleurs de la robe, sa forme générale, sa coupe, certaines proportions de lignes, la consistance du tissu. A leur tour, ces perceptions se grouperont pour donner naissance à une représentation mentale de cette robe, en un mot à son image.

Or, l'image mentale que nous nous faisons d'un objet nous appartient en propre, nous est strictement personnelle. Supposons deux femmes devant la robe dont il vient d'être question. L'analyse de leur image mentale montrerait qu'elle n'est pas identique, parce que leurs perceptions, manifestations de leurs facultés intellectuelles, ne sont elles-mêmes pas identiques. L'une sera sensible surtout à la couleur, à la coupe et se représentera l'effet que cette robe ferait sur elle, l'autre sera attirée particulièrement par la consistance du tissu dont elle supputera peut-être la résistance à l'usure.

Pourquoi cette différence de perceptions ? C'est que les hommes ont

pris peu à peu contact avec le milieu ambiant de mille et mille manières différentes. Ce qu'ils ont vu, entendu, vu faire, entendu dire dans leur famille, à l'école, à l'atelier, au bureau, dans la rue, à la ville, à la campagne, les a frappés d'une certaine façon et pas d'une autre. Au fur et à mesure de son développement, l'individu se fait du monde qui l'environne une représentation bien à lui. Ceci ne vaut d'ailleurs pas seulement pour les choses (objets matériels), mais aussi pour le domaine des idées (conceptions esthétiques, éthiques, économiques, sociales).

Mais il va sans dire que les facultés intellectuelles, dans leurs diverses manifestations, sont loin d'être conditionnées uniquement par le milieu ambiant. Elles le sont avant tout par le substratum organique de l'individu, problème de physiologie générale et cérébrale en particulier dont nous ne pouvons pas nous occuper ici.

La représentation du milieu ambiant s'organise en symboles et c'est par le truchement du langage que les hommes arrivent à se communiquer leurs diverses représentations du monde qui les environne.

De ce que les images mentales des objets et des idées ne sont pas ou plus exactement ne peuvent pas être identiques chez les hommes, nous conclurons que l'individu porte sur les choses et les idées une appréciation qui lui est personnelle, donc un jugement de valeur.

Par ce jugement de valeur, considéré ici au point de vue intellectuel, nous revenons à ce que nous en avons déjà dit, à savoir que nos appréciations, nos estimations sont également influencées par nos états affectifs, durables ou passagers, conscients ou inconscients.

5. Les mobiles d'achat dans la pratique commerciale.

Au début de ce chapitre, nous avons écrit que la question de savoir pourquoi l'on entrait dans un magasin était en réalité fort complexe. Les développements précédents auront fait toucher du doigt cette complexité.

Peut-être les taxera-t-on de théoriques. Ils nous permettront cependant :

1° D'attirer à nouveau l'attention du commerçant et du vendeur sur le fait que la vente n'est ni quelque chose d'automatique (il faut avoir en magasin les marchandises qui répondent réellement aux besoins et désirs du public), ni un processus qui se déroule d'une façon identique (chaque client a sa « psychologie ») ;

2° De ramener les mobiles d'achat à quelques grandes classes et sous-classes et de voir sous quelle forme ils se présentent dans la pratique commerciale.

Nous retrouverons le premier point dans un autre chapitre. Examinons maintenant le second.

A. Comment classer les mobiles d'achat ? — Nous avons vu que nos besoins, au sens le plus large du mot, relèvent de la physiologie et de la psychologie. On pourrait donc être tenté de répartir les mobiles d'achat en deux grandes classes : mobiles de nature physiologique, mobiles de nature psychologique. Mais cette classification qui paraît si nette et si précise, serait à la fois trop étroite et trop lâche. Trop étroite parce que les premiers, ramenés à ce qu'ils ont d'essentiel, ne correspondraient qu'à nos besoins élémentaires (alimentation, repos, protection du corps, besoin sexuel), trop lâche en ce que les mobiles de nature psychologique comprendraient tous les autres sans aucune distinction. Cette classification serait en outre inexacte, puisque les mobiles d'achat ne relèvent presque jamais exclusivement d'un seul facteur, physiologique ou psychologique, mais des deux à la fois et dans des proportions différentes.

Quant à répartir les mobiles d'achat en prenant comme point de départ la vie affective ou intellectuelle ou encore les influences collectives, il n'y faut évidemment pas songer, faute de bases suffisamment précises.

Reste une troisième solution qui consiste à s'adresser aux tendances instinctives de l'homme. Mais on se heurte à une première difficulté, celle de la classification des tendances elles-mêmes. En effet, malgré toutes les explorations faites dans ce vaste domaine, on n'est pas encore arrivé à une solution scientifique entièrement satisfaisante, les auteurs partant souvent d'un point de vue différent et établissant une liste plus ou moins longue des instincts. D'autre part, à vouloir suivre strictement une classification à caractère rigoureusement psychologique, nous en trouverions qui n'ont rien à faire avec notre sujet. Que faire alors ?

Comme base de classification, nous prendrons celles des tendances instinctives qui correspondent et servent de support aux mobiles d'achat tels qu'on les observe dans la pratique. Puis, nous introduirons

à l'intérieur de ces tendances des divisions en les désignant par un mot ou une expression qui marquera la nature particulière ou l'objet spécial du mobile d'achat.

Mais il va sans dire que nous ne pouvons pas songer à établir une liste de tous les désirs et besoins du public comme non plus passer en revue tous les genres d'entreprises commerciales. Une pareille énumération serait fastidieuse, sans portée pratique et obligerait à d'inutiles répétitions.

B. Les principaux mobiles d'achat. — Le principe général de notre classement part de cette idée que pour subsister et se perpétuer, l'homme doit se nourrir, se défendre, se reproduire et entrer en relations avec ses semblables. En d'autres termes, les mobiles d'achat dont il sera question correspondront à des instincts spécialisés et s'ordonneront autant que faire se pourra suivant leur degré croissant de complexité.

1° INSTINCT DE CONSERVATION. — Pour vivre et faire vivre les siens, tout homme doit travailler. Vivre, c'est manger, boire, se vêtir, se loger, se récréer. Or, pour être à même de satisfaire ces besnins, l'individu est obligé d'avoir de l'argent qu'il se procure en travaillant, du moins dans l'immense majorité des cas. Mais travailler signifie pouvoir offrir soit ses services (ouvriers et employés de toutes catégories et de tous grades), soit vendre les produits de son activité pour l'élaboration desquels il faudra acheter des instruments de travail, au sens le plus comprébensif du terme (machines industrielles ou agricoles, outillage, automobiles, livres, matériel de bureau, etc.).

En achetant pour se nourrir, se vêtir, se loger, se divertir, l'homme obéit à l'instinct de conservation, fait essentiellement des besoins nécessaires à la conservatinn et au développement de son individu. Ces besoins recèlent donc un caractère plus ou moins impératif de satisfaction.

Il convient de rappeler d'une part que les besoins des hommes sont indéfiniment extensibles, de l'autre que nous y établissons une hiérarchie qui reflète notre « conception du monde » (la Weltanschauung des Allemands) faite non seulement de traits fondamentaux physiologiques et psychologiques (personnalité innée), mais encore de tout ce que nous avons reçu du milieu ambiant (personnalité acquise).

Aussi ne faut-il pas s'étonner si l'instinct de conservation qu'on peut par ailleurs qualifier d'instinct primitif, répondra à des besoins extraordinairement différents en nature, en étendue et en intensité suivant la « psychologie » des individus et les circonstances de lieu et de temps.

Ceci dit, venons-en aux formes originelles et dérivées sous lesquelles on trouve les mobiles d'achat dans la vie commerciale.

a) *Le nécessaire* apparaît comme le mobile d'achat le plus répandu et le plus facilement compréhensible. On achètera des aliments, l'indispensable garde-robe et « juste de quoi se mettre en ménage » ou encore le ou les instruments de travail dont on ne peut pas se passer. Ici, le facteur physiologique pourra être considéré comme l'emportant sur le psychologique.

Montons d'un degré et nous trouvons :

b) *L'utilité.* Si dans la vie pratique, le nécessaire est également utile, l'utile n'est pas toujours nécessaire. Un parapluie est utile, mais n'est pas nécessaire. Nous entendrons donc par utile ce qui rend des services.

On fera par exemple l'acquisition d'une machine à calculer non seulement parce que la machine calcule plus vite, plus sûrement que l'homme puisqu'elle ne se fatigue pas, mais aussi parce que dans certains cas, elle permettra l'économie d'un employé. Soit dit en passant, voilà un argument de vente qui, à l'occasion, peut s'avérer efficace.

Le développement de l'hygiène a également suscité la fabrication et l'achat d'articles utiles (hygiène dentaire par exemple).

Au sentiment de l'utilité se mélange parfois celui de la prudence. Alors qu'autrefois, la femme en se mariant tirait un certain orgueil d'armoires bien remplies, celle d'aujourd'hui achète moins, souvent par crainte que « ça ne se démode ».

L'utile peut aussi se combiner avec l'agréable. Ainsi le représentant ou le voyageur de commerce fait l'acquisition d'une automobile qu'il emploiera pour ses affaires et son plaisir.

c) *Commodité.* Le facteur psychologique du mobile d'achat joue ici un rôle important et présente d'innombrables variétés qu'on échelonnera depuis celui ou celle qui aime ses aises à celui ou celle qui met la main à tout.

Un exemple frappant de la commodité considérée comme mobile d'achat réside dans l'emploi chaque jour grandissant des articles relatifs à la technique ménagère. Quelle est la femme qui, si elle en avait

les moyens, ne préférerait pas entendre le discret ronflement d'un aspirateur à poussière que se fatiguer à frapper ses tapis avec vigueur et souvent au déplaisir des oreilles sensibles du voisinage ? On ne finirait pas de dénombrer la multitude d'articles qui rendent la vie plus commode, plus facile.

Mais il ne faudrait pas toujours prendre le terme de commodité au sens qu'on vient de lui donner. Commode signifie aussi : approprié à. Ainsi, l'équipement matériel d'un bureau moderne pourra comprendre une chaise spécialement adaptée au travail de la dactylographe pour diminuer la fatigue du torse et des jambes, et augmenter par là son rendement. En pareil cas, la commodité se confond avec une bonne organisation des conditions de travail. Mais nous laisserons au lecteur le soin de trancher la question de savoir si, en faisant l'acquisition d'une chaise spéciale, le patron est guidé par l'instinct de conservation en faveur de sa dactylographe ou par des considérations égoïstes d'intérêt économique.

d) *Activité.* L'homme a en lui une tendance, une disposition à agir soit mentalement, soit physiquement. L'observation quotidienne nous montre des types très différents quant à leur manière de concevoir et de manifester ce besoin d'activité.

Il eu est chez qui l'activité physique est une véritable soif de mouvement, de déplacement, de dépenser leurs forces. D'autres la considèrent et la ressentent plus simplement comme un besoin d'hygiène corporelle. Mais, dans l'un et l'autre cas, un sentiment de plaisir se joint presque toujours à ce besoin d'activité de sorte que tout sera mis en œuvre pour satisfaire la disposition à agir. Comment ? Le plus souvent en se livrant à l'exercice des sports. Le sport peut donc être considéré comme un mobile d'achat dont l'importance économique mérite d'être signalée. Preuve en soit le développement extraordinaire, même exagéré qu'ont pris de nos jours le ski, la natation, le tennis, d'où l'achat de skis, de raquettes, de vêtements de sport, d'articles pour la plage, etc.

e) *L'agréable.* On comprendra sous ce terme les diverses sensations qui donnent naissance à ce qu'on appelle d'ordinaire les sentiments de bien-être et de confort. C'est dire en même temps qu'on ne saurait dresser un inventaire tant soit peu complet des modes de satisfaction de l'agréable et des nuances qu'il revêt chez les hommes. On se contentera de citer quelques exemples : le goût de la bonne chère, d'un vin

capiteux, d'un tabac aromatique, de certains bibelots dont la femme aime à s'entourer, de fleurs qui flatteront également son odorat, de chocolats auxquels ses papilles gustatives seront sensibles à moins qu'ils ne lui coupent l'appétit ou lui aident à tromper son ennui !

f) *Le besoin sexuel.* En raison de son caractère particulier, nous traiterons du besoin sexuel plus loin et à part:

2° Instinct de propriété. — L'homme ne se contente pas de défendre son être, sa personne physique et son « moi ». Il s'efforce de le développer, de l'enrichir en acquérant ce qu'il est capable d'atteindre et qui lui paraît devoir le satisfaire. La tendance à laquelle il se conforme ainsi répond à ce qu'on nomme vulgairement l'instinct de propriété.

On rencontre certaines formes d'appropriation chez les animaux comme les rongeurs qui accumulent des réserves pour la mauvaise saison. Pour ce qui est de l'homme, cet instinct se constate dès la petite enfance. Ce n'est pas que l'enfant amasse des vivres comme certains animaux, mais, tout petit, il aime à garder ce qu'il a pu saisir et il distingue fort bien ce qui est à lui. Plus tard, il emporte au hasard des rencontres un grand nombre de menus objets qu'il se refuse parfois obstinément à abandonner. Qui ne se souvient de l'arsenal qu'étaient ses poches de gamin ? Mais peu à peu, l'enfant sélectionne et devient un petit collectionneur en obéissant à la tendance à amasser, tendance qui se transformera avec les années en se nuançant et en revêtant des aspects très différents. Mais le plaisir d'amasser persiste bien au cours de toute la vie. On sait que beaucoup d'adultes et de vieilles personnes conservent des choses dont ils savent fort bien qu'ils n'en auront plus besoin. Certes, il est des cas où les souvenirs attachés à de petits objets expliqueraient cette manière de faire. Il n'en reste pas moins que des gens conservent tout et ne jettent rien.

L'instinct de propriété revêt d'innombrables formes et nuances. Ramenons-les à quelques grandes catégories et voyons comment cette tendance se manifeste dans la pratique commerciale.

a) *Désir de posséder pour posséder.* Il est des femmes qui achètent des articles qu'elles emploieront peu, si tant est qu'elles en fassent jamais usage. Elles aiment à contempler des armoires et des tiroirs bien remplis, un peu à l'image de l'avare qui prend plaisir à regarder, palper, compter et recompter son or.

Les ventes de soldes constituent un excellent stimulant du désir de posséder pour posséder. Mais comme on le verra plus tard, ces achats trouvent aussi leur explication psychologique d'une part dans un phénomène d'imitation collective, d'autre part dans un sentiment de cupidité déguisée ou avouée.

Les collectionneurs de tableaux, de timbres, de monnaies, d'antiquités obéissent aussi en grande partie au désir de posséder pour posséder. Ils visent en effet plus à acquérir ce qu'ils n'ont pas, à compléter par exemple une série, qu'à jouir de ce qu'ils ont. Interrogez un philatéliste et vous serez fixé !

Tout en obéissant à l'instinct de propriété, d'autres gens achètent pour satisfaire également leur sens esthétique. Un amateur de musique acquerra un vieux violon italien non seulement pour sa sonorité, mais pour sa forme, son vernis, son nom (le plaisir et parfois aussi l'orgueil de posséder un Stradivarius), un autre éprouvera une joie réelle à contempler les tableaux de maître qui ornent son salon, un autre encore caressera des yeux sa bibliothèque dont la valeur tient parfois davantage à la reliure des volumes qu'à leur contenu.

b) *Désir d'affirmer sa puissance.* — Celui qui amasse pour amasser ressent en somme un plaisir tout personnel qui n'est pas nécessairement lié à un sentiment d'orgueil ou de vanité. Mais il est des personnes dont le plaisir est fait surtout de la fierté qu'ils éprouvent à montrer ce qu'ils possèdent, pensant affirmer ainsi leur puissance. La femme qui porte des bijoux de grand prix et rutilant de mille feux étincelants ne se sent-elle pas un peu la reine de ce monde ? (Notez qu'il ne s'agit pas ici de coquetterie, tendance dont il sera bientôt question). Et n'avez-vous jamais rencontré un homme qui déclare et peut réellement acheter tout ce dont il a envie ? Voilà des gens qui font marcher le commerce, bien qu'ils soient souvent des clients difficiles, comme nous le verrons dans la suite.

c) *Avidité.* — L'avidité peut être considérée comme une exagération de l'instinct de propriété. Ceux qui en font montre sont qualifiés d'intéressés, d'âpres au gain, de cupides, d'avares, quand il s'agit de choses matérielles, et de prétentieux, d'orgueilleux quand cette tendance s'exerce dans le domaine du moral et du social. Entre le désintéressé et l'avare, il y a place évidemment pour tous les intermédiaires.

L'avidité pose de nombreux et délicats problèmes psychologiques. Arrêtons-nous à quelques-uns.

Revenons à l'exemple de ventes de soldes cité plus haut. Nous avons vu qu'à cette occasion un certain public, surtout féminin achète des articles dont il ne saura parfois que faire. Ceci d'ailleurs n'est pas une explication suffisante du plus ou moins grand succès des liquidations partielles. C'est l'intérêt qui joue naturellement le plus grand rôle. Mais, il y a intérêt et intérêt. Dans le public des ventes de soldes, il y aura des clients et encore plus des clientes qui sont guidés par un véritable et honorable esprit d'économie, à moins que ce ne soit tout simplement par la nécessité. On attendra par exemple la liquidation partielle d'une maison de confections pour s'habiller à meilleur compte. Mais lorsqu'il s'agit d'articles de moindre valeur et dont on pourrait facilement se passer pour le moment (certaines pièces de lingerie féminine, par exemple), nombre de personnes achèteront probablement non pas par besoin, mais parce qu'elles pensent faire une bonne affaire. Recevoir beaucoup en donnant peu est bien tentant, n'est-il pas vrai ?

D'autre part, comme nous l'avons dit dans l'introduction, certaines gens voient dans le commerce une activité où l'une des parties doit nécessairement perdre ce que l'autre gagne. Quelle excellente occasion de revanche que les ventes de soldes ! A savoir d'ailleurs si c'est réellement le cas. Mais peu importe, il s'agit ici de psychologie et pour rester dans ce domaine, disons que l'avidité, exacerbation de l'instinct de propriété est la source de la tendance au marchandage et souvent aussi de l'attirance qu'exercent les timbres d'escompte et les rabais accordés par certaines maisons.

A l'opposé de l'avidité prend place la tendance à la dépense. Il est d'observation courante que des personnes sont poussées par un je ne sais quoi à dépenser plus qu'elles ne voudraient et ne devraient. On dit d'elles que l'argent leur fond dans les mains. Rien de plus exact et il n'est pas rare, surtout dans les grandes villes, de voir des personnes, qui, entrées dans un magasin de nouveautés avec un billet de cent francs, semblent ne pas avoir de repos avant de l'avoir dépensé. Le diable de la tentation ayant bien joué son rôle, elles ressortent avec de nombreux paquets et quelques pièces de monnaie. Ces cas s'observent naturellement chez des individus de peu de volonté et éminemment suggestibles, traits de caractère qui, le plus souvent, sont partie intégrante de leur personnalité.

Mais il est aussi des manifestations passagères, occasionnelles de la tendance à la dépense. Une dame de nos connaissances nous disait qu'après avoir éprouvé une grosse colère, elle était parfois fort tentée de procéder à des achats dont elle n'avait au fond pas besoin et qu'elle ne sortait pas toujours victorieuse du combat qui se livrait en elle. Elle ajoutait que d'après son observation, son cas n'était pas unique. Cet exemple montre bien l'influence que peuvent exercer certains états affectifs passagers sur les mobiles d'achat et pourrait être considéré comme une sorte de « compensation » plus ou moins consciente. Remarquez qu'en pareille circonstance, un homme irait peut-être diluer sa colère dans quelques verres d'alcool, à moins qu'il ne la déverse sur ses employés !

Terminons l'examen de l'avidité en disant que le bon marché a une importance capitale dans la vente en général pour des motifs qui se comprennent d'eux-mêmes.

d) *La jalousie.* — Dans l'espèce humaine, la jalousie se manifeste très tôt. On a souvent constaté que la venue d'un cadet ne plaît pas du tout à l'enfant qui, jusque-là, était le seul objet de la tendresse et de la sollicitude de ses parents. On peut considérer la jalousie comme une tendance analogue à l'instinct de propriété. Descartes la définit : « une espèce de crainte qui se rapporte au désir de se conserver la possession de quelque bien ».

Quoi qu'il en soit de la nature de la jalousie, elle joue dans la vie le rôle que l'on sait : elle est fort répandue bien qu'elle soit un défaut dont on n'aime pas à convenir. Il est d'observation courante qu'en manière de mode tout spécialement, relativement rares sont les femmes qui en soient complètement exemptes. Voir sur les épaules d'une amie ou d'une parente, placée à peu près dans les mêmes conditions économiques est un spectacle auquel beaucoup de filles d'Ève ne peuvent rester indifférentes.

La jalousie est donc un mobile d'achat qui devait être sinon relevé, parce que suffisamment connu, du moins rappelé.

Notez qu'il ne faut pas confondre la jalousie (sentiment de propriétaire) avec la coquetterie ou l'imitation, bien qu'il soit difficile d'établir des démarcations très nettes entre ces divers sentiments qui se mélangent souvent.

3. Imitation. — A un examen attentif, l'imitation n'apparaît pas comme une véritable tendance instinctive, c'est-à-dire quelque chose d'inné, de spontané. C'est davantage une habitude, une tendance acquise, selon la distinction que nous avons faite plus haut. Aussi devrait-on plutôt dire : on apprend à imiter, mais on n'imite pas. Laissons cependant ces considérations et voyons quand et comment l'imitation se constate dans la pratique commerciale.

On peut imiter par manque d'individualité, l'intelligence n'étant pas suffisamment déliée pour pouvoir affirmer des goûts et des idées personnels. On imite encore parce que, faute de volonté accusée ou de sûreté intérieure, on accepte sans grande résistance les opinions d'autrui.

Une jeune bonne, par exemple, économisera péniblement de quoi s'acheter la même robe qu'elle aura vu porter par une dame élégante, sans se rendre compte qu'elle ne lui ira pas. Chez les hommes, cette imitation d'individu à individu n'est pas si rare qu'on pourrait le croire. Un client, nous disait-on dans un grand magasin de confections, arrive un jour et demande non pas un costume, mais le costume que son voisin de train portait le jour précédent.

Mais l'imitation est une tendance qui se manifeste surtout par le jeu des influences collectives et en matière de psychologie de la vente, c'est avant tout dans le milieu ambiant qu'il convient de chercher les sources de l'imitation.

Au premier plan figure naturellement la mode, au sens le plus large du mot. Suivre la mode, être à la mode ne signifient pas seulement imiter, copier, manifestations d'ordre matériel pour ainsi dire, mais encore ne pas être en retard sur ses congénères, ne pas faire tache par une robe ou un costume dits démodés parce que datant de l'année précédente. Les expressions « je n'ai plus rien à me mettre », « qu'est-ce qui se portera cette année » soulèvent des problèmes qui relèvent essentiellement de la psychologie féminine. Sans pouvoir en faire ici l'étude détaillée, nous dirons toutefois que la mode entendue comme une suite de changements, correspond bien à certains traits fondamentaux de la mentalité de la femme : instabilité psychique plus accusée que chez l'homme et importance considérable de la vie affective d'où souvent moins d'objectivité dans les jugements et plus de suggestibilité. Il n'est donc pas étonnant que la mode ait tant d'emprise sur le sexe féminin. Nous ne prétendrons d'ailleurs pas que les hommes soient libres de

toute influence en matière de mode. A cet égard, nombre de jeunes gens et les « vieux beaux » n'ont rien à reprocher aux femmes !

La coquetterie, qui, très souvent, est liée à l'instinct sexuel, joue également son rôle dans la mode comme nous le verrons tantôt, mais pour le moment il s'agit de l'imitation.

A quelles lois obéissent ces phénomènes d'imitation collective ? Dans l'état actuel des recherches, la question n'est pas encore tranchée, si tant est qu'elle puisse l'être un jour. Mais une chose certaine, c'est que l'imitation collective constitue un mobile d'achat que commerçants et vendeurs doivent connaître et mettre à profit. Un exemple :

Le chef d'une grande entreprise commerciale nous racontait qu'il y a une quinzaine d'années, les espadrilles connurent une vogue aussi grande qu'imprévue à telle enseigne que le premier samedi de la mise en vente de cet article, le chiffre de 300 paires fut atteint. La même personne nous disait que les écharpes à pois qui semblaient bien s'être portées tout d'abord portées en Autriche avaient eu en Suisse un succès considérable et cela très rapidement. Imitation de public à public, de pays à pays.

L'affluence des acheteurs exerce sur certaines natures une action qui relève aussi plus que probablement de l'imitation collective. De fait, comme on nous le faisait remarquer dans un grand magasin de nouveautés, on observe vers la fin de l'après-midi au moment où les locaux regorgent de monde, une sorte d'émulation parmi le public. Il semble bien que certaines personnes, surtout des femmes, venues simplement pour « voir ce qu'ils ont » sont poussées par une force intérieure assez mystérieuse à procéder à quelques emplettes ou achètent davantage qu'elles n'en avaient l'intention. Jalousie ? Envie ? Imitation ? Fièvre collective ? Tous ces sentiments participent probablement au phénomène qui pourrait s'expliquer encore d'une autre manière. Les vendeurs, très occupés dans ces moments de presse, n'ont pas toujours le temps de ranger tous les articles qu'ils ont dû étaler sur le comptoir. La curiosité aidant, ces marchandises ainsi offertes au regard et au toucher, deviennent une véritable tentation devant laquelle succombent des natures suggestibles et de peu de volonté.

Les conditions atmosphériques jouent aussi un rôle important dans les affaires et c'est presque une banalité que de rappeler l'influence qu'exercent sur la vente un été ensoleillé et un hiver sec et rigoureux.

Les articles de sport sont un excellent baromètre indicateur du « climat » des clients et il n'est pas jusqu'au modeste petit kiosque vendeur de glaces rafraîchissantes qui ne se ressente des bienfaits et des méfaits des caprices solaires.

L'imitation se manifeste également sous l'action des diverses fêtes : Noël, Nouvel-An, Pâques, les anniversaires, bien qu'à pareilles occasions les sentiments d'altruisme (amour et sympathie) que nous verrons plus tard sont les éléments déterminants des achats. Ici l'imitation serait peut-être mieux définie par le terme imitation de traditions. Un peu dans le même ordre d'idées, on ne saurait ne pas mentionner les vacances qui incitent souvent à renouveler ou à compléter une garde-robe.

4° Affirmation de son « moi ».— L'avidité, nous l'avons vu, est en somme une exagération de l'instinct de propriété. S'agissant de choses matérielles, on parle de personnes intéressées, âpres au gain, cupides, avares. Transposée dans le moral et le social, l'avidité se manifeste sous forme de prétention, de vanité, d'orgueil. Comme toute tendance instinctive, l'avidité peut naturellement présenter tous les degrés suivant les individus que nous réunirons sous le terme général de : besoin d'affirmation de son moi.

Rechercher les fondements physiologiques et psychologiques de cette tendance nous entraînerait trop loin. On se contentera donc modestement d'en saisir quelques manifestations dans la pratique de la vente.

a) *Coquetterie.* — La coquetterie des deux sexes, mais surtout féminin, est un puissant levier que vendeurs et commerçants doivent s'efforcer de manier de leur mieux. Attirer l'attention en « faisant chic », jeune, élégant, répond à l'instinct d'affirmer son moi et aussi bien qu'il y a une coquetterie de bon comme de mauvais goût, il n'est guère de domaines où elle ne se manifeste pas.

Le désir de plaire en se parant est indiscutablement lié, dans la majorité des cas, à l'instinct sexuel, lequel serait ainsi la véritable origine de la coquetterie. C'est dire en même temps qu'elle n'est pas l'apanage exclusif des femmes. Combien d'hommes, en particulier les jeunes, choisissent un costume ou une cravate en se réjouissant d'avance de l'impression qu'ils feront sur l'élue de leur cœur.

b) *Besoin de paraître.* — Bien que le besoin de paraître offre des analogies avec la coquetterie, au point de se confondre parfois avec elle,

ces deux sentiments ne sont pas identiques. Un exemple fera saisir la différence.

La véritable coquette prête attention aux moindres détails de sa toilette dont on dit que « rien ne cloche ». Mais il est d'autres femmes qui ne sont coquettes qu'extérieurement pour ainsi dire. Elles achèteront des bas à 6 fr. 50 la paire, parce que « ça se voit », tandis qu'elles se contenteront de pantalons à 1 fr. 80. Besoin de paraître, mais non pas coquetterie véritable.

Le besoin de paraître ne se constate pas seulement dans le domaine de la toilette. Quel libraire n'a pas connu des clients qui ont acheté des livres d'auteurs célèbres qu'ils n'auront probablement jamais lus ?

Multiplier des cas de ce genre serait facile, mais deviendrait vite fastidieux. Nous ne saurions cependant ne pas signaler un domaine où le besoin de paraître apparaît d'une façon littéralement étincelante : celui des faux bijoux. Quant aux fausses antiquités, elles ont déjà satisfait maintes vanités. Ici comme là, pas de discussion, c'est bien le besoin de paraître qui est le mobile d'achat.

c) *Besoin de représenter.* — Le besoin de représenter est d'essence plus noble, pourrait-on dire, que le besoin de paraître. Il est en effet souvent lié à la poursuite d'un but très honorable. Songez par exemple à un jeune homme qui postule une place. Ne croyez-vous pas que, dans la mesure de ses moyens, il va « se mettre en frais » pour se présenter à son futur patron dans un bel habit neuf ? Et, la situation que l'on occupe dans la vie professionnelle ne commande-t-elle pas d'être habillé d'une certaine manière ? Noblesse oblige !

d) *Désir du beau et de l'original.* — C'est intentionnellement que nous employons à la fois les deux termes : beau et original. Nous entendons en effet ici le désir qu'ont certaines personnes de posséder quelque chose qui ait un cachet particulier et ne soit pas un vulgaire numéro de série qu'on rencontre à chaque coin de rue ou dans n'importe quel intérieur. Le mobile d'achat est alors bien différent du besoin de paraître. Certes, dans le désir du beau et de l'original entre parfois aussi un sentiment de vanité, car il est toujours flatteur de s'entendre dire qu'on a du goût et qu'« on n'a encore jamais vu ça ». Il n'en reste pas moins qu'en achetant une belle potiche ou un tableau original, bien des gens n'obéissent pas à la seule vanité, mais recherchent avant tout à satisfaire leur sens de l'esthétique.

5° La curiosité. — Très précoce est la curiosité dans l'espèce humaine. L'observation d'un bébé qui suit des yeux et de la tête les objets qu'on déplace devant lui montre clairement qu'il s'agit d'une tendance instinctive innée. Elle se manifeste chez l'enfant qui démonte ou brise un jouet pour « voir ce qu'il y a dedans » comme chez la femme qui entre dans un magasin pour « voir ce qu'ils ont ».

Dans les grandes villes, « faire les magasins » est pour certaines femmes presque une occupation et presque toujours un véritable plaisir. Et, comme nous l'avons déjà dit, il n'est pas rare que ces personnes venues simplement pour regarder, ne peuvent résister à la tentation d'acheter quelque chose.

La curiosité est donc un mobile d'achat sur lequel on ne saurait assez attirer l'attention du commerçant comme du vendeur.

6° Instinct sexuel. — S'il est nn instinct qui tient dans notre vie personnelle et dans la vie sociale une place de premier plan, c'est bien l'instinct sexuel. Partisan ou non de la doctrine freudienne, on est obligé de reconnaître qu'il exerce sur notre psychisme une plus grande place qu'on ne l'admet communément.

Aussi, conscient ou inconscient, l'instinct sexuel joue dans la pratique commerciale un rôle qu'il serait vain de vouloir lui refuser. Mais si la chose en elle-même peut être tenue pour démontrée, parce que trop souvent constatée, la difficulté surgit dès qu'on serre la question de savoir quand et à quoi on est fondé à admettre que l'instinct sexuel est vraiment le mobile d'achat.

Certains cas ne laissent aucun doute et doivent se résoudre par l'affirmative. Si un bomme offre un bijou ou une robe de prix à une femme de mœurs faciles ou franchement vénales, on en conviendra que l'instinct sexuel est bien sinon l'unique, du moins le principal mobile d'achat.

De même on ne saurait nier son influence prépondérante dans l'achat de revues et livres galants, voire même pornographiques.

Mais s'il s'agit d'un cadeau offert par un mari à sa femme, celui-ci obéit-il à l'instinct sexuel ? La question est fort difficile à trancher, car, dans le domaine de la vie conjugale, les problèmes relatifs au besoin de l'espèce sont si complexes qu'il paraît téméraire, pour ne pas dire impossible de se prononcer d'une manière décisive et générale. La

plupart des gens ne pourront pas non plus admettre qu'une jeune fille obéit vraiment à l'instinct sexuel en offrant à son fiancé un étui à cigarettes.

Et maintenant que conclure ? Faut-il considérer l'instinct sexuel comme un mobile d'achat ou non ? A notre avis, la question ne peut être résolue d'une manière catégorique ni dans un sens négatif, ni dans un sens positif et nous exprimerons notre opinion comme suit : Sauf dans des cas typiques comme ceux de tout à l'heure, l'instinct sexuel est rarement le seul et unique facteur de l'achat. Par contre, nombreuses sont les occasions où il exerce son influence, soit consciemment, soit inconsciemment et en particulier dans les achats qui ont trait à l'habillement et à la parure.

7° L'ALTRUISME (AMOUR ET SYMPATHIE). — Nous comprendrons sous ce terme les tendances instinctives qui nous poussent à aimer nos semblables ou à leur témoigner notre sympathie.

Nous citerons en premier lieu les sentiments qu'on trouve à la base de la famille : amour conjugal, maternel et paternel, filial, fraternel qui donnent lieu à l'achat de toutes sortes de cadeaux. Nous rappellerons également ceux que suscitent l'amitié, la camaraderie, la reconnaissance. Les petits cadeaux n'entretiennent-ils pas l'amitié ?

La politesse mondaine mérite aussi de figurer parmi les mobiles d'achat. N'est-il pas de bonne éducation d'offrir quelques fleurs à la maîtresse de maison dont on est l'hôte ?

Sans prétendre avoir dressé un inventaire complet des mobiles d'achat, nous en clorons cependant l'étude (1).

Celle-ci aura montré que la clientèle a des raisons fort diverses d'acheter. Il nous faut voir maintenant de plus près à quoi tient cette diversité. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

(1) On s'étonnera peut-être que nous n'ayions pas parlé de l'influence qu'exercent les annonces, les affiches, l'étalage, les prospectus, les lettres-circulaires, etc. Mais comme nous l'avons dit, la présente étude s'applique à la vente au magasin et non à la publicité.

On remarquera d'ailleurs que la publicité, dans ce qu'elle a de psychologique, s'adresse précisément aux tendances instinctives de l'homme, soit en les stimulant, soit en cherchant à les éveiller. Notre but n'était pas de rechercher par quels moyens on suscite l'achat, mais sur quelles bases psychologiques il repose et comment il se manifeste dans la pratique commerciale.

CHAPITRE II

LA CLIENTÈLE

I. Position du Problème.

Dans le chapitre précédent, nous avons tenté de montrer pourquoi l'on entre dans un magasin. Nous avons vu que le public obéit aux motifs les plus divers. Pourquoi cette diversité ? C'est à répondre à cette question que tendront les développements qui vont suivre.

La première explication qui vient à l'esprit, c'est d'imputer cette diversité à l'objet et au but de l'achat. Celui qui achète une automobile est guidé par d'autres motifs que les fiancés qui se rendent dans un magasin de meubles pour y choisir leur intérieur. De même la ménagère en allant faire son marché obéit à d'autres tendances instinctives que sa voisine de tram qui s'en va chez la modiste.

Voilà donc un fait établi : les mobiles d'achat sont différents parce que l'objet et le but en sont eux-mêmes différents. Mais cette explication ne rend pas compte de tous les faits.

Au cours d'une soirée où vous aurez réuni chez vous quelques-unes de vos connaissances, bien des sujets de conversation auront été entamés. On aura parlé de mode, d'ameublement, de littérature, des conditions économiques ou de politique. Vous aurez pu constater qu'en matière de meubles par exemple, les avis étaient loin d'être les mêmes. Peut-être aurez-vous pensé qu'un vendeur eût été bien embarrassé de satisfaire les goûts de vos invités.

Qu'est-ce à dire ? C'est que la diversité des mobiles d'achat réside également dans l'extraordinaire diversité des mentalités. Il est en effet d'observation courante que des individus placés dans les mêmes con-

ditions et circonstances se comportent cependant différemment, chacun pensant et agissant à sa manière.

Rechercher à quoi tiennent les différents « comportements » des individus en tant qu'acheteurs, tel sera le sujet du présent chapitre.

2. Les grandes catégories de clients.

Jusqu'à présent, nous avons considéré le client sous une forme en quelque sorte abstraite. Il s'agit maintenant de le voir sous une forme vivante, c'est-à-dire tel qu'on le trouve dans la pratique.

A plusieurs reprises, nous avons signalé qu'en réalité il n'y a pas de clientèle, mais seulement des clients. Les hommes se distinguent en effet les uns des autres par le sexe, l'âge, la nationalité, la race, les conditions économiques et sociales, et le milieu physique (clients de la ville et de la campagne). En outre chaque acheteur a sa « psychologie » personnelle.]

Comment dès lors répartir la clientèle ? Nous emploierons la même méthode que précédemment. En conséquence, nous étudierons successivement différentes catégories de clients en prenant la caractéristique qui nous paraîtra suffisamment indicatrice de leur mentalité respective. Puis, quand il sera nécessaire, nous décrirons quelques types particuliers de clients en descendant pour ainsi dire du général au particulier.

A. La clientèle et le sexe. — Le sexe s'impose de lui-même comme premier critère général de différenciation de la clientèle.

Mais d'abord qu'est-ce que le sexe ? Au point de vue qui nous occupe, il ne suffirait en effet pas de dire que les femmes sont généralement plus difficiles à servir que les hommes. Ce qui importe, c'est de rechercher et de déterminer pourquoi et en quoi elles posent au personnel vendeur plus d'exigences que le sexe masculin. Il ne sera donc pas inutile de définir brièvement la psychologie de l'homme et de la femme.

Mais auparavant une remarque. Dans les divers ouvrages et revues qui traitent de questions relatives à la clientèle du commerce de détail (grand et petit détail), on y parle le plus souvent *du* client. Or, en réalité, l'immense majorité du public acheteur est constitué par les femmes, de

sorte que dans une étude sur la psychologie de la vente au magasin, il serait plus exact de parler de la cliente que du client. Néanmoins, nous nous servirons également du terme client tant qu'il n'y aura pas nécessité de faire la distinction.

En quoi l'homme se distingue de la femme et la femme de l'homme ? Problème des plus ardus qui a passionné de tout temps littérateurs, moralistes, philosophes, savants et naturellement les deux acteurs du drame ou de la comédie qui met aux prises les lointains descendants d'Adam et d'Ève ! Faire une psychologie comparée des deux sexes nous entraînerait beaucoup trop loin. Nous nous limiterons donc aux traits psychologiques fondamentaux.

Par rapport à la femme, le type mental moyen de l'homme présente :

a) au point de vue intellectuel : plus de sens d'abstraction, une logique plus cohérente, plus d'objectivité, un plus grand pouvoir de concentration et de création intellectuelles ;

b) au point de vue affectif : plus de mesure, plus de stabilité dans l'humeur et moins de suggestibilité.

Par contre, l'homme a moins de fantaisie, moins le sens de l'observation de choses matérielles (surtout des détails) et moins de sens de l'épargne, de l'économie.

La femme se différencie essentiellement de la mentalité masculine :

a) au point de vue intellectuel : par plus d'intuition et de sens pratique, plus de régularité dans l'attention, d'où sa capacité d'observation des détails que les hommes qualifient volontiers de mesquins, par moins de pouvoir d'abstraction et de suite logique dans les idées ;

b) au point de vue affectif : par plus d'instabilité dans l'humeur, plus de suggestibilité et d'impulsivité, par une certaine tendance à l'entêtement. Le sens de l'économie, même de la parcimonie est plus développé chez la femme que chez l'homme.

Tels sont les traits principaux généraux qui différencient la mentalité masculine de la mentalité féminine. Il va sans dire qu'on s'est exprimé ici d'une manière générale, car on trouve chez des hommes des traits dits féminins et chez des femmes des traits dits masculins.

D'autre part, on ne saurait couler tous les hommes ou toutes les femmes dans un seul et même moule. Aussi plutôt que de recourir à la fallacieuse abstraction de l'homme « moyen » ou de la femme « moyenne », nous nous arrêterons à quelques exemples tirés de la pratique qui,

croyons-nous, feront mieux comprendre certaines différences dans le comportement des deux sexes en matière d'achat.

Beaucoup de femmes tiennent à accompagner leur mari lors de l'achat d'un costume ou d'un manteau, car, disent-elles, les hommes ne savent pas acheter et se laissent « enfiler » n'importe quoi. Interrogez un vendeur d'un magasin de confections et il vous dira qu'il ne voit pas entrer un couple sans une certaine appréhension, sachant par expérience que la vente se déroule en général plus facilement quand le mari n'est pas accompagné de sa femme. Celle-ci s'attache, en effet, à des détails ou à des considérations assez caractéristiques de sa mentalité. Elle s'arrêtera par exemple à la couleur et dira que le brun du costume ne répond pas tout à fait à celui qu'elle entendait ou que le dessin du tissu ne fait pas assez grand. D'autres femmes désireraient que le veston marquât davantage les épaules d'un mari qui manque peut-être à leurs yeux de carrure. (Dans ce genre d'observations, l'instinct sexuel joue plus que probablement un rôle, consciemment ou inconsciemment.) Il est des femmes qui palpent le tissu pour en apprécier la qualité, la teneur en bonne laine. D'autres encore déclarent que « cet habit suffit pour tous le jours ».

Passez un peu au crible ces quelques considérations et vous verrez qu'elles correspondent à certains traits de la mentalité féminine cités plus haut (observation des détails, tendance à l'opiniâtreté, esprit d'économie, sens pratique).

Certes, tous les hommes n'achètent pas un vêtement dans ces conditions. Beaucoup de maris viennent et même tiennent à venir seuls au magasin. Encore moins voudrions-nous généraliser et présenter la femme comme un être autoritaire. Il s'agit ici d'exemples, mais qui, comme on nous l'a affirmé à bonne source, sont assez courants pour mériter d'être relevés.

Par ailleurs, il est intéressant de noter l'attitude psychologique différente de la femme, lorsqu'elle accompagne non plus son mari, mais son enfant. Dans ce cas, c'est souvent l'enfant qui, en définitive, choisit l'habit, sous réserve bien entendu que celui-ci réponde à certaines conditions dont seule la mère est juge (prix, genre de tissu). Cela est d'ailleurs assez compréhensible, car comment résister à un petit bonhomme qui, planté devant une glace qui lui renvoie un portrait flatteur, s'écrie : dis, maman, n'est-ce pas qu'il me va bien ? on prend celui-ci ! En

pareil cas, le vendeur fera naturellement valoir sa « psychologie », surtout sur l'enfant qui est le véritable client à satisfaire, à moins bien entendu que la mère n'impose ses propres vues d'une façon catégorique et sans réplique.

La tâche du vendeur est particulièrement difficile lorsqu'une cliente achète en compagnie d'amies ou de connaissances. Il n'est alors pas rare que la jalousie cachée d'une des « amies » retarde ou même empêche l'uniformité des opinions, faisant ainsi rater la vente. C'est dans des cas pareils que vendeurs et vendeuses ont à faire preuve de véritable tactique psychologique.

Quant à l'homme, on sait qu'en général il n'aime guère à acheter, souvent plus pressé de sortir d'un magasin que d'y entrer. D'autre part, comme de par sa tournure d'esprit, il voit et considère les choses plutôt dans leur ensemble que dans leurs détails, rien d'étonnant qu'il soit moins difficile à servir que la femme. Cette conception de l'homme en matière d'achat n'est pas sans exercer une influence sur certains vendeurs et surtout sur certaines vendeuses qui sont trop enclins à croire qu'on peut pour ainsi dire tout vendre à la clientèle masculine. En écrivant ces lignes, nous songeons particulièrement aux achats faits par les hommes dans des magasins d'alimentation (boucherie, primeurs) où les exemples d'un service superficiel ne manquent pas.

Un mot encore au sujet de l'esprit d'économie, même de parcimonie de la femme. Plus que l'homme, elle interroge son porte-monnaie avant de dépenser. Le fait qu'elle compte davantage, qu'elle est plus sensible à une petite différence de prix ou à un rabais, qu'elle marchande même pourrait s'expliquer par certaines conditions de sa vie quotidienne.

La comptabilité d'une ménagère, en effet, porte essentiellement sur de petites sommes (dépenses pour le lait, beurre, fromage, pain, légumes, pâtes alimentaires, etc.). La femme manie donc peu d'argent à la fois et ses achats quotidiens lui en font toucher de près la valeur, car une différence de 1, 2, 3 centimes en plus ou en moins a une importance indéniable dans de modestes budgets qu'il appartient précisément à la femme d'équilibrer. De par ce contact assez particulier avec les réalités financières de la vie de tous les jours, elle subit une action qui se traduit par un esprit d'économie plus accusé que chez l'homme. Celui-ci, de son côté, entend parler au café, au bureau, dans les assemblées politiques, etc., de centaines, de milliers, de millions de francs à moins que

chef d'industrie, il ne les manie lui-même. Dès lors, il est facilement compréhensible qu'en matière d'argent l'homme ait en général une conception plus large, plus élastique que la femme. Il semble bien qu'ici on soit en présence d'une tendance instinctive acquise dans laquelle on peut reconnaître l'influence du milieu ambiant sur la formation et le développement de la mentalité des individus.

On ne saurait évidemment généraliser ce qui précède et en tirer une règle uniforme et applicable telle quelle à l'un et l'autre sexe. Si règle il y avait, elle aurait comme toute règle qui se respecte des exceptions, car chacun de nous a connu des hommes fort économes, voire même « râteaux » et des femmes qui estiment et s'emploient avec conviction à montrer que l'argent est surtout fait pour rouler !

Ce que nous avons dit de la mentalité féminine et de la mentalité masculine en matière d'achat aura-t-il épuisé la question ? Certainement non. Un gros volume ne suffirait pas à en faire un examen exhaustif. Cependant, à l'impossible nul n'étant tenu, nous continuerons notre route sur laquelle nous aurons encore l'occasion d'étudier certains aspects particuliers à la mentalité respective des deux sexes.

B. La clientèle et l'âge. — L'âge du client est un important facteur sur lequel il convient d'attirer l'attention du personnel vendeur : on n'achète pas à 20 ans de la même manière qu'à 60 ans. Il est toutefois excessivement difficile de répartir la clientèle en catégories distinctes en se basant uniquement sur le nombre des années. L'âge « moral » ne concorde pas nécessairement avec l'âge « physique ». S'il est des gens qui sont vieux avant l'âge, d'autres restent longtemps véritablement jeunes et n'accusent pas leur âge. Rappelons aussi que les vieilles coquettes et les vieux beaux ne sont pas seulement des créations du théâtre ou du roman, mais des personnages fort vivants et réels de la vie commerciale. Néanmoins, ce sont là des exceptions dont il ne faudrait pas exagérer la portée.

Et maintenant, est-il possible d'établir une psychologie de la clientèle en fonction de l'âge ? Vu les différences considérables de l'évolution tant intellectuelle que morale des individus, on est obligé de s'en tenir aux notions générales et classiques de la psychologie des âges.

La jeunesse est l'âge où l'individu se sent attiré par le changement, s'enthousiasme pour la nouveauté, est sensible surtout à l'apparence des

choses. C'est l'époque des jugements entiers, cassants, de l'ambition, du besoin de se faire valoir et, ne l'oublions pas, de l'éveil de l'amour dans les deux sexes. La conception de la vie particulière à la jeunesse exerce naturellement une influence sur la manière d'acheter. C'est l'ère où l'on désire, où il faut même « être à la page », suivre la dernière mode, où jeunes gens et jeunes filles éprouvent une satisfaction intérieure d'avoir ou de porter quelque chose de neuf, d'inédit qui attire l'attention, les compliments ou la jalousie des camarades, des amis et des amies. On tient à montrer au vendeur ou à la vendeuse qu'on n'est plus des « gamins », d'où une tendance à la désinvolture, à la suffisance, voire même à l'impertinence, à moins que par timidité ou manque de personnalité et de jugement, on se laisse « enfiler » n'importe quoi.

Puis vient l'âge adulte durant lequel hommes et femmes marquent plus de stabilité, de réflexion, plus de goût, de judicieuse critique. Remarquez cependant que sous l'influence du sport et des idées de notre temps, on tend aujourd'hui à rester jeune le plus longtemps possible, ce qui se fait sentir tout spécialement sur la façon de s'habiller.

A l'âge adulte se rattache un problème délicat de la psychologie féminine consécutif à la ménopause, à l'âge critique qui annonce en partie le déclin. On rappellera l'irritabilité et l'instabilité d'humeur qui, signes extérieurs de cette transformation physiologique, ont inévitablement leurs répercussions sur le comportement de la femme au magasin. Certaines représentantes du sexe aimable ne manquent pas de déverser leur mauvaise humeur sur une vendeuse qui n'en peut mais ! Et, puisque nous parlons de physiologie de la femme, nous mentionnerons aussi son énervement, son humeur capricieuse, impatiente, parfois même assez violente au moment des règles. Les vendeurs et les vendeuses d'expérience en savent quelque chose.

Et maintenant la vieillesse. Chez les femmes comme chez les hommes, les sens s'émoussent, la mémoire devient oublieuse et plus lente. Le vieillard s'achoppe souvent à des détails sans grande importance, hésite longuement entre plusieurs articles, exalte le bon vieux temps où tout n'était pas si cher et si compliqué, critique parfois systématiquement les temps actuels et se montre assez réfractaire aux nouveautés qui ne lui inspirent pas grande confiance. Il aime à raconter une anecdote, quelque chose de son voisin ou de son intérieur, semble trouver

naturel que les autres clients attendent et ne paraît guère se rendre compte que le vendeur s'impatiente.

Certes, tous les vieillards ne tiennent pas dans ces quelques remarques et vous en avez certainement connu qui seraient un flagrant démenti à ce qui vient d'être dit, tant il est vrai que chaque individu réagit à l'action de l'âge selon son équation personnelle. Car, la vieillesse, c'est aussi la période de la vie où l'on pense davantage aux autres qu'à soi-même, où l'on aime à faire de petites attentions aux siens, en choyant par exemple un petit-fils ou une petite-fille, où l'on est plus patient et plus indulgent.

Ce bref aperçu de la psychologie des âges aura montré tout ce qu'aurait de superficiel et d'inexact une répartition de la clientèle en catégories nettement définies, chaque acheteur ayant son évolution particulière.

Ce qu'il importe de retenir, c'est que le vendeur doit se comporter différemment selon l'âge des clients et surtout des clientes, ce dont certains jeunes vendeurs et vendeuses ne tiennent souvent pas assez compte, faute d'éducation professionnelle suffisante et parfois d'éducation tout court.

Les considérations précédentes ne sont pas que théoriques, mais susceptibles d'application pratique. Comme on nous le disait dans un grand magasin, on s'arrange autant que possible à ce que les clients d'un certain âge ne soient pas servis par de trop jeunes vendeurs ou vendeuses, tout particulièrement s'il s'agit d'un achat de quelque importance. Les raisons en sont facilement compréhensibles, car ce que nous avons dit de la jeunesse en tant que clientèle vaut naturellement pour les jeunes vendeurs et vendeuses dont on ne saurait exiger l'habileté professionnelle et la maturité intellectuelle et morale d'un vendeur d'expérience.

Le détaillant ne disposant que d'un personnel restreint, ne peut évidemment pas procéder comme le grand magasin. A plus forte raison doit-il prêter attention aux problèmes soulevés par la psychologie des âges de la clientèle. Et un peu dans le même ordre d'idées qu'on nous permette de signaler une erreur assez fréquemment commise dans le petit commerce. Dans les moments de presse où le personnel ordinaire est plus ou moins débordé, il n'est pas rare qu'on fasse appel à un commissionnaire ou à un apprenti. Or, cet aide-vendeur est le plus souvent

nettement au-dessous de sa tâche et certaines personnes susceptibles n'admettront pas ou qu'avec difficulté ce service d'occasion.

C. La clientèle et le milieu. — Dans le chapitre précédent, il a été question de l'action des influences collectives sur l'individu qui rendent pratiquement impossible la séparation de l'individuel du social. Tout individu exerce en effet une influence sur le milieu dans lequel il vit (milieu familial, scolaire, professionnel, social) comme il subit celle de ce milieu ambiant. Voudrait-on tracer le portrait psychologique complet d'un client, il faudrait par conséquent faire intervenir non seulement son apport strictement personnel (personnalité innée), mais encore tout ce qu'il a reçu et reçoit du monde qui l'environne (personnalité acquise). Dès lors il y aurait lieu d'examiner son éducation familiale et scolaire, sa vie professionnelle (son métier et son grade professionnel), ses conditions économiques, sa position sociale, les relations qu'il entretient avec ses semblables en dehors du cercle familial et professionnel (sociétés, église, groupements sportifs, politiques, etc.).

Mais ce n'est pas tout. Les individus se différencient en outre par la langue, la nationalité, la race. Enfin, l'homme subit une profonde action du milieu physique dans lequel il vit et travaille et dont l'étude ressortit à la géographie humaine.

L'individu est donc pétri pour ainsi dire par une foule de forces d'origines et d'intensités diverses de sorte que, comme nous le disions tout à l'heure, il est pratiquement impossible de faire la part exacte de l'individuel et du social.

Mais pour nous l'intérêt n'est pas là. Il est davantage dans l'étude du comportement des clients considérés sous l'angle des facteurs qui viennent d'être rappelés. Cependant, vu l'impossibilité d'épuiser la question dans son ensemble, nous nous limiterons à l'examen de quelques catégories de clients telles qu'elles s'offrent à l'observation dans la pratique commerciale.

1° Les clients de la campagne. — Un des traits frappants de la psychologie du campagnard réside dans une méfiance quasi instinctive qui l'incite à être toujours sur ses gardes, dès qu'il sort de son milieu familier. Alors qu'il se sent à l'aise et sûr de lui quand il traite de questions relatives à son activité professionnelle (de bétail par exemple), il

perd souvent cette sûreté intérieure lorsqu'il doit juger, apprécier un produit industriel ou artisanal dont il n'a pu suivre l'élaboration. Aussi rien de bien étonnant si le paysan a des doutes sur la qualité, la bien-facture, l'honnêteté des articles qu'il veut acheter, doutes qui s'extério-risent la plupart du temps par une tendance au marchandage assez répandue dans la clientèle campagnarde, en dépit de ses relations de plus en plus suivies et régulières avec la ville. Remarquez d'ailleurs que le genre de commerce que pratique le paysan est au fond très voisin du troc. Moyennant une différence, il échange une vache contre une autre, un cheval contre des porcs, bref des marchandises contre des marchandises, ce dernier mot étant pris ici dans le sens de ce qui peut donner lieu à un marché. Le paysan connaît la valeur de sa « marchan-dise » comme il est en mesure d'apprécier celle de son co-contractant.

Or, au magasin, il en va différemment. Il faut céder de l'argent pour acquérir des articles qu'on ne connaît pas ou du moins pas très bien, d'où une méfiance instinctive qui, du point de vue psychologique, est facilement compréhensible. Ce trait du « donnant, donnant » de la population agricole se manifeste également dans la résistance que met le paysan à se servir du chèque. Pour lui, l'argent doit être de l'argent sonnant et trébuchant, mais non pas un papier.

Au début de cette étude, nous avons relevé que beaucoup de nos con-temporains ont encore de la peine à croire à une parfaite honnêteté commerciale. Cette idée qui témoigne de la ténacité des influences ancestrales est certainement plus ancrée et plus générale à la campagne qu'à la ville. Et bien qu'elle tende à décroître, il faudra encore plu-sieurs générations pour la supprimer complètement, si tant est qu'elle puisse jamais disparaître. On ne saurait en effet oublier que, de par leur activité professionnelle, paysans et paysannes ont une existence passa-blement solitaire. Ils vivent repliés sur eux-mêmes, sont de caractère plutôt renfermé et ne prennent contact avec un nouvel entourage qu'au bout d'un certain temps. Par ailleurs, ils pensent en général lentement, ne se décident pour quelque chose qu'après en avoir soigneusement pesé le pour et le contre et n'aiment guère la nouveauté. Il est cepen-dant intéressant de signaler que les grands magasins voient de plus en plus entrer chez eux la classe agricole qui, il n'y a pas encore bien longtemps, ne voulait pas entendre parler de ces caravansérails où elle se trouvait dépaysée.

Dans la pratique commerciale, le client de la campagne fait souvent figure de client difficile, car il prend du temps, hésite entre plusieurs articles, suppute mentalement la valeur de la marchandise, discute les prix et semble assez rarement satisfait. Par contre, cette clientèle est fort appréciée parce qu'elle paie comptant, facteur qui est évidemment loin d'être négligeable. Pas besoin d'être comptable pour en saisir les raisons !

Quant à sa conception en matière d'achat proprement dit, nous n'apporterons rien de nouveau en disant que la clientèle campagnarde attache en général beaucoup plus d'importance au caractère pratique des articles, à leur solidité, leur utilité, leur prix qu'à leur valeur esthétique. La « quantité » joue souvent un grand rôle comme en témoignent les quasi légendaires grosses chaînes de montre que le paysan aime à porter le dimanche et quand il se rend à la ville.

2° Les clients et leur situation économique. — Rien n'est plus inégal et variable que la situation économique du public acheteur, de sorte qu'on ne saurait le répartir en catégories en se basant sur tel ou tel degré de richesse. En effet, dans ce domaine, tout est relatif. Quelle limite assigner à la modestie ? Quand finit la médiocrité ? Quand commence la richesse ? Autant de questions qu'il est impossible de résoudre d'une façon générale et catégorique. C'est pourquoi, sauf pour ce qui est des petits endroits où presque tout le monde se connaît, il est extrêmement difficile au vendeur de déterminer exactement les conditions économiques du client ou de la cliente qu'il voit pour la première ou la seconde fois.

Certes, il peut constater que quelqu'un est plus ou moins bien habillé. Mais ici encore tout est relatif, car l'habit ne fait pas toujours le moine, surtout aujourd'hui, la génération actuelle accordant plus d'attention à la tenue vestimentaire que les précédentes. Il y a des gens aisés, même riches à l'aspect extérieur fort modeste, qui, comme on dit, ne paient pas de mine comme d'autres mettent le plus clair de leurs revenus sur la toilette, obéissant avant tout au besoin de paraître dont il a été question dans le précédent chapitre. Nous verrons tout de même plus tard qu'une des aptitudes professionnelles du vendeur est précisément le don de l'observation du client, mais observation discrète, rapide et objective, faite essentiellement de sagacité psychologique, et susceptible

par là de lui fournir certaines indications quant à la situation économique probable des clients.

Laissons-là pour le moment cette question des clients inconnus pour nous attacher quelqnes instants à ceux dont le vendeur connaît réellement on a de bonnes raisons pour supputer la situation économique, en voyant par exemple une dame descendre d'une automobile dont un chauffeur tient la portière. Occupons-nous tout d'abord des clients riches ou très aisés.

Parmi les clients riches, on pourrait distinguer deux grandes classes : ceux qui l'ont toujours été (ce qui de nos jours devient de plus en plus rare) et ceux qu'on appelle à tort ou avec raison les parvenus, les nouveaux riches. Ceux-ci ont fait et feront toujours l'objet de la malice et de la satire de certains écrivains et caricaturistes. Nous n'en referons pas le procès.

Au point de vue de leur psychologie en tant qu'acheteurs, les clients à la bourse bien garnie présentent deux traits qu'il convient de noter.

D'une part, ils sont plus ou moins fermement convaincus que leur argent a plus de valeur que celui des autres, parce qu'il roule, faisant donc marcher le commerce. En est-il réellement ainsi ? Pour des entreprises commerciales qui, comme celles de grandes capitales (Paris, Londres, Berlin, New York), se sont spécialisées dans la vente d'articles de luxe et de grand luxe, ce raisonnement peut partiellement se soutenir. Mais en ce qui concerne le commerce moyen, il en va tout autrement. On peut d'abord faire remarquer que la richesse est souvent éphémère. Ensuite, on rappellera que ce sont les petits ruisseaux qui font les grandes rivières. Si le commerçant ne devait compter que sur les gens riches, il n'irait pas bien loin, car son succès dépend certainement beaucoup plus d'une clientèle aisée ou modeste, mais étendue et fidèle que de quelques clients riches. Ceux-ci ne font donc pas marcher le commerce autant qu'ils le croient, sinon tous, du moins nombre d'entre eux.

D'autre part, le client riche, de longue ou de fraîche date, est souvent tenté d'affirmer sa puissance, tendance que nous avons signalée dans le chapitre précédent. Il pense que son argent lui donne droit à un service spécial et prend parfois à l'égard du personnel vendeur une attitude hautaine, voire même franchement méprisante. Aussi le client riche est-il très souvent qualifié de client difficile.

Mais il va sans dire que les représentants de cette catégorie du public acheteur ne sont pas tous désagréables ou démesurément exigeants. Il est des gens riches non seulement d'argent, mais de cœur et d'esprit. Etudier en détail la psychologie des clients riches serait faire la philosophie de l'argent, sujet certes fort intéressant, mais qui dépasserait le but et le cadre de notre étude.

Nous ne saurions toutefois ne pas mentionner les sentiments peut-être de jalousie, peut-être aussi d'imitation que la clientèle riche ou du moins très aisée provoque parfois. Se faire adresser à domicile ses achats par un grand magasin semble être aux yeux de certaines personnes une marque de richesse. C'est ainsi, comme on nous le confiait dans une grande entreprise, que des clients, mais surtout des clientes tiennent à se faire livrer à domicile des achats dont la valeur représente parfois à peine les frais de déplacement. Toujours le besoin de paraître, à moins que ce ne soit tout bonnement pour se donner l'illusion qu'un rêve longtemps et ardemment caressé commence à se réaliser : avoir ses fournisseurs !

A l'opposé des clients aisés et fortunés se trouve la grande masse des gens modestes et pauvres. Au point de vue qui nous occupe, cette classe d'acheteurs offre également à l'observation une extraordinaire diversité de mentalités qui ne permet pas d'en tracer un portrait psychologique général et uniforme. On notera tout de même que les clients de cette catégorie apprécient l'argent à sa vraie valeur et que la lutte pour la vie est pour beaucoup dans leur comportement au magasin. Selon l'expression populaire, ils veulent en avoir pour leur argent, d'où des exigences assez caractéristiques dont nous verrons quelques manifestations en étudiant plus loin quelques catégories spéciales de clients.

A propos de la situation économique de la clientèle, nous ferons une remarque importante quant à l'attitude du vendeur. Qu'il soit riche, aisé, modeste ou pauvre, le client doit avoir aux yeux du vendeur les mêmes droits et jouir de la même considération, car tous sont clients et comme tels tous apportent leur argent dont le vendeur tire son gagne-pain. Nous retrouverons d'ailleurs ce sujet dans le chapitre sur la Personne du Vendeur.

Et maintenant encore une question ? Doit-on taxer les clients riches de clients difficiles ? Tout dépend de ce qu'on entend par clients difficiles, expression couramment employée dans le commerce, mais en

somme assez vague. Avant de déclarer que tel ou tel acheteur est difficile à servir, il faut savoir pourquoi et en quoi il est difficile. C'est ce que nous tenterons de montrer plus loin en examinant quelques types particuliers de clients.

3° La clientèle, la nationalité et la race. — La nationalité et la race de la clientèle posent un problème si vaste et si complexe qu'un gros volume ne suffirait pas à épuiser la question. En effet, il faudrait établir une psychologie comparée des peuples et des races. Or, à part quelques traits généraux, bien que caractéristiques, l'étude de cette psychologie ne nous serait pas d'un grand secours pour notre sujet. Celui-ci réclamerait davantage un examen de la psychologie des pays et des régions d'un même pays qui devrait surtout faire état des coutumes adoptées par telle ou telle population. Mais le domaine des coutumes est également celui des influences collectives à propos desquelles nous avons vu que la séparation de l'individuel et du social était pratiquement impossible à réaliser, du moins en ce qui concerne l'individu en tant que client.

Si donc l'on voulait approfondir la question qui nous occupe présentement, il y aurait lieu d'envisager les us et coutumes des divers pays non seulement en matière commerciale proprement dite (la vente à crédit est par exemple plus développée aux Etats Unis qu'en Europe), mais aussi en ce qui concerne la manière de s'habiller, de se loger, de se nourrir, de travailler. A cet égard, la conception de la population d'un pays chaud est différente de celle des habitants d'un pays froid. De même le sens de l'esthétique, de l'esprit pratique du Français n'est pas celui de l'Allemand ou de l'Anglais. En outre, et bien que moins marquées, des différences analogues s'observent dans les diverses régions d'un même pays.

Pour ce qui est particulièrement de la Suisse, la difficulté s'accroît d'abord du fait du mélange non seulement passé, mais encore actuel des races de notre pays, ensuite de ce que beaucoup de Suisses français, Suisses allemands et Suisses italiens subissent une action réciproque provenant de leur établissement soit passager (études, apprentissage, stage), soit définitif dans des cantons de langue différente. Nous ne nous aventurerons donc pas à vouloir établir la psychologie spéciale du client suisse allemand, romand ou tessinois. Nous relèverons cependant quel-

ques petits faits assez significatifs de la mentalité des deux premiers.

On oppose souvent l'exactitude de la race germanique, la fameuse Gründlichkeit allemande à la superficialité du Latin. Or, il est assez piquant de constater, dans la branche du vêtement par exemple, que le Suisse français attachera son attention principalement à la coupe d'un costume, tandis que son compatriote, sans y être indifférent, ne manquera guère de vérifier l'état des coutures et autres petits détails semblables.

Autre exemple. Le sens de l'ordre, de l'esprit pratique, de l'utilité est plus développé chez le Suisse allemand que chez le Romand. Cette tendance se fait sentir en particulier dans le domaine des articles ménagers.

Citons encore ce fait. Le vendeur suisse français, même s'il ne possède pas bien la langue de Gœthe, jouit auprès de nos Confédérés d'outre-Sarine d'une sympathie qu'on ne trouverait guère dans le cas contraire. A quoi cela tient-il ? Faudrait-il admettre que le Suisse français a d'aimables défauts qui le servent parfois mieux que les plus solides qualités du Suisse allemand ? Nous laissons au lecteur le soin de trancher la question.

Encore une remarque au sujet de la nationalité et de la race des clients. Leurs mentalités différentes ne tiennent pas tant, à notre avis, à ces deux facteurs qu'à leur psychologie strictement individuelle qui joue certainement le rôle déterminant dans leur comportement au magasin.

D. Anciens et nouveaux clients. — Avec cette catégorie de clients, nous touchons déjà de très près à la psychologie proprement dite de la vente, tant en ce qui concerne l'acheteur que le vendeur.

Si tout commerçant a intérêt à conserver la fidélité de sa clientèle, ses efforts tendent également à l'étendre. Les premiers clients peuvent, doivent même constituer une réclame pour toute entreprise commerciale. Cette réclame, notons-le expressément, ne coûte pas très cher. Or, combien de fois n'entend-on pas certains commerçants, surtout les détaillants, se plaindre de ce que la clientèle n'est plus aussi fidèle qu'autrefois, qu'elle est de plus en plus exigeante, qu'il lui faut toujours de la nouveauté. Ces récriminations du petit commerce se terminent la plupart du temps par la phrase : tout cela provient des grands magasins !

Si, dans ce qui vient d'être dit, il y a certainement une part de vérité, il ne reste pas moins que le commerçant est souvent lui-même fautif de cet état de choses. Aussi, en chargeant les grandes entreprises commerciales de tous méfaits, le petit commerce poursuit une politique d'autruche.

En effet, de l'autre côté de la barrière, on entend un autre son de cloche. Des clients, anciens et nouveaux, ne déclarent-ils pas que, pour une raison ou pour une autre, ils ne retourneront plus dans tel ou tel magasin ? Si, abstraction faite bien entendu des éternels mécontents, tel est le cas, il appartient au commerçant d'en trouver les motifs encore autre part que dans des causes d'ordre strictement matériel (Un trop petit capital ne permet pas d'avoir le choix d'un grand magasin, de faire une publicité suffisante, de se contenter d'un maigre bénéfice, la vente ne marchant pas assez fort). Ne devrait-il pas également se demander si son personnel ou lui-même est véritablement à la hauteur en tant que vendeur ? Mais comme toujours, il est plus commode et beaucoup moins compromettant d'imputer ses échecs ou ses insuccès aux circonstances ou à autrui qu'à soi-même.

Quelles sont les exigences que posent anciens et nouveaux clients ? Comment le vendeur doit-il les traiter, les servir ? A cette question, le commerçant répondrait plus que probablement qu'il n'établit aucune différence entre anciens et nouveaux clients, laissant entendre par là qu'il s'efforce de les satisfaire tous les deux. C'est évidemment de la meilleure politique commerciale. Or, il en va ici comme de l'artiste célèbre qui prétend avec juste raison que rester à la hauteur de sa réputation exige autant, sinon plus d'efforts que pour se la créer. Et l'expérience montre précisément qu'il est tout aussi difficile de conserver une clientèle que de l'accroître. Examinons donc maintenant quelqnes-uns des problèmes soulevés par le fait d'avoir à faire à d'anciens ou à de nouveaux clients.

La question de savoir pourquoi le client attitré entre dans un magasin au lieu d'aller chez un concurrent ne se pose pas. En effet, s'il agit ainsi, c'est qu'il a été satisfait de ses achats antérieurs. Dans ce cas, le vendeur (patron ou employé) se trouve dans une situation analogue à celle de l'artiste dont nous parlions tout à l'heure : il doit se maintenir à la hauteur de sa réputation en faisant de telle sorte que le client soit aussi bien servi cette fois qu'auparavant. C'est précisément là que gît

la difficulté. Pourquoi ? Une analyse psychologique de ce qui se passe chez le client comme chez le vendeur nous l'apprendra peut-être. Essayons !

Le client attitré entre dans le magasin d'une part avec l'idée, le désir, même la persuasion qu'on lui donnera de nouveau satisfaction, d'autre part avec le souvenir qu'on lui a déjà donné satisfaction. Or, à qui veut réfléchir un peu de près à la chose, il appert que ces deux sentiments accroissent consciemment ou inconsciemment les exigences du client. D'abord, il est très humain de se croire dus des égards spéciaux du fait d'être connu de la maison, du vendeur ou du patron. Puis, en raison de la satisfaction qu'il a trouvée auparavant, le client entre en toute confiance. C'est cette confiance qu'il ne faut ébranler à aucun prix. Tout est là.

Et l'état d'âme du vendeur ?

La venue d'un client connu provoque chez le vendeur, sans d'ailleurs qu'il s'en rende peut-être nettement compte, un sentiment de tranquillité intérieure, car il sait ou du moins a de bonnes raisons de supposer que le client achètera, sauf bien entendu si celui-ci a franchi la porte du magasin pour un autre motif (demande de renseignements par exemple). Le processus de la vente se déroulera alors assez facilement, le vendeur étant au courant des goûts, des désirs et des idées de son client. Il lui laissera passablement de liberté, pour ainsi dire, connaissant les points sur lesquels il faut insister et ceux qu'il convient de ne pas toucher. (L'étude du processus de la vente faisant l'objet du chapitre suivant, nous ne mentionnons ici que ce qui est nécessaire à la compréhension du présent sujet.) La plupart du temps une certaine familiarité s'établit entre le vendeur et un client attitré. Que cette familiarité doit être différente selon les individus et les circonstances n'aurait pas besoin d'être relevé, si le personnel vendeur en était toujours dûment averti et conscient.

Prenons un exemple qui touche en même temps d'assez près à un des aspects de la mentalité des Suisses allemands et des Suisses français. On sait combien nos compatriotes sont sensibles aux titres, les femmes parfois encore plus que les hommes. Ne pas saluer ces clients de Herr ou Frau Doktor, Herr ou Frau Direktor constituerait la plupart du temps une faute de la part du vendeur. Il en va de même de la simple énonciation du nom de famille, énonciation qui, notons-le expressément, fait

un tout autre effet en allemand qu'en français et qui donne naissance à un certain sentiment de familiarité. Quant au Suisse français, il attache d'une façon générale, beaucoup moins d'importance aux titres et au nom, semblant tenir davantage à une sorte d'anonymat.

La familiarité qui s'établit entre ancien client et vendeur n'est naturellement pas uniquement le fait de l'énonciation d'un nom ou d'un titre. Loin de là. En effet, tout au long de la vente, on échange quelques mots sur ceci ou cela, ce qui lui donne un caractère de simplicité naturelle, voire même de bonhomie qu'elle ne présente pas lorsque l'acheteur est inconnu, du moins dans la plupart des cas.

La vente paraît ainsi devoir se dérouler facilement, sans écueil et sans danger de répercussions fâcheuses. Apparence parfois trompeuse ! Pourquoi ? C'est qu'en raison du caractère familier de la vente, le vendeur peut être enclin à se donner moins de peine avec un ancien client qu'avec un nouveau, non pas toujours par négligence ou laisser-aller volontaire, mais par une sorte de relâchement involontaire de l'attention.

A quoi attribuer ce relâchement ? La plupart du temps au fait que chacun de nous a tendance à moins soutenir ses efforts dans un domaine familier que dans un domaine entièrement nouveau, ce dernier portant en lui une sorte de stimulant dont le premier est dépourvu. Ne serait-ce pas là une des origines de la routine ?

D'autre part, remarquez bien, que ce relâchement dans l'attention peut aussi se produire chez l'acheteur, mais pour une autre cause. Celui-ci s'en remet au vendeur pour être bien servi, ayant confiance dans son honnêteté commerciale comme dans sa valeur professionnelle. Aussi bien, le vendeur doit plus que jamais soutenir son attention pour que l'achat donne pleine et entière satisfaction. Une fois de plus, la vente n'est pas un processus automatique !

Aussi, bien servir un client attitré est plus complexe et plus délicat qu'on pourrait le croire au premier abord. Si le fait qu'il vient deux, trois fois dans le magasin constitue déjà un résultat fort appréciable, l'essentiel est cependant d'arriver à ce qu'il doive y revenir. Entendons-nous bien. Il ne s'agit évidemment d'aucune obligation physique quelconque, mais d'une obligation en quelque sorte morale en ce sens que le client ne puisse pas trouver des motifs valables d'aller chez un concurrent. On peut donc affirmer avec raison qu'il y a une technique, même un art de la vente.

Qu'en est-il maintenant du client inconnu du vendeur, qui vient peut-être pour la première fois ?

Il faut d'abord savoir pourquoi il entre dans tel magasin et non dans un autre. Précisons la question en disant qu'il ne s'agit pas ici des mobiles d'achat étudiés dans le chapitre précédent, mais de la raison de son choix quant au magasin. Il y en a plusieurs dont les principales peuvent être :

1° Le nouveau client vient sur la recommandation d'amis, de connaissances, eux-mêmes clients du magasin.

2° Il a été attiré par la publicité (annonces dans la presse, prospectus, lettres-circulaires accompagnées souvent de catalogues, etc.).

3° Il n'a pas été satisfait de ses achats antérieurs dans d'autres magasins et il essaie maintenant chez vous.

4° Il n'a pas trouvé chez la concurrence l'article ou la marchandise qu'il cherche présentement.

5° Il entre pour des motifs occasionnels (il est frappé, tenté par les prix affichés, par un certain article exposé dans la vitrine, ou il ouvre la porte simplement parce que ne connaissant pas encore la ville, il est attiré par la bonne apparence du magasin et son étalage).

Reprenons ces quelques points :

1° La recommandation personnelle de clients attitrés. — Ce cas est particulièrement difficile pour trois raisons principales.

Tout d'abord, il s'agit que le nouveau client puisse se déclarer satisfait afin que ceux qui lui ont recommandé le magasin ne soient pas exposés à essuyer des reproches plus ou moins ouvertement formulés, si tel n'était pas le cas. S'il devait en être ainsi, le danger existe de perdre à la fois le nouveau et l'ancien client, pour des raisons qui se comprennent d'elles-mêmes. Pour que ceci se produise, il faudrait évidemment une faute grave. Néanmoins, ici comme ailleurs, le fait de recommander quelque chose ou quelqu'un pose un problème assez délicat qui ne doit pas être ignoré du vendeur.

Puis, le nouveau client vient avec la persuation qu'il aura lieu d'être satisfait ce qui, consciemment ou inconsciemment, accroît ses exigences, car, psychologiquement parlé, il se trouve dans une situation fort analogue, sinon identique, à celle de l'ancien client examinée plus haut.

Enfin, le vendeur ne connaît ni les goûts, ni la manière d'être et de voir de son nouveau client.

De ce qui précède, il ressort que le vendeur a à résoudre un problème réellement délicat, surtout s'il s'agit d'un achat d'une certaine importance. Mais, selon Corneille, « à vaincre sans péril, on triomphe sans gloire ». Aussi tout doit être mis en œuvre pour que le nouveau client devienne un fidèle acheteur.

2° La publicité. — L'intensité du désir de satisfaction qui est suscité par une réclame plus ou moins prometteuse joue ici un rôle suffisamment important pour y consacrer quelques lignes.

Ce devrait être une règle psychologique pour le commerçant de ne pas offrir plus qu'il ne peut tenir. Une comparaison avec un exemple tiré de la vie quotidienne fera comprendre ce que nous entendons par ne pas offrir plus qu'on ne peut tenir.

Bien des gens prétendent que pour obtenir peu, il faut beaucoup demander. Or, l'expérience montre que ces personnes ont souvent tort. En effet, si les exigences qu'on pose à un individu dépassent manifestement ses possibilités, force est bien de se contenter de ce qu'il est réellement capable de fournir. Tôt ou tard, celui à qui on demande trop, finira par se rendre compte qu'il s'agit d'une certaine tactique et peu à peu il se relâchera. Comme on dit vulgairement : ça ne mord plus ! Mieux vaut donc demander quelque chose de raisonnable, mais alors l'exiger au sens quasi absolu du mot. Là est le véritable principe de l'autorité qui crée l'estime du subordonné à l'égard de son supérieur.

Et bien, il en est au fond de même en ce qui concerne ce que prétend offrir un magasin. Si par une alléchante réclame, il attire l'attention du public sur tel ou tel avantage, tel ou tel article, il est d'autant plus nécessaire, mais en même temps plus difficile de se montrer réellement à la hauteur de sa réclame, de remplir ses promesses ! Il ne suffit pas de vanter par exemple un grand choix de marchandises par la voie des journaux, si tel n'est pas le cas. Car, le client qui vient pour la première fois, attiré qu'il est par la publicité, a de ce fait des exigences accrues.

S'il trouve ce qu'il s'attendait à trouver, tout est pour le mieux. Mais, s'il n'en est pas ainsi, gare aux conséquences. Lui aussi dira peut-être : ça ne mord plus ! Et le plus grave, c'est que s'il est d'humeur susceptible, d'esprit critique, il ne manquera pas à l'occasion de faire part de

sa désillusion, voire même de son mécontentement à ses amis et connaissances.

3° La concurrence n'a pas donné satisfaction. — Il est alors facile de s'imaginer que l'acheteur entre animé de divers sentiments que nous qualifierons de négativistes. Pour avoir été déçu autre part, il est peut-être de mauvaise humeur, fatigué, impatienté et dans tous les cas plus critique que s'il était entré d'emblée chez vous. En effet, ayant été auparavant dans d'autres magasins, il aura été forcément rendu attentif à certains détails relatifs aux prix, à la couleur, à la forme, à la marque, etc., de l'article cherché. Bref, avant d'entrer, le client aura fait des comparaisons entre ce qu'il a déjà vu et fera de même avec ce qu'on va lui montrer maintenant.

D'autre part, il se peut très bien que l'acheteur perde ainsi peu à peu l'intérêt à acquérir l'article qu'il aurait voulu en tous points conforme à ses désirs.

Ce sera donc au vendeur de prévenir les objections du client et même à lui « remonter le moral », si l'on ose ainsi s'exprimer, pour ranimer son désir d'acheter. Ceci relevant toutefois du processus de la vente, nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Si le vendeur peut s'estimer heureux de ce que le nouveau client n'ait pas trouvé ailleurs ce qu'il cherchait, on reconnaîtra d'autre part que sa tâche est rendue plus difficile et c'est ce que nous voulions marquer ici.

4° Le client n'a pas trouvé ailleurs l'article désiré. — Ce cas est différent du précédent en ce qu'il a trait essentiellement à l'existence d'un plus ou moins grand stock de marchandises, problème qui est du ressort de la technique d'exploitation de l'entreprise, sujet qui ne rentre pas dans le cadre de cette étude. Quelques mots cependant relativement au cas qui nous occupe ici.

Le vendeur réellement habile peut parfois retenir le client en l'amenant à acheter autre chose que ce qu'il avait primitivement en vue, par exemple lorsqu'il s'agit d'un cadeau à offrir, sans que l'objet de celui-ci soit arrêté d'une façon absolue. Entré dans une bijouterie-orfèvrerie pour y faire l'acquisition d'un confiturier qui ne répond pas à ce qu'il cherche, un acheteur peut aller dans une autre sans plus de succès, mais être engagé par le vendeur à prendre un panier à pain. Pareille

chose n'est pas rare. Par contre, si on a besoin d'une grammaire espagnole, le plus habile vendeur du monde n'arrivera évidemment pas à placer une grammaire anglaise !

5° Le client entre occasionnellement. — Voilà l'occasion ou jamais pour le vendeur de faire valoir toute sa « psychologie », toute son habileté commerciale pour faire de cet acheteur d'une fois un client attitré. La première impression doit être la bonne !

E. Quelques catégories particulières de clients. — Sous ce titre, nous comprendrons des clients qui, tout en se rattachant par certains caractères généraux aux grandes catégories précédentes, présentent cependant des traits particuliers. Nous chercherons à saisir aussi exactement que possible en quoi consistent ces traits particuliers, révélateurs de quelques aspects de leur comportement en tant qu'acheteurs.

1° Les clients dits difficiles. — Sujet fort délicat que celui des clients difficiles, car, ici comme partout, tout est relatif. On accolera parfois cette épithète à des acheteurs qui, après examen impartial de leurs exigences, soi-disant excessives, n'auront fait preuve que de sens critique bien aiguisé, mais bien placé. Certains vendeurs et vendeuses semblent en effet croire que les clients sont là avant tout pour apporter leur argent. Quant à leur reconnaître des droits, c'est une autre question. Acheter, oui, mais ne pas acheter n'importe quoi et n'importe comment, non !

Mais n'exagérons rien. Nombre de vendeurs et de vendeuses se donnent de la peine pour être à la hauteur de leur tâche qui est de « servir » les clients. Ce que nous avons voulu marquer ici, c'est que l'épithète de clients difficiles ne doit pas être donnée à tort et à travers, et encore moins comme un moyen, un palliatif pour masquer une insuffisance d'aptitudes et de préparation dans l'art de vendre.

Toutefois, il y a certainement des acheteurs qu'on a énormément de peine à contenter, si même on peut les contenter. Aussi bien que dans la vie courante, on rencontre des personnes qui ne sont jamais satisfaites, chez qui la critique s'exerce sur tout et apparaît comme un véritable besoin instinctif, on trouve également dans la pratique commer-

ciale des clients qui ne sauraient acheter sans critiquer, réclamer, dénigrer.

Mais alors qu'est-ce qu'un client difficile ? A quoi le reconnaît-on ? Cela dépend-il de l'âge, du sexe, des conditions économiques, de la position sociale du client ? Ou encore ces clients difficiles ne seraient-ils pas en quelque sorte « prédisposés » à l'être et cela de par leur structure psychologique de façon que, comme on vit vulgairement, « ils n'en peuvent rien » ?

Les questions soulevées par le problème des clients difficiles ne manquent donc pas, mais autre chose est de les résoudre. S'il est vrai que tout individu dit « normal » a de par son individualité une manière personnelle de se comporter, encore à plus forte raison il en est ainsi de celui qui s'écarte de la normale, bien qu'on soit fort embarrassé de définir la « normale » en psychologie. N'est-ce pas un fait d'observation banale que ce qui paraît naturel, « normal » à l'un, ne l'est pas nécessairement pour un autre. L'égoïste trouve tout naturel de veiller farouchement à ses propres intérêts, de ne penser qu'à lui, tandis que l'altruiste véritable ne pourrait faire sienne cette conception. De même avec les clients. Il y en a qui ne sauraient acheter quelque chose sans faire telle ou telle remarque, alors que d'autres seront plus coulants, plus accommodants, bref des clients agréables et faciles à contenter.

De ce qui précède, il résulte qu'on ne peut pas tracer un portrait général et uniforme du client difficile. Aussi estimons-nous préférable et plus instructif de montrer, dans la mesure du possible, pourquoi et en quoi certaines personnes sont réellement difficiles à servir.

Quant aux causes, elles seront évidemment très diverses, les unes provenant de l'influence exercée par le milieu ambiant (situation et déformation professionnelles, habitudes et genre de vie, position économique et sociale, milieu physique), les autres de la structure physiologique et psychologique de l'individu (tempérament, caractère, intelligence). Comme nous le verrons, tous ces éléments peuvent jouer un rôle dans le comportement du client difficile. Une psychologie de la vente ne doit pas se contenter de dresser une liste plus ou moins longue d'observations tirées du simple bon sens ou de l'expérience, mais tenir compte des données de la psychologie scientifique d'aujourd'hui.

Pour la commodité de l'exposé, nous répartirons les clients difficiles en deux groupes, selon que certains traits de leur comportement

semblent devoir être attribués plus spécialement au milieu ambiant (au sens étendu du terme) ou provenir plutôt de leur psychologie individuelle. Il va sans dire que, si l'on peut faire cette distinction pour les besoins de l'analyse, il est par contre très difficile de déterminer ce qui provient uniquement de l'une ou de l'autre des causes dont il vient d'être question. C'est que comme nous l'avons déjà relevé dans cette étude, l'individuel et le social s'entrepénètrent constamment.

a) *Influence du milieu ambiant.* — Au cours de notre route, nous avons déjà rencontré des clients difficiles.

Nous avons vu par exemple que certaines personnes fortunées, de par leur attitude vis-à-vis du personnel vendeur, ne sont pas toujours d'un commerce agréable. Nous avons aussi mentionné que la clientèle campagnarde n'était pas facile à contenter, témoignant d'une méfiance instinctive encore passablement répandue. La jalousie ou l'extrême coquetterie n'est pas non plus sans exercer une influence dans ce domaine. N'y a-t-il pas certaines femmes qui n'ont pour ainsi dire pas de repos avant d'avoir la même robe qu'elles ont vue dernièrement dans une autre ville, afin d'être les premières à la porter dans la leur ? Et, si nous nous reportions plus simplement aux besoins d'ordre plutôt d'ordre physiologique, nous pourrions admettre avec une grande vraisemblance qu'un fin gourmet aura parfois été taxé de client difficile.

Mais il est des cas plus propres à montrer l'action du milieu ambiant. On signalera en particulier l'influence exercée sur certaines gens par le milieu professionnel. C'est ainsi, comme on nous l'a dit à plusieurs reprises, qu'un nombre respectable de clients difficiles se recrute dans la classe professionnelle des fonctionnaires : employés d'État, de chemins de fer, des postes, corps enseignant, surtout primaire. Deux principales raisons nons paraissent être une explication sinon complète, du moins partielle de leur comportement au magasin.

Nous ferons tout d'abord remarquer que la plupart de ces acheteurs sortent d'un milieu modeste, parfois même assez pauvre, où, comme nons l'avons dit, « on veut en avoir pour son argent ».

Ensuite, le fonctionnaire dont l'activité professionnelle est minutieusement réglée et très souvent dépourvue de fantaisie a de la vie en général une conception passablement rigide qui naturellement se manifeste aussi dans la vie des affaires. Un exemple. Payé qu'il est par l'Etat, il peut acheter où bon lui semble et n'a pas à prendre en considération

certains points dont celui qui est lui-même dans les affaires doit tenir compte (il faut parfois être client de son fournisseur). D'autre part, sûr de sa place, le fonctionnaire a une tendance à être autoritaire et à manquer de souplesse, car dans son bureau ou à son guichet, il est un peu roi et ne renonce pas toujours à le faire sentir au public qui ne peut pas se passer de ses services. Chacun sait par exemple qu'en cas de réclamation, le fonctionnaire a toujours le moyen de se retrancher derrière l'anonymat de l'État en invoquant des ordres reçus dont il ne saurait assumer la responsabilité. Cette tendance à l'autorité se manifeste aussi et parfois d'une manière frappante, chez les instituteurs et institutrices qui se croient trop souvent être en face de leurs élèves. Remarquez d'ailleurs que les traits que nous venons de rappeler se glissent lentement dans le psychisme du fonctionnaire et à son insu de sorte qu'il a souvent de la peine à en convenir.

Aussi n'est-il pas étonnant de trouver dans la classe des fonctionnaires des clients difficiles à l'égard desquels vendeurs et vendeuses n'auront parfois pas de trop de toute leur psychologie et de leur patience pour mener la vente à bonne fin.

b) *Les clients difficiles de par leur individualité.* — C'est presque un lieu commun de rappeler que la vie de tous les jours nous offre pas mal d'exemples de gens au caractère difficile qu'on qualifie de cassants, de capricieux, d'entêtés, de girouettes, etc. Comme ces traits sont partie intégrante de leur personnalité, il faut s'attendre à ce qu'ils se manifestent aussi au magasin d'une façon ou d'une autre et plus ou moins intensément.

Nous ne tenterons pas de dresser un inventaire complet des caractères dits difficiles, ce qui, d'ailleurs, n'aurait pas grande utilité. En matière de caractère, de comportement on ne saurait arriver à une opinion réunissant tous les suffrages. Ne faut-il pas de tout pour faire un monde ? Voyons donc plutôt quels sont les clients que dans la pratique commerciale, on peut à bon droit considérer comme difficiles de par leur psychologie personnelle.

1. *Clients de mauvaise humeur.* — Sous cette dénomination, nous n'englobons pas seulement les personnes chez qui la mauvaise humeur est une seconde nature, mais ceux et surtout celles qui, ayant éprouvé par exemple un contretemps ou une colère dans leur vie privée, procèdent à des achats qui leur semblent être une bonne occasion de déverser leur

mauvaise humeur sur le personnel vendeur. Si, comme nous l'avons déjà dit, certaines de ces manifestations pourraient parfois s'expliquer par les conditions physiologiques particulières à la femme (menstruation et ménopause), il est cependant hors de doute que dans bien d'autres cas, le vendeur se trouve en face de clients au caractère foncièrement difficile. Ce sont des gens tracassiers, tâtillons, parfois même incorrects quand ils ne prétendent pas imposer leur volonté en déclarant qu'ils ne reviendront plus, si on ne renvoie pas tel vendeur ou telle vendeuse. C'est surtout les grands magasins que les clients de cette catégorie prennent pour théâtre de leurs exploits en se disant que le vendeur-employé joue gros à ne pas se plier à leurs caprices et sautes d'humeur. Dans le petit commerce où ils sont souvent servis par le patron, ils se sentent tenus à plus de réserve, sans pour cela devenir des acheteurs agréables qu'on a plaisir à servir.

2. *Clients impulsifs et nerveux.* — Ces termes se comprennent d'eux-mêmes et font voir clairement de quels clients il est question. Ce sont ceux qui sont toujours pressés, n'aiment pas attendre et se figurent volontiers que le vendeur n'est là que pour eux. Ils viennent parfois tôt le matin, au moment de l'ouverture du magasin pour être au moins sûrs d'être rapidement servis. D'autres au contraire attendent quelques minutes avant la fermeture pour faire leurs achats, car, disent-ils, « je ne peux pas venir à une autre heure ». Dans de pareilles conditions la vente est souvent difficile, l'impatience de l'acheteur se communiquant presque inévitablement au vendeur ou à la vendeuse déjà fatigué et peut-être énervé par une longue journée. Il est encore des clients qui se décident très rapidement et n'accordent pas une attention suffisante à leur achat. Or, chacun sait que tout ce qui se fait à la hâte est rarement bien fait. C'est à pareille occasion que le vendeur doit être doublement à son affaire pour que le client soit satisfait. Il n'est pas rare en effet que celui-ci, sur une décision prise à la précipitée, emporte son emplette qu'il examinera à loisir chez lui s'apercevant alors de tel ou tel défaut qui lui avait échappé au magasin. Il ne manquera souvent pas de s'en prendre au vendeur et viendra réclamer le lendemain, probablement peu disposé à admettre qu'il aurait dû lui-même faire preuve de plus de sens critique et surtout de moins d'impatience. Hâte-toi lentement, dit le proverbe !

3. *Clients entêtés et indécis.* — Les premiers entrent dans un magasin

avec l'idée fermement arrêtée d'acheter un article absolument conforme à la représentation qu'ils s'en sont faite ou identique à ce qu'ils ont vu chez des connaissances, dans un catalogue ou dans un autre endroit. Si ce qu'on leur montre diffère par quelques détails sans importance de ce qu'ils ont en vue, ils déclarent facilement que cela ne leur convient pas et, comme on dit, « font des histoires pour un rien ». En écrivant ces lignes, nous ne parlons évidemment pas des clients qui ont de bonnes et solides raisons de ne pas acheter ce que le vendeur leur présente (teinte ou nuances de tissu, par exemple). Il s'agit de ceux qui courent d'un magasin à l'autre sans jamais trouver ou plus exactement vouloir trouver ce qu'ils cherchent.

A l'opposé de l'entêté, on peut faire figurer l'indécis qui, dans son genre, est aussi un client difficile. De par leur indécision qui est souvent une manifestation de leur manque de clarté dans les idées, ils ne savent pas ce qu'ils veulent, font déballer et étaler un grand nombre d'articles, sans pouvoir d'eux-mêmes fixer leur choix. Ils prennent alors un peu n'importe quoi, ou s'en remettent pour finir complètement à la décision du vendeur qui a ainsi une tâche délicate, ou bien encore s'en vont sans rien acheter et iront dans un autre magasin où le même phénomène se répétera. Quelle que soit la solution à laquelle ils se rallient, ces clients sont bien à taxer de clients difficiles à cause du temps qu'ils font perdre au vendeur dont ils mettent parfois le système nerveux à rude épreuve.

2° Quelques autres types de clients. — Avec cette dernière catégorie, nous clorons l'étude de la clientèle, sans prétendre à en avoir dépeint tous les types. Nous mentionnerons ici ceux qui vont dans les magasins et tout spécialement dans les grands magasins pour des motifs plus ou moins avonables, quand il ne s'agit pas d'actes franchement délictueux (voleurs professionnels). Quant à la kleptomanie, elle tend à diminuer depuis que l'hystérie n'est plus la maladie à la mode !

On rappellera également les « suiveurs » des grandes villes, ceux ou celles qui poursuivent de leurs assiduités une vendeuse ou un vendeur en procédant à des achats dans le but qu'on devine aisément (ici, l'instinct sexuel constitue certainement le mobile d'achat). On signalera encore qu'un certain public, surtout féminin, aime à prendre le thé dans

les grands magasins ce qui lui est une occasion de faire une emplette au hasard d'une promenade devant les différents rayons.

***

Les développements précédents auront montré que la clientèle est composée d'individus bien différents les uns des autres ce qui justifie bien ce que nous disions à savoir d'une part qu'en réalité il n'y a pas de clientèle, mais seulement des clients, d'autre part que la vente n'est pas quelque chose d'automatique.

Par ailleurs, il ne faudrait pas conclure que la clientèle tient toute dans les types particuliers dont nous venons de parler. De plus, les clients en tant qu'individus ne sont pas toujours identiques à eux-mêmes. Tel qui aura été un jour d'un commerce peu agréable pourra être le lendemain un client facile à servir. Le vendeur fera donc bien de ne pas cataloguer définitivement un acheteur dans telle ou telle catégorie en ne se basant que sur une seule et même expérience. L'homme est ondoyant et divers, disait Montaigne.

Dans le chapitre qui va suivre, nous tenterons d'examiner à la lumière de la psychologie le processus de la vente, le vendeur face au client (1). Pour ce faire, nous aurons en vue non pas tel ou tel type déterminé d'acheteur, mais celui qu'on pourrait taxer de client moyen « normal » si l'on ose ainsi dire. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de relever ici et là quelques traits significatifs de certains clients et clientes.

(1) Bien que la présente étude s'occupe essentiellement de la psychologie de la vente au magasin, nous rappelons que ses principes peuvent s'appliquer également à l'activité du représentant et du voyageur de commerce. Pour ce qui est en particulier des mobiles d'achat et des catégories de clients, ils se trouvent dans une situation fort semblable à celle du vendeur au magasin.

CHAPITRE III

LE PROCESSUS DE LA VENTE

1. Qu'est-ce que vendre ?

Ramenée à ce qu'elle a d'essentiel et de caractéristique, la vente consiste en une action psychologique d'un individu sur un autre individu. Le vendeur exerce une influence sur l'acheteur comme celui-ci en exerce une sur le vendeur. Chacun invoque les arguments qui lui semblent les plus propres à sauvegarder ses intérêts. Dans cette sorte de combat pacifique qu'est la vente, les deux adversaires s'affrontent avec des armes sensiblement égales, de sorte que l'on peut comparer la vente à une partie d'échecs. Le vendeur détient la marchandise, la fait valoir et la défend en faisant appel à ses aptitudes professionnelles. L'acheteur dispose de l'argent qu'il cédera pour acquérir la marchandise aux conditions les plus adéquates à remplir ses desiderata.

Mais la défense de l'une et l'autre partie a son point vulnérable. Le vendeur cherche à écouler sa marchandise et l'acheteur désire s'en rendre propriétaire. De sorte que le vendeur sortira victorieux du combat s'il réussit à faire capituler l'acheteur devant son désir et sera vaincu s'il n'y arrive pas.

Comment va se dérouler la vente ? Quelles sont les armes que les adversaires emploieront tour à tour ? Telle est la matière des développements qui vont suivre.

2. Le mécanisme de la vente.

La vente n'est pas un phénomène qui se déroule automatiquement et encore moins identiquement, écrivions-nous dans le chapitre premier. Il ne saurait en effet en être autrement, car la vente est condi-

tionnée par de nombreux facteurs dont nous rappellerons les principaux :

1° Individualité des clients ;

2° Objet, nature et intensité des mobiles d'achat ;

3° Genre de commerce (alimentation, meubles, nouveautés, etc.) ;

4° Grandeur des entreprises commerciales (petits, moyens et grands magasins) ;

5° Lieu de la vente (campagne, petites et grandes villes, régions et pays différents).

Dès lors on peut se demander s'il est possible et légitime de parler d'un mécanisme général de la vente. L'analyse psychologique du processus de la vente nous permettra de répondre par l'affirmative.

Toute vente se ramène en définitive aux points essentiels suivants :

A. Prise de contact du vendeur avec l'acheteur.

B. Présentation de la marchandise.

C. Conclusion de la vente.

Le schéma précédent donnant les trois grandes phases de n'importe quel achat nous servira de plan pour l'exposé du processus de la vente.

Mais auparavant quelques remarques. Nous avons dit que la vente était d'autant plus difficile que les mobiles d'achat reposaient davantage sur des facteurs d'ordre psychologique. Ceux-ci retiendront donc principalement notre attention. D'autre part, la concurrence étant beaucoup plus forte dans les villes qu'à la campagne, nous placerons la scène de notre étude dans un magasin de ville. En outre, comme nous aurons à examiner plus tard les aptitudes professionnelles du vendeur, nous nous attacherons à montrer selon quels principes psychologiques rationnels la vente doit être conduite et nous supposerons que le client est lui-même observateur, « psychologue ». Cela nous permettra du même coup de noter au passage des fautes et des erreurs commises dans la pratique commerciale, surtout chez les détaillants.

L'objet et le cadre de notre étude nous engagent à ne faire état que de principes généraux, les seuls d'ailleurs susceptibles d'avoir une portée pratique. Nous ne renoncerons cependant pas à certains détails qui ont souvent plus d'importance qu'on ne le croit communément.

A. Prise de contact. — La prise de contact pose plusieurs pro-

blèmes qu'on groupera sous l'expression générale d'attitude du vendeur. Examinons-les successivement (1).

A elle seule, l'attitude du vendeur joue souvent un rôle considérable. En quoi consiste-t-elle ? Comment la définir ?

Dans son essence, elle est faite de deux éléments :

1° La manière de se présenter au client ;

2° La façon de prendre contact avec lui.

Bien que ces deux éléments ne forment en réalité qu'un tout, puisqu'ils font partie intégrante de la personne du vendeur, il convient de les étudier séparément. Cependant le premier constituant à proprement parler des aptitudes professionnelles (aptitudes physiques), objet du chapitre suivant, nous n'en dirons ici que quelques mots.

1° MANIÈRE DE SE PRÉSENTER. — Il s'agit de la première impression que ressent le client à la vue du vendeur qui va le servir. Elle est donc étroitement conditionnée par l'aspect extérieur du vendeur, c'est-à-dire par son physique et sa tenue vestimentaire. Bonne, cette impression peut contribuer à faciliter la vente, mauvaise, elle agira en sens contraire. N'invoque-t-on pas couramment l'importance de la première impression ?

A la manière de se présenter se rattache celle de s'exprimer, par quoi nous entendons d'une part le timbre de la voix du vendeur, d'autre part son vocabulaire et son plus ou moins de facilité d'élocution, questions que nous retrouverons également dans le chapitre qui va suivre.

2° LA FAÇON DE PRENDRE CONTACT. — Elle soulève des problèmes plus nombreux et plus délicats qu'il n'apparaît à première vue. Pour la clarté de l'exposé, nous userons d'un artifice et décomposerons la prise de contact en trois temps :

a) Le vendeur salue le client ou s'en approche (physionomie du vendeur) ;

b) La conversation s'établit (engagement de la conversation) ;

c) Le vendeur s'occupe du client (empressement du vendeur).

Que dans la pratique la prise de contact ne se succède pas et même ne peut pas toujours se succéder de cette manière, est évident. Dans les

(1) Nous emploierons les termes généraux de vendeur et de client tant qu'il n'y aura pas nécessité de distinguer entre vendeur et vendeuse ou entre client et cliente.

moments de presse, par exemple, cet ordre quasi protocolaire ne saurait guère être respecté. Mais pour l'instant l'intérêt n'est pas là, notre attention devant se porter sur les manifestations psychologiques qui peuvent se produire durant les trois temps de la prise de contact.

a) *Physionomie du vendeur.* — Il est très difficile de définir en quelques mots en quoi doit consister l'expression de visage du vendeur. S'il est une chose d'extraordinairement mouvant et changeant, c'est bien la figure humaine. En vouloir classer ou déterminer les diverses expressions ne nous mènerait à rien, à moins de nous lancer dans des considérations psycho-physiologiques qui ne sauraient trouver place ici. Nous choisirons une autre voie.

On répète et recommande de tous côtés : dans le commerce, il faut avoir le sourire. Certes, cette recommandation a une solide base de pratique commerciale et se signale par la netteté de l'expression. Cependant, en nous plaçant au point de vue de l'influence que peut exercer la physionomie du vendeur sur le client, nous ne croyons pas que le mot sourire soit très bien choisi, du moins à vouloir l'appliquer partout et toujours. Il est en effet hors de doute que dans de nombreux cas, le sourire irait à l'encontre du but poursuivi et serait de nature à indisposer le client. Celui qui va procéder à l'achat d'un bijou de prix, d'un tableau de maître ou d'une automobile trouverait probablement assez déplacé que le vendeur entame avec le sourire une vente de cette importance. On ne se représente pas non plus un jeune vendeur accueillant avec le sourire une dame âgée et distinguée qui vient pour la première fois dans le magasin. Il y a d'ailleurs fort à parier que pareil conseil n'aura pas été formulé. En citant cet exemple intentionnellement outrancier, nous avons voulu simplement attirer l'attention sur ce qu'a souvent de superficiel et de trop général la recommandation : « Ayez le sourire ».

Et, si nous poussions plus avant l'analyse du sourire, nous constaterions qu'il en est de niais, de moqueurs, d'agaçants, voire même de méprisants lesquels à coup sûr ne serviraient pas les intérêts du vendeur. Savoir sourire est un art qui ne s'apprend qu'avec les années et l'expérience et encore à condition d'y montrer certaines dispositions. Combien d'acteurs et d'actrices savent rire et sourire naturellement ?

Mais alors, quelle doit être et comment définir l'expression du vendeur au moment de prendre contact avec les clients ? Selon nous, elle

se rendra d'une façon suffisamment explicite et précise par le terme de physionomie avenante. De quoi est faite une physionomie avenante est bien difficile à dire. On en aura cependant une idée assez claire en l'opposant aux termes : un air dur, grinchu, grognon, morose, pincé, renfermé.

Le sourire dans les affaires sera-t-il dès lors condamné sans appel ? Que non pas, car le sourire dont il vient d'être question est un sourire artificiel, forcé qui, souvent, exerce une action carrément négative sur le client. A tort ou à raison on le qualifie de « sourire commercial » et n'a pas toujours très bonne presse ! Tout différent est celui qui, émanant d'un heureux naturel et d'une tendance innée à l'optimisme, éclaire un visage. Ce sont là des choses qui ne se décrivent guère, s'expliquent encore moins, mais qui se sentent et dont chacun de nous a fait l'expérience.

Or, tout client doit pouvoir sentir, lire sur la physionomie du vendeur que celui-ci lui fait bon accueil, non seulement extérieurement, mais intérieurement. Et à ce propos une remarque importante.

Elle a trait à la diversité des acheteurs qui, on l'a vu, se différencient par de nombreux facteurs : sexe, âge, milieu, position économique et sociale, psychologie personnelle. Mais en ce qui concerne les « droits » des clients, le vendeur doit faire pour ainsi dire table rase de ces distinctions, car chaque acheteur apporte son argent et c'est cet argent qui fait vivre le vendeur (employé ou patron). Donc pas de favoritisme dans l'accueil à la clientèle. Entendons-nous bien. Un client attitré, tenu en outre pour un « bon » et agréable client provoquera naturellement chez le vendeur un sentiment autre que si l'acheteur vient pour la première fois. Vérité évidente. Mais il s'agit d'autre chose. C'est de l'erreur assez souvent commise par le personnel vendeur, surtout les jeunes vendeurs, qui consiste à réserver ses bonnes grâces à l'acheteur bien vêtu, à l'extérieur imposant ou à la jolie cliente et à ne témoigner qu'un médiocre intérêt à ceux de modeste apparence, Mais l'apparence est souvent trompeuse et aujourd'hui beaucoup plus qu'autrefois les gens élégamment vêtus ne sont pas toujours ceux qui ont le plus d'argent !

Savoir bien et judicieusement accueillir la clientèle n'est pas donc une chose si simple comme on le croit d'ordinaire. Cela présuppose chez le vendeur de l'intuition, du flair, du tact, de la maîtrise de soi, bref des

qualités d'ordre psychologique qui sont à proprement parler des aptitudes professionnelles sur lesquelles nous insisterons dans le chapitre suivant. Poussons l'analyse psychologique de l'accueil encore plus à fond.

Au début de cette étude, nous avons relevé la part considérable que joue l'affectivité dans nos jugements qui, de ce fait, sont rarement objectifs et impartiaux. La vie quotidienne ne nous enseigne-t-elle pas par exemple que la sympathie et l'antipathie ne se commandent pas et qu'elles sont strictement personnelles ? Elles jaillissent spontanément et sont souvent réciproques. Ainsi du vendeur et du client. Si le premier réussit à créer chez l'acheteur, et cela au moment de la prise de contact, un sentiment de sympathie, conscient ou inconscient, la tâche du vendeur peut en être facilitée, surtout si l'achat est d'importance ou délicat. S'il n'y arrive pas, le client ne se laissera aborder qu'avec une sorte d'arrière-pensée qu'il gardera peut-être durant toute la vente, ce qui aura pour effet de l'indisposer non seulement contre la personne du vendeur, mais aussi contre l'objet de l'achat par un phénomène qui pour être le plus souvent complètement inconscient, n'en est pas moins réel.

Certes, il ne faut pas donner à ce qui précède une interprétation trop rigide, d'autant plus que le public acheteur dans son ensemble n'est pas aussi sensible ou susceptible qu'il semble l'être d'après ce que nous écrivons. Puis, on ne saurait exiger que le vendeur soit également sympathique à tous les clients. Il n'en reste pas moins que celui qui prendrait un air détaché, ennuyé ou quelque peu méprisant indisposerait presque à coup sûr le client qui ne sera guère enclin à revenir. Cette première erreur tournerait à la catastrophe, si le vendeur gardait cette attitude tout au long de la vente. De pareils cas ne sont malheureusement pas rares, surtout dans le petit commerce où les vendeurs manquent assez souvent autant d'aptitudes que de formation professionnelles.

b) *Engagement de la conversation.* — Est-ce au vendeur à adresser la parole au client ou faut-il en laisser l'initiative à celui-ci ? Vouloir établir à cet égard une règle tant soit peu précise et générale nous paraît illusoire et sans véritable portée pratique pour la bonne raison que dans la pratique le vendeur aurait souvent de la peine à s'y conformer. Un simple exemple le fera voir. Si vous entrez dans un magasin où il n'y a pas d'autre acheteur et que par surcroît vous êtes pressé, c'est plus que

probablement vous qui prendrez le premier la parole. Si au contraire vous devez attendre patiemment votre tour, il y a fort à parier que c'est alors le vendeur qui s'adressera à vous avec les mots usuels : Et Monsieur ? Madame désire ? On aboutirait à la même conclusion si l'on compare l'atmosphère tranquille d'une boutique de campagne à celle d'un grand magasin de ville qui, aux heures d'affluence, regorge de monde.

Passons à une autre question plus importante. De quelles formules doit user le vendeur en s'adressant au client ? On trouve dans la pratique commerciale des manières de voir et de faire assez différentes. La plupart des vendeurs emploient les formules traditionnelles de : Vous désirez, Madame désire, ou plus simplement de : Et Monsieur ? à moins que, débordé de travail et énervé, un vendeur ne se contente pas de lancer un plus ou moins brusque : Et vous ? A qui le tour ?

Qu'est-ce à dire ? C'est que l'atmosphère du magasin joue ici son rôle. Un acheteur qui entre un samedi soir dans une boucherie où bien d'autres clients l'ont précédé et le suivront, ne peut exiger que le vendeur use de cérémonies à son égard. Il est fort probable d'ailleurs que notre acheteur n'y prêtera guère d'attention, l'essentiel étant pour lui d'être servi aussi bien et aussi rapidement que possible. Mais que les choses changent, si vous ouvrez la porte d'une bijouterie. La nature des marchandises n'exercerait-elle pas une influence sur la manière de prendre contact avec le client et même sur la « psychologie » générale du vendeur ? Nous penchons vers l'affirmative. Pour s'en tenir à nos deux exemples, on conviendra que tout vendeur aura quasi instinctivement plus de « respect » pour ainsi dire de la marchandise en présentant un beau bijou ou une pièce d'argenterie qu'en découpant le plus succulent morceau de viande. Remarquez d'autre part que les clients eux-mêmes en entrant dans une bijouterie ont volontairement ou non une attitude et des dispositions intérieures autres qu'en franchissant le seuil d'une boucherie : elles seront, disons, plus « distinguées ». Ici encore nous retrouvons l'influence du milieu ambiant sur l'individu et pour ce qui est du vendeur en particulier l'influence du milieu professionnel. Mais revenons à notre sujet.

On multiplierait facilement les exemples propres à montrer l'inanité de vouloir établir en matière d'engagement de la conversation une ou deux formules-règles applicables partout et toujours. Nous relèverons

par contre que la véritable politesse, faite de prévenance et de tact, n'est pas répandue parmi le personnel vendeur autant qu'il se devrait, ce à quoi certains clients sont sensibles.

Encore un mot au sujet de l'engagement de la conversation. Dans un grand magasin de nouveautés, on nous disait que vendeurs et vendeuses sont vivement engagés à ne pas employer les expressions : Madame désire, Madame, vous désirez ? Et pourquoi ? Parce qu'il est fort possible que la personne soit entrée uniquement par curiosité et qu'en conséquence, elle ne désire rien ! C'est à la fois logique et de bonne psychologie. L'entrée n'est-elle pas libre ? Aussi, dans le dit magasin, juge-t-on préférable de s'adresser au public en disant : Est-ce qu'on s'occupe de vous, ou voyez Madame. La question ainsi posée indirectement laisse toute liberté au public et peut parfois l'engager à prendre en mains un échantillon, premier pas peut-être vers un achat. Influence des impondérables !

Et maintenant que conclure ? C'est que l'engagement de la conversation est essentiellement affaire de tact, de sens psychologique et aussi de circonstances.

c) *Empressement du vendeur.* — Le contact est établi et le vendeur au courant de ce que le client désire, du moins approximativement. La vente proprement dite va commencer par la présentation de la marchandise, point que nous allons bientôt examiner. Mais auparavant quelques mots, sur l'empressement du vendeur.

Jusqu'ici nous avons supposé qu'au moment où le client entre, le vendeur se met effectivement ou du moins peut se mettre immédiatement à sa disposition. Toutefois tel n'est pas toujours le cas et pour deux raisons, l'une indépendante, l'autre dépendante de la volonté du vendeur.

Dans le premier cas, le vendeur est déjà occupé à servir une personne. C'est alors à lui de savoir s'il est nécessaire de faire patienter le nouvel arrivé en lui disant par exemple : Un instant, Monsieur, Madame, je suis tout de suite à vous, ou encore : Veuillez prendre place un instant. Et à ce propos, une petite observation. Si dans certains magasins (laiterie, boucherie, boulangerie), il n'est pas absolument nécessaire de mettre des sièges à la disposition de la clientèle, il en est d'autres où l'on peut s'étonner qu'il n'y en ait pas ou du moins qu'on n'en offre pas plus souvent. Nous pensons par exemple aux librairies. A un client qui désire consulter un catalogue ou feuilleter quelques livres, ne serait-

il pas tout indiqué de lui offrir une chaise ? Les vendeurs y pensent-ils souvent ? Nous laissons au lecteur le soin de trancher la question en se rapportant à ses expériences personnelles.

Revenons à notre sujet. Le vendeur qui, déjà occupé à servir un client, doit en faire patienter un autre, usera bien entendu de tact envers celui qu'il sert présentement. Il ne le pressera pas, ne s'impatientera pas. Mais voilà quelque chose plus facile à dire qu'à faire, car certains clients difficiles, indécis ou tout bonnement mal élevés ne se soucient guère des autres, tant il est vrai qu'il faut de tout pour faire un monde. Ici l'empressement du vendeur ne dépend pas uniquement de sa volonté.

Il est par contre d'autres cas où le vendeur, surtout dans le petit commerce, ne montre pas d'empressement suffisant. N'êtes-vous jamais entré dans un magasin dont le vendeur (ou le patron) est occupé non pas à servir un client, mais à un travail d'écriture ou de rangement et que votre venue ne semble pas charmer outre mesure ? Et quoi de plus énervant que de voir certains vendeurs poursuivre entre eux une conversation que vous avez l'air d'interrompre ? A cet égard, le petit commerçant aurait souvent fort à apprendre de certains grands magasins où pareils procédés sont rigoureusement exclus. Comme on nous le disait dans l'un d'eux, toute l'attitude du personnel doit pouvoir indiquer qu'il est là uniquement pour servir le client. On veille également à ce qu'il n'y ait pas trop de vendeurs et de vendeuses à la fois derrière les comptoirs, sinon on risque de créer un « rayon des bras pendants » selon une expression de métier fort suggestive.

De ce qui précède, nous conclurons que la prise de contact du vendeur avec le client est une chose assez délicate à laquelle il convient d'attacher passablement d'importance. Comme le disait Mme de Stael, c'est dans la négligence des petits détails qu'on apprend à faire les grandes fautes.

Sur ce, passons au deuxième moment de la vente, à la présentation de la marchandise.

B. Présentation de la marchandise. — De même que l'attitude du vendeur exerce une influence sur le client, la présentation de la marchandise peut produire des effets différents. Bonne, elle agit favorablement, mauvaise, elle désavantage la marchandise et le magasin.

Pour les besoins de l'analyse, nous diviserons le problème de la présentation de la marchandise en trois questions ou phases qui, dans la pratique, se succèdent à peu près comme suit :

1° Le vendeur apporte la marchandise et la dispose sur le comptoir (Disposition de la marchandise) ;

2° Le vendeur fait voir en détail la marchandise et le client l'examine (Examen de la marchandise) ;

3° Le vendeur énonce le prix (Enonciation du prix).

Reprenons ces trois points.

1° Disposition de la marchandise. — Elle sera, on s'en doute, fort diverse selon la nature des marchandises. Etaler des tapis d'Orient est évidemment autre chose que de présenter un lot de cravates. On peut tout de même poser quelques principes psychologiques susceptibles de s'appliquer presque partout.

a) *Apporter rapidement la marchandise.* — Ce n'est pas faire une concession excessive à notre siècle de vitesse que d'exiger un service rapide. Mais précisons. Rapide ne signifie pas précipité, brusque. Si l'on peut sans aucun inconvénient saisir vivement une miche de pain et la déposer non moins vivement sur le comptoir, on ne saurait procéder de même pour présenter des verres au fin cristal ou emballer une douzaine d'œufs.

Par apporter rapidement la marchandise, nous entendons surtout que le vendeur sait où elle se trouve. Quel effet malencontreux ne fera-t-il pas s'il lui faut ouvrir tiroir sur tiroir ou parcourir rayon après rayon avant de mettre enfin la main sur l'article désiré ? Passe encore quand l'acheteur est seul, de nature patiente et a le temps d'attendre ? Mais voyez d'ici la scène à certains moments d'affluence, un samedi après-midi ou vers le soir.

Un service rapide demande non seulement que le vendeur ne soit pas lent dans ses mouvements, ce qui va de soi, mais surtout qu'il connaisse bien le stock de marchandises.

b) *Apporter le plus grand choix possible.* — Que le choix joue un rôle déterminant en matière de vente est un fait définitivement consacré par l'expérience. Commerçants et clients y attachent l'importance que l'on sait. Or, il ne servirait de rien à une entreprise commerciale d'avoir en magasin un grand stock, si le vendeur ne s'emploie pas à présenter de

lui-même ce stock à la clientèle. On ne saurait donc assez insister sur l'erreur que commettent certains vendeurs qui, soit par paresse, soit par manque d'aptitudes et d'éducation professionnelles, n'apportent ou ne montrent qu'un ou deux articles. Ceux-ci ne faisant pas l'affaire du client, voilà le vendeur obligé de retourner dans l'arrière-magasin ou de remonter sur un escabeau pour en chercher d'autres. Certes, il n'est pas toujours possible d'apporter en une fois un grand choix d'articles (verrerie, porcelaine, manteaux, habits). Mais, même dans ce cas, le vendeur peut fort bien présenter d'abord un ou deux articles en disant qu'il va en apporter ou montrer d'autres. Le client ainsi prévenu n'aura pas à demander : vous n'avez rien d'autre ? (Dans ce qui précède, nous supposons naturellement que le magasin dispose réellement d'un stock suffisant, sinon le vendeur le plus habile du monde serait lui-même embarrassé).

Recommander d'apporter le plus grand choix possible se justifie par des considérations de deux ordres.

Tout d'abord, il s'agit d'une simple question d'organisation rationnelle de travail que nous ne faisons qu'indiquer (le client a moins à attendre, éviter au vendeur des déplacements inutiles d'où diminution de la fatigue physique et nerveuse, facteur qui n'est point négligeable, le magasin fait une impression d'ordre).

Ensuite, cette manière de faire présente d'incontestables avantages d'ordre psychologique pour la conduite de la vente comme on va le voir.

Dans le précédent chapitre, il a été question de clients impulsifs, nerveux, de mauvaise humeur. La patience ne sera plus que probablement pas leur qualité dominante. En présentant d'emblée un choix suffisant, le vendeur aura certainement plus de chances de les contenter que s'il les fait attendre comme il a été dit. D'autre part, il peut fort bien arriver que ces personnes impatientées du fait de n'avoir pas pu tout de suite choisir l'article qu'elles désiraient, n'attendent pas que le vendeur soit allé en chercher d'autres, brusquent les choses et sortent en déclarant que rien ne leur convient. Singuliers clients, pensera le vendeur, sans même se demander s'il n'a pas mal manœuvré.

Autre argument en faveur de la présentation d'un grand choix. Des acheteurs indécis, indifférents sentent parfois leur indécision tomber ou leur indifférence vaincue quand ils sont mis plus ou moins brusque-

ment devant de nombreux articles. S'agit-il d'un client timide, la réaction peut être du même ordre.

De plus, une bonne tactique de vente postule que le vendeur reste autant que possible en contact avec l'acheteur. Plus ce contact sera continu et soutenu, mais discret cela va sans dire, plus le vendeur sera en mesure de guider, d'influencer le client, bref de conduire la vente. Prenons un exemple d'achat assez important.

En pareil cas, la décision n'interviendra pas tout de suite, l'acheteur examinant minutieusement la marchandise contre laquelle il formulera peut-être certaines critiques. Si le vendeur a apporté un grand choix, il pourra répondre immédiatement aux observations, aux questions. Il combattra aussi plus facilement les doutes ou les hésitations qui naissent dans l'esprit de son client que s'il doit s'absenter pour chercher d'autres articles. Encore à plus forte raison en sera-t-il ainsi, si l'acheteur est accompagné d'une personne qui, peut-être, ne manquera pas d'agir dans le sens contraire du vendeur, dès que celui-ci a le dos tourné.

De ce qui vient d'être dit, nous ne voudrions évidemment pas conclure qu'il suffit au vendeur d'apporter un grand choix pour emporter sûrement la vente. Mais en procédant de cette façon, il a certainement plus d'atouts dans son jeu que s'il présente les articles au compte-gouttes.

Le grand magasin avec ses nombreux rayons ne fait en réalité qu'appliquer matériellement ce principe psychologique et l'on sait le parti qu'il en tire pour attirer le public qui, d'un coup d'œil, embrasse de nombreux articles. Notez en outre que pouvoir toucher, tenir en mains de la marchandise exerce une incontestable attraction sur certains clients et surtout certaines clientes.

c) *Savoir avantager la marchandise.* — L'étalage est un art et certaines vitrines sont de véritables chefs-d'œuvre de bon goût. Toutes proportions gardées, il peut en être de même dans la façon de présenter la marchandise sur un comptoir de magasin. Le vendeur est en effet souvent limité dans ses possibilités par la nature de la marchandise. Un soulier par exemple se juge plus par l'effet qu'il produit une fois chaussé que placé sur le comptoir. Il n'y a pas non plus trente-six manières de présenter un gâteau aux fruits.

Par contre, songez à des tissus aux reflets chatoyants, à des robes, à des chapeaux ou à des cristaux qu'un vendeur peut certainement avan-

tager par une heureuse présentation, faisant preuve par là de sens esthétique, qualité que nous considérons comme une véritable aptitude professionnelle, ainsi que nous le verrons en étudiant plus tard cette matière. Dans le domaine de l'ameublement, pas de discussion possible : la présentation de la marchandise joue un rôle considérable, même prédominant. Preuve en soit l'extrême attention attachée par les grands magasins modernes à la grandeur, à la couleur et à l'éclairage des locaux de vente.

2° Examen de la marchandise. — L'article apporté, le client se met à l'examiner soit qu'il le prenne lui-même en mains, soit que le vendeur le lui fasse voir en détail. Cette opération donne lieu à quelques observations.

En montrant et en manipulant la marchandise, le vendeur doit indiquer par ses mouvements qu'il en connaît et en apprécie la valeur. Il ne viendrait à l'idée d'aucun vendeur de poser brutalement ou négligemment des coupes ou des verres de cristal sur le comptoir. La conséquence de son geste ne tarderait pas à se faire voir et entendre. Pourquoi ne pas procéder de même avec d'autres articles ? Le soin qu'il accordera à la marchandise agira favorablement sur le client. Au contraire, s'il fait preuve de négligence, de brusquerie, des doutes sur la qualité de la marchandise se glisseront peut-être subrepticement dans l'esprit de l'acheteur qui s'étonnera qu'on n'attache pas davantage de considération à ce qu'il devra payer. Et même s'il existe de notables différences entre la camelote et l'article de luxe, il n'en reste pas moins que le vendeur doit prendre réellement soin de la marchandise dont il sera précisément appelé à souligner les qualités pour convaincre l'acheteur. Il s'agit ici de phénomènes psychologiques qui, pour être subtils, et relever peut-être davantage de l'insconcient que du conscient, n'en sont pas moins réels, du moins chez certains acheteurs, et auxquels le vendeur fera bien de songer.

Si maintenant c'est le client qui prend en mains la marchandise, le vendeur en profitera pour l'observer. S'il est quelque peu psychologue et observateur, il « sentira » et verra que l'acheteur lui aussi se rend compte de la valeur de l'objet ou au contraire ne sait pas l'apprécier. Puis, l'attention qu'il portera sur les gestes, les manières, les mains du client l'aidera parfois à le situer économiquement et socialement. Celui

ou celle qui, par nécessité ou par habitude, se contente d'articles bon marché n'aura pas les gestes, les mouvements, les réflexions d'une personne qui a les goûts, le respect et aussi l'habitude d'articles de bonne qualité. Il va sans dire que des observations de ce genre ne peuvent, même ne doivent pas à elles seules constituer un critère infaillible de détermination quant à l'individualité du client. Elles joueront plutôt un rôle d'indicateur et dépendront pour ce qui est de leur justesse du sens psychologique du vendeur. Certaines personnes sont naturellement « psychologues », d'autres ne le sont pas et ne le deviendront jamais.

Notons aussi que, durant l'examen de la marchandise, le vendeur veillera à laisser au client une certaine liberté et à ne pas manifester plus ou moins ouvertement que l'acheteur ne se décide pas assez vite. Il évitera par exemple de regarder à droite et à gauche d'un air détaché ou impatienté. Les clients susceptibles sont moins rares qu'on le croit communément et n'est-ce pas un principe de politique commerciale que le client a toujours raison et que le vendeur est là pour le servir ?

La considération qu'un vendeur accorde à la marchandise va souvent de pair avec celle qu'il témoignera au client.

3° Énonciation du prix. — Avec l'énonciation du prix, nous touchons à un problème complexe et délicat. La somme d'argent que le consommateur est disposé à céder pour acquérir un article dépend de nombreux facteurs, les uns d'ordre général, les autres d'ordre individuel.

Passons rapidement sur les premiers en disant qu'il s'agit de facteurs liés à la situation économique générale. En période de prospérité, les prix sont élevés de même que les revenus. L'individu est tenté de dépenser et dépense effectivement sans trop compter. Que surviennent la crise et le chômage, on assiste à l'inverse. Ce sont là des phénomènes de psychologie à la fois collective et individuelle dont l'examen sortirait du cadre de notre étude. Il convenait toutefois de les mentionner, car ils exercent incontestablement une influence sur l'attitude du client quant au prix qu'il est disposé à payer pour une marchandise et qu'on lui demandera au magasin.

Dans le premier chapitre, nous avons dit que les hommes établissent une hiérarchie dans leurs besoins et que cette hiérarchie s'ordonnait très diversement selon les individus.

Le désir (au sens large du terme) qu'a le consommateur d'une marchandise mesure en quelque sorte le sacrifice qu'il est prêt à consentir pour satisfaire son désir. Mais, au point de vue qui nous occupe, cette mesure du désir n'est pas suffisante pour expliquer les diverses réactions de l'individu au vu ou à l'énonciation du prix de la marchandise. Outre le désir en effet, il faut considérer les possibilités de l'individu, c'est-à-dire ses conditions économiques qui, en matière de prix, jouent un rôle considérable, même souvent prépondérant. C'est donc à ce double point de vue, désir et possibilités, qu'il nous faut examiner le problème de l'énonciation du prix.

Pour certains achats ou genres d'achats, la question se résout assez facilement. Les fiancés qui s'en vont choisir leurs meubles ont le plus souvent, sinon presque toujours établi assez exactement leur budget, de sorte que le vendeur sera en général rapidement fixé sur les prix qui conviennent à ses clients. Il n'aura pas l'idée d'offrir une luxueuse chambre à coucher à un couple qui a exprimé le désir de s'installer simplement et modestement. De même, si l'acheteur avise dans un magasin un article dont il lit le coût sur une étiquette ou un écriteau, la question du prix ne se pose pas, à moins que le client ne cherche à obtenir un rabais.

Mais les choses se présentent différemment, si l'on entre dans un magasin pour acheter un chapeau, des souliers, un manteau, un bijou. Le problème à examiner consiste alors à savoir quand et comment le prix sera communiqué au client et quelles seront les réactions de celui-ci à l'énonciation du coût de la marchandise. Plusieurs situations peuvent se présenter.

Le client, en nommant l'article désiré, indique en même temps le prix qu'il veut mettre. Dans ce cas, le vendeur n'a évidemment qu'à se conformer au désir de l'acheteur, du moins d'une façon générale.

Par contre, si le client dit simplement : je voudrais avoir une robe, un costume, une nappe, une montre, le désir quant au prix est alors exprimé vaguement. (Le vendeur doit aussi s'informer du but, de l'objet de l'achat pour des raisons qu'on verra bientôt, mais pour l'instant il ne s'agit que de prix). En pareille occurrence, le vendeur se trouve devant un problème psychologique souvent assez délicat. Ramenons-le à l'essentiel : le vendeur doit-il présenter des articles chers, bon marché ou de prix moyen ? Cela dépend de l'extérieur, répondra-t-on peut-être.

Est-ce exact, judicieux ? Pas nécessairement, car, on l'a vu, il est impossible de juger sûrement de la position économique d'un client inconnu uniquement d'après son extérieur. Bien manœuvrer n'est donc pas facile. Mais peut-être une analyse de quelques réactions possibles de la part de l'acheteur nous aidera-t-elle à éclairer notre route. Nous supposerons que de par sa tenue vestimentaire et ses manières l'acheteur, inconnu, semble bien appartenir à la classe économique dite moyenne.

Que se passe-t-il si le vendeur apporte d'abord des articles bon marché ? Le client les examinera, puis la marchandise ne correspondant pas à ce qu'il entend, déclinera l'offre et demandera à voir autre chose. De ce fait, le vendeur sera peut-être obligé de rompre le contact pour aller chercher d'autres articles.

Pendant ce temps, le client, livré à ses réflexions, trouvera peut-être que le vendeur ne l'a pas jugé à sa juste valeur en lui apportant du bon marché d'où une pointe d'humeur à son égard, car il est des gens fort susceptibles. Pour ce qui est de la marchandise, l'acheteur se demandera si ce qu'on va lui montrer maintenant sera vraiment supérieur aux premiers articles, ce qui peut créer dans son esprit une attitude négative.

Prenons le cas inverse. Le vendeur désireux de faire une bonne affaire et augurant bien de son client, lui présente ce qu'il a de plus cher. Comment va réagir le client ? Le prix dépassant notablement la somme qu'il s'était plus ou moins fixée, lui fera probablement l'effet d'une douche froide. Au contraire de ce qui se passait tout à l'heure, l'acheteur pensera que le vendeur « l'a vu venir » comme on dit vulgairement. Et il est certaines personnes qui n'aiment guère devoir convenir explicitement ou implicitement qu'elles ne veulent pas ou plus encore qu'elles ne peuvent pas payer de si hauts prix : à tort ou à raison, elles se sentent quelque peu humiliées.

Qu'advient-il maintenant, si le vendeur offre une marchandise de prix moyen ? Grosso modo, on peut s'attendre à ce que le client qui se serait contenté d'un article à bon marché soit sensible à la bienfacture, à l'aspect engageant de la marchandise et l'achète sans demander à voir autre chose. Si la somme à payer dépasse véritablement ses moyens et qu'il est décidé à ne mettre qu'un certain prix, il pourra toujours le faire comprendre au vendeur. Quant à celui qui recherche l'article cher,

il demandera plus que probablement de lui-même et d'emblée la bonne ou la meilleure qualité.

On n'interprétera naturellement pas à la lettre ce que nous venons d'écrire. Cependant, à bien considérer les choses, nous estimons que le vendeur ne s'expose pas aux mêmes mécomptes en présentant des articles de prix moyens qu'en « humiliant » un client par des prix trop bas ou qu'en « l'assommant » par des prix trop élevés. Dans ce qui précède, nous supposons bien entendu que le client est inconnu et que le magasin a un stock de marchandises de tous prix.

N'oublions pas non plus que la clientèle n'est pas une grande masse homogène qu'on peut conduire selon quelques règles générales. Si l'on poussait plus loin l'analyse des réactions ou de l'attitude des clients à l'égard des prix, on serait amené à faire de curieuses constatations. On trouverait par exemple que certaines personnes jugent et apprécient les choses uniquement d'après ce qu'elles ont coûté. Orgueil, vantardise de pouvoir dire qu'on a acheté ce qu'il y avait de plus cher au magasin ! A l'opposé, il est des gens qui, par avarice, ne veulent que des articles bon marché ou qui se réjouissent à l'idée d'avoir fait une bonne affaire en achetant à bas prix.

C. Conclusion de la vente. — Avec la présentation de la marchandise et surtout avec l'énonciation du prix, nous avons déjà pénétré passablement en avant du processus de la vente (1). Mais jusqu'à présent, ni le vendeur, ni le client n'ont exposé leur point de vue concernant les qualités ou les défauts de la marchandise. Quels sont les arguments que le vendeur mettra en œuvre ? Quelles sont les résistances à vaincre chez le client ? Comment le satisfaire et le faire revenir ? C'est à cela que nous devons maintenant nous attacher.

A cet effet, nous diviserons notre sujet en deux parties selon la nature des arguments du vendeur que nous grouperons sous deux chefs :

1° Arguments d'ordre matériel (inhérents à la marchandise) ;

2° Arguments d'ordre psychologique (habileté professionnelle du vendeur).

D'autre part, nous envisagerons également les objections de l'acheteur, puisque comme nous l'avons dit, la vente est en quelque sorte

(1) Rappelons qu'il s'agit ici d'une vente fictive rendue artificiellement délicate afin de pouvoir saisir le plus grand nombre possible de manifestations d'ordre psychologique.

une partie d'échecs, chaque adversaire ayant recours à ses propres armes.

1° ARGUMENTS D'ORDRE MATÉRIEL. — Nous ne reviendrons pas sur la présentation de la marchandise qui, on l'a vu, peut contribuer à éveiller ou à accroître le désir d'acheter. Le débat une fois engagé, le vendeur s'efforcera de faire valoir la marchandise en s'appuyant sur diverses considérations. Nous allons les passer en revue, sans prétendre, que dans la pratique, elles se succèdent comme nous les ordonnons ici pour la commodité de l'exposé.

a) *But de l'achat.* — Sauvegarder ses propres intérêts tout en veillant à ceux du client, telle doit être la conception du vendeur. Elle tient dans un mot : servir. Le client ne sera pleinement satisfait que s'il a trouvé vraiment ce qu'il cherchait. Or, la première question à résoudre pour bien servir un client est de s'enquérir du but de l'achat. Expliquons-nous.

Quand une ménagère achète des œufs, le but de l'achat est si compréhensible que le problème ne se pose même pas. Peu importe au vendeur que les œufs servent à confectionner une omelette ou une mayonnaise. Mais il est loin d'en être ainsi lors de l'achat de souliers, de vêtements, de livres, de tapis, de pièces d'argenterie ou de cristal, de tissus, de meubles, etc.

Illustrons notre pensée par un exemple : l'achat d'un costume. A moins que le client ne dise de lui-même et exactement ce qu'il a en vue, il faudrait être bien mauvais vendeur pour ne pas s'informer du genre désiré. Le but de l'achat est en effet différent selon qu'il s'agit d'un habit dit « pratique » ou d'un costume qu'on peut éventuellement porter en soirée. Il appartient alors au vendeur de savoir recommander le vêtement qui répondra le mieux à l'usage que le client en attend. Dans l'introduction à cette étude, nous écrivions que l'action du vendeur ne s'exerce pas seulement au moment précis de la vente, mais encore dans le temps et dans l'espace. S'enquérir avec intelligence du but de l'achat est un des moyens d'exercer favorablement cette action dans le temps. Dans le cas de notre exemple, le client sera à même de constater dans un avenir plus ou moins éloigné si le vendeur l'a judicieusement conseillé ou s'il n'a cherché qu'à conclure une affaire dans son seul intérêt. Vendre pour vendre, n'est pas « servir ». On pourrait

presque postuler que le vrai vendeur ne travaille pas seulement avec son intelligence, mais avec son cœur. Nous entendons par là qu'au sentiment de s'être montré habile vendeur en menant la vente à bonne fin, doit se joindre celui d'avoir honnêtement et loyalement servi les intérêts du client.

Ce qui est vrai de l'achat d'un costume vaut également pour celui d'autres articles. On dira peut-être que c'est au client à savoir et à juger si la marchandise répond au but poursuivi. Certes, il a sa part de responsabilité. Nous prétendons cependant que c'est principalement au vendeur qu'il appartient de bien connaître la marchandise et dans tous les cas mieux que le client. N'est-ce pas son métier ? Mais combien de vendeurs et de vendeuses connaissent vraiment les marchandises qu'ils écoulent et dont ils vantent les qualités ? Ceci nous amène à parler des arguments disons d'ordre technique que le bon vendeur a à sa disposition.

b) *Connaissance de la marchandise.* — Aussi bien que certains acheteurs jugent et apprécient la marchandise surtout d'après le prix, il est beaucoup de vendeurs qui, au fond, n'agissent guère autrement. Combien savent à quoi tiennent réellement le prix, la qualité et la bienfacture des articles qu'ils vendent ? Bien connaître la marchandise est une arme précieuse pour le vendeur. La chose vaut la peine d'y consacrer quelques lignes.

Demander à un vendeur si la marchandise est de bonne qualité, c'est déjà entendre : Mais oui, Monsieur, certainement, Madame. Pareille réponse n'est-elle pas naturelle ? Quel est le vendeur qui aurait la naïveté de critiquer sa marchandise ? D'autre part, on dira probablement que le vendeur n'est pas fabricant, de sorte qu'on ne saurait lui demander des renseignements qui ne sont pas de son ressort. Sont-ce là des arguments valables ou propres à démontrer l'inutilité pour le vendeur de connaître la marchandise ? Tel n'est pas notre avis.

Il faut d'abord s'entendre sur le fond. Par connaître la marchandise, on ne demande pas au vendeur d'être un technicien qui sache expliquer par le menu détail les procédés de fabrication, d'autant plus que la plupart des clients auraient souvent de la peine à suivre ses explications. Mais entre cela et n'en avoir aucune idée, il y a une marge ! Or, on ne niera pas que très souvent les vendeurs, surtout dans le petit commerce, ne sont guère capables de fournir quelques renseignements circonstan-

ciés sur les diverses qualités de la marchandise. Certes, il y a dans ce domaine des limites qu'on ne saurait dépasser. Il ne viendrait à l'idée de personne de demander de son libraire qu'il ait lu tous les livres de son magasin, pas plus qu'on n'exigera d'une vendeuse une dissertation sur l'élaboration du savon ou du parfum qu'elle vous recommande.

Il est par contre pas mal d'autres postes pour lesquels il importe que le vendeur ait certaines données d'ordre technique. Dans le commerce de meubles, par exemple, le vendeur gagnera la confiance de ses clients en relevant que le dessin d'un buffet de service est une œuvre originale et non pas la simple copie d'un modèle cent fois répété. Il pourra également faire remarquer l'heureuse proportion des lignes d'un fauteuil ou donner quelques détails sur la provenance du bois et la manière de le travailler.

D'autre part, par une bonne connaissance de la marchandise; le vendeur sera souvent à même d'expliquer les différences de prix entre plusieurs articles et vis-à-vis de ceux de la concurrence. Il invoquera que les achats sont faits en gros et en temps opportun ce qui permet de céder certains articles à un prix relativement bas. A l'acheteur qui s'étonnera du coût d'une porcelaine de Limoges comparé à celui d'un article suisse, il répondra que les fabricants de notre pays produisent principalement l'article de série, de sorte que si l'on veut un modèle original, il faut aussi le payer.

Si donc nous nous plaçons au point de vue de la valeur et de l'efficacité des arguments du vendeur, nous sommes d'avis que dans nombre de cas une réelle connaissance de la marchandise peut contribuer à une heureuse conclusion de la vente. Des formules telles que « c'est bon », « c'est de la meilleure qualité » n'ont guère de force de persuasion, parce que trop vagues et surtout trop souvent entendues : elles ne portent guère, parfois même pas du tout. Et soit dit en passant le manque de la connaissance de la marchandise peut aussi être l'origine de l'échec de ceux qui se mettent dans le commerce sans y être suffisamment préparés, achetant alors des marchandises qui ne satisferont pas la clientèle.

Si d'autre part, on considère l'état d'âme du vendeur au moment où il cherche à faire valoir sa marchandise, il est très compréhensible que, la connaissant au sens qui vient d'être donné à ce mot de connaître, le vendeur sente intérieurement une force de persuasion beaucoup plus

grande et surtout plus efficace que s'il est à court d'informations. Psychologiquement parlé, « dire » et « savoir » qu'un article est de bonne qualité sont des choses bien différentes. Et remarquez que par là nous touchons à ce qui tôt ou tard se révèle la véritable force d'une entreprise commerciale : la loyauté et l'honnêteté commerciales sur lesquelles nous n'avons pas à insister ici, mais que nous tenions tout de même à relever.

2° Arguments d'ordre psychologique. — Par cette expression, nous entendons les arguments que le vendeur tire de lui-même et emploie pour vaincre les hésitations du client ou pour répondre à ses objections. Celles-ci et celles-là dépendront naturellement de l'individualité de l'acheteur et le vendeur devra manœuvrer différemment selon cette individualité. Dans le chapitre deuxième, nous avons ramené l'extraordinaire diversité des clients à quelques grands groupes dont nous avons tenté de dessiner les principaux traits psychologiques caractéristiques. Nous ne reviendrons donc pas sur ce qui a été dit alors de leur comportement. Au vendeur de savoir s'y adapter. C'est pourquoi nous nous attacherons ici plutôt à l'examen de quelques situations qui se présentent presque toujours dans la pratique commerciale, quel que soit le client auquel le vendeur ait à faire.

Au point où nous sommes arrivés, ce dernier se trouve devant trois tâches qu'il dépend en grande partie de lui de mener à bien :

a) Gagner la confiance intérieure du client ;

b) Prévenir ses objections ;

c) Faire qu'il revienne.

Voyons cela d'un peu plus près.

a) *Gagner la confiance intérieure du client.* — C'est avec intention que nous écrivons : confiance intérieure. Par là, nous entendons ce sentiment qui nous engage à nous fier à quelqu'un sans arrière-pensée. C'est ainsi par exemple qu'un malade s'en remet complètement à son médecin, si celui-ci a su gagner la confiance de son patient. Toutes proportions gardées, il peut et même doit en être ainsi en matière de vente. Dès le début et durant toute la vente, le client doit pouvoir « sentir » ou se rendre clairement compte que le vendeur est à la hauteur de sa tâche et sait ce que veut dire : « servir ». Ce sentiment de confiance intérieure, le vendeur peut le créer et déjà bien le préparer par sa ma-

nière de prendre contact et de présenter la marchandise. Si l'on se rapporte à ce que nous en avons dit, on verra que déjà là le vendeur a l'occasion de montrer ses aptitudes. Mais la partie n'est évidemment pas encore gagnée, car il ne suffit pas toujours de présenter avantageusement la marchandise, d'en souligner les qualités ou de s'informer du but de l'achat pour que le client l'achète. Il peut avoir encore des hésitations. Comment les vaincre ? Il est naturellement impossible d'établir à cet égard une règle générale qui ferait l'office d'une sorte de panacée universelle. Aussi nous contenterons-nous de quelques exemples qui peuvent servir d'indicateurs.

Nous l'avons vu, les mobiles d'acbat ont leur source dans les tendances instinctives de l'homme. Les éveiller, les flatter, ne serait-ce pas un des moyens de mener la vente à bonne fin ?

Ouvrons un journal. Nous y lisons qu'une grande star de cinéma emploie tel savon. N'est-ce pas là tout simplement faire appel à l'instinct d'imitation ? Or, dans la vente au magasin, le vendeur peut aussi parfois recourir à l'imitation en s'appuyant sur des références de clients cités nommément ou non. Certains acheteurs influençables se décideront à faire l'acquisition d'un article autant parce que celui-ci leur plaît que parce que telle ou telle personne l'a aussi acheté. D'autres seront sensibles aux références fournies par le vendeur, non pas par manque de personnalité ou par jalousie, mais parce qu'à leurs yeux, les dites références ont une réelle valeur. Dans le commerce de meubles et d'automobiles par exemple, le vendeur a dans l'instinct d'imitation une arme fort précieuse qui, maniée avec une discrète habileté, peut l'aider à enlever les derniers doutes et hésitations du client. Et à certains égards, on considérera également comme un appel à l'instinct d'imitation l'inscription : vendu, qu'on lit sur des tableaux, des voitures, des meubles, divers objets d'art, tous articles qui attendront peut-être encore longtemps leur acheteur ! Mais peu importe, pareille tactique porte parfois. Pour le vendeur, n'est-ce pas là l'essentiel ?

Le vendeur songera aussi au parti qu'il peut tirer non seulement de la coquetterie, arme de partout et de tous les temps, mais encore du sens esthétique de son client, auquel se mêle très souvent un certain sentiment de vanité. Il faut en effet être singulièrement détaché des biens de ce monde pour ne pas se sentir quelque peu flatté par un compliment sur son bon goût. Donc, tout en s'informant du but de l'achat

qui a trait surtout au côté utilitaire de la chose, le vendeur s'efforcera de discerner si la marchandise remplit certaines conditions d'ordre esthétiqne. C'est dire en même temps qu'il s'agit ici essentiellement d'articles relatifs à la parure, à l'habillement, à l'ameublement, à la décoration d'un intérieur. Ce serait par exemple une grave erreur que de laisser sortir un client avec un chapeau, une robe, un costume ou un manteau qui, visiblement, ne lui va pas. Bien entendu, il peut arriver que l'acheteur impose ses goûts et ses idées d'une façon si catégorique qu'il ne reste au vendeur qu'à s'incliner devant la décision de son client. Mais nous parlons de ceux qui, ayant confiance dans le vendeur, attendent ou même sollicitent de lui un conseil qu'ils savent ou sentent être donné en connaissance de cause. On notera cependant qu'il est de bonne tactique que le vendeur se plie tout d'abord au goût de son client et se garde de le blesser ou de l'intimider en lui disant ouvertement : « cela ne vous va pas » ou « ce n'est pas pour vous », sauf si pour une raison ou pour une autre, il peut vraiment se permettre une telle familiarité. Même si l'appréciation du vendeur est justifiée, il s'efforcera de tourner la difficulté diplomatiquement en présentant un autre article dont il dira par exemple : « je crois que ceci vous irait encore mieux, ferait mieux votre affaire » ou autre expression analogue. Mais pour bien conseiller, le vendeur doit avoir lui-même le sens de l'esthétique suffisamment développé et aiguisé et cette fois encore, il appert clairement que n'est pas bon vendeur qui veut. De plus, voilà une occasion pour le vendeur d'exercer favorablement son action non seulement dans le temps, mais dans l'espace, car le client et plus encore la cliente pourront recommander le magasin où ils font des achats qui leur attirent des compliments flatteurs.

Gagner la confiance intérieure du client est toujours quelque chose de délicat, qu'il s'agisse d'acheteurs eux-mêmes de naturel confiant ou au contraire de gens méfiants. Pour convaincre ces derniers, le vendeur devra s'armer de patience et faire preuve d'un réel talent de persuasion. Pour ce qui est des premiers, le vendeur fera bien de soutenir son attention d'une façon suivie, car, comme nous avons eu l'occasion de le signaler, le danger existe que, la vente s'avérant facile, il se relâche en ne considérant que le but immédiat, c'est-à-dire viser simplement à conclure la vente présente.

Il est encore une autre catégorie de clients dont il faut dire quelques

mots : ceux qu'on appelle d'ordinaire des renfermés, des gens qui ne disent rien et chez qui tout se passe en dedans. En face de telles personnes, le vendeur ne sait souvent guère où il en est, perdra peut-être sa propre assurance intérieure et selon son caractère, finira par se désintéresser de la vente. Sa tâche est d'autant plus délicate que nombre de ces gens renfermés sont, en dépit de leur tranquillité extérieure, des hypersensibles qu'un rien froisse ou contrarie. Voilà encore des clients difficiles !

La pratique commerciale connaît également ces clients qui ne savent jamais ce qu'ils veulent, ce qui ne les empêche d'ailleurs pas de critiquer tout ce que le vendeur leur présente, et qu'à la fin on doit prier poliment d'aller voir autre part ou même de ne plus revenir. Vouloir gagner la confiance de pareils acheteurs serait une véritable gageure.

b) *Prévenir les objections du client.* — Prévenir les objections du client signifie que le vendeur connaissant bien son métier, ne se laissera pas démonter par des critiques plus ou moins fondées de la part du client. Celles-ci seront évidemment fort diverses puisqu'elles dépendent à la fois de l'objet de l'achat et de l'individualité de l'acheteur. Aussi dans l'impossibilité absolue d'en dresser un inventaire quelque peu complet, force est de nous limiter à celles qui sont formulées le plus fréquemment. Nous les indiquerons par une phrase qui est en même temps la caractéristique de l'objection.

1. *Je peux l'avoir meilleur marché.* — Voilà une phrase susceptible de bien des interprétations et qui fait involontairement songer aux temps où le commerçant fixait les prix au jugé du client. Si de nos jours, les prix sont sensiblement les mêmes pour certaine marchandise déterminée, il subsiste cependant des différences non seulement de pays à pays, de région à région, de ville à ville, mais encore de magasin à magasin, du moins pour les articles qui ne sont pas rigoureusement des articles de série. Pour petites que soient ces différences, beaucoup de clients n'y sont pas moins sensibles. Que répondra donc le vendeur à l'objection : je peux l'avoir meilleur marché ?

Sa situation est assez délicate. Il se peut que la différence, bien que réelle, soit cependant justifiée par la supériorité de la qualité ou de la bienfacture ou encore par quelque détail d'exécution, toutes choses que le vendeur ne manquera pas de relever. Mais la différence de prix ne tient pas toujours à une supériorité de la marchandise de sorte que le

vendeur peut être alors fort embarrassé. S'il a par exemple affaire à un client qui, bien informé des prix de la concurrence, reste sur ses positions, il devra consentir une réduction ou renoncer à la vente. Au vendeur de savoir quelle est la solution la plus avantageuse pour lui. Et par là, nous sommes conduits à envisager une troisième alternative, celle créée par le client qui rentre dans la catégorie des gens intéressés, âpres au gain, cupides, avares. Ce sera avant tout le sens psychologique du vendeur qui lui dictera la conduite à adopter. Il pourra par exemple faire remarquer au client qu'il n'est pas obligé d'acheter, mais que nulle part il ne recevra de cadeau, le tout dit en termes enveloppants !

2. *Je ne pensais pas mettre ce prix.* — La situation posée par cette objection sera dénouée plus ou moins heureusement essentiellement selon le degré de « psychologie » du vendeur. Il essaiera de discerner si le client ne peut réellement pas payer ou plutôt ne veut pas payer. Il se peut aussi que l'acheteur lui montre le chemin à suivre en demandant sans ambages un article meilleur marché à moins qu'il ne se laisse facilement tenter par la marchandise. Inutile de dire que les temps de crise sont éminemment favorables à l'éclosion d'objections de ce genre.

3. *Je veux encore réfléchir.* — Des sentiments bien divers peuvent être à la base de cette remarque. Elle sera peut-être le fait d'un éternel indécis ou d'un timide qui n'ose pas dire ouvertement que la marchandise ne lui plaît pas ou que son prix dépasse ses moyens. Autre possibilité. Le vendeur a devant lui un acheteur impulsif qui, ayant vu dans la vitrine un article ou en ayant entendu parler, voit son enthousiasme tomber à l'énonciation du prix ou parce que la marchandise considérée de près ne correspond pas à l'image qu'il s'en était faite. Ce serait se répéter inutilement que d'insister à nouveau sur l'habile ténacité du vendeur pour la solution de pareilles situations.

4. *Il n'y a pas assez de choix.* — Cette remarque est davantage une sorte d'accusation qu'une véritable objection. Si tel est réellement le cas (ce qui arrive assez souvent dans le petit commerce) et si le client a son idée fermement arrêtée, il n'est guère possible au vendeur de changer le cours des choses et l'acheteur ne pouvant trouver ce qu'il désire, ira ailleurs. On sait l'importance que joue la question du choix dans la lutte entre détaillants et grands magasins.

Avons-nous épuisé toutes les objections que le client peut opposer aux efforts de persuasion du vendeur ? Certainement pas. Et comment n'en

serait-il pas ainsi, puisque la vente n'est nullement quelque chose qui se déroule automatiquement et encore moins identiquement. Si à l'extrême diversité des clients et des achats eux-mêmes, on ajoute celle des vendeurs, chacun manœuvrant à sa façon, on conviendra sans peine qu'il y aurait autant impossibilité qu'inutilité à essayer de dénombrer toutes les objections et toutes les manières d'y répondre.

Nous nous arrêterons donc ici et porterons brièvement notre attention sur le dernier acte de la vente.

c) *Faire que le client revienne.* — Il n'est pas besoin d'être grand clerc pour concevoir que le succès d'une entreprise commerciale a partie liée avec la fidélité de la clientèle. Le vendeur doit donc mettre tout en œuvre pour que l'acheteur d'une fois revienne. Comment y arriver ?

Avoir une clientèle fidèle signifie d'une part que la marchandise a rempli les desiderata du client, d'autre part que le vendeur a su gagner sa confiance. Pratiquement les deux choses se confondent et nous ne les mentionnons séparément que pour les besoins de l'exposé.

La satisfaction donnée par la marchandise dépend presque exclusivement des conditions d'exploitation commerciale de l'entreprise, plus exactement de la technique des achats, sujet que nous ne traiterons pas ici.

Mais un magasin se recommande peut-être autant par la qualité de son personnel que par celle de la marchandise. N'est-ce pas un fait d'expérience que des clients vont dans tel ou tel magasin parce qu'ils savent y trouver un vendeur à la hauteur de sa tâche ,

Or, « servir » en tant que vendeur ne consiste pas uniquement à témoigner un intérêt d'ordre strictement matériel en délivrant de la bonne marchandise, mais encore un intérêt en quelque sorte moral. Un exemple fera comprendre ce que nous entendons par là. Il n'est pas rare que des vendeurs soient aimables et dévoués tant que dure le débat de la vente. Celle-ci conclue, ils changent parfois d'attitude et ne font plus preuve du même empressement, donnant presque à entendre que, l'acheteur ayant payé son dû, ils n'ont plus à l'entourer d'autant de prévenances et d'égards. A ce propos, on nous citait, dans un grand magasin, le cas d'un vendeur qui fut renvoyé séance tenante pour ne pas avoir remercié un client de son paiement.

Mener à bien le dernier acte de la vente est aussi bien le fait de l'habileté professionnelle du vendeur que de son éducation et de sa poli-

tesse. De sorte que ce qui a été dit à propos de la prise de contact avec le client est applicable encore à plus forte raison à la façon d'en prendre congé.

Dans les développements précédents, nous avons tenté de montrer à quelles manifestations psychologiques générales une vente pouvait donner lieu. Est-ce à dire que toutes les ventes se déroulent dans la pratique comme celle qui nous a servi de schéma ? Evidemment pas. Il en est beaucoup de plus faciles comme on en trouverait d'autres qui seraient plus complexes et plus délicates. Néanmoins ce qui a été dit montre que le vendeur a souvent à dénouer bien des difficultés qui sont d'ordre essentiellement psychologique. Ces difficultés ne constituent rien de moins que les exigences professionnelles de la profession de vendeur. Pouvoir satisfaire à ces exigences demande donc des qualités d'ordres et d'intensités divers, autrement dit des aptitudes. C'est de la nature et de la détermination de ces aptitudes que nous allons maintenant nous occuper.

DEUXIÈME PARTIE

LA TECHNIQUE DE LA VENTE

CHAPITRE PREMIER

LA PERSONNE DU VENDEUR

Quelles que soient la nature et la grandeur d'une entreprise commerciale, tous ses efforts convergent vers un point central : la vente. Il ne suffit pas d'avoir des marchandises dans son magasin, il faut encore qu'elles trouvent preneur auprès du public acheteur. Du fait qu'il est l'intermédiaire entre la marchandise et le consommateur, le vendeur est à considérer comme l'un des facteurs les plus importants de l'entreprise commerciale.

Or, la profession de vendeur n'est pas estimée à sa juste valeur, ce qui provient en bonne partie de la fausse conception qu'on se fait très souvent de son rôle. Pour beaucoup de gens, le commerçant, c'est le comptable, l'employé de bureau. Se vouer à une de ces activités, c'est se mettre dans le commerce, faire du commerce. Erreur, profonde erreur. Le commerçant, le vrai commerçant, c'est celui qui est en contact avec le public dans le but d'écouler la marchandise, qu'il soit vendeur (patron ou employé), représentant ou voyageur de commerce. De sorte que dans une étude sur la psychologie de la vente, un chapitre sur la Personne du vendeur est tout indiqué.

Les chapitres précédents nous ont permis de poser les problèmes auxquels le vendeur doit faire face. Il nous faut maintenant examiner les moyens qui lui sont nécessaires pour les résoudre. Ces moyens ne sont rien d'autre que les aptitudes professionnelles du vendeur.

1. Le travail du vendeur.

Avant de rechercher si un individu est propre à un certain travail, il est de bonne logique de se demander d'abord en quoi consiste ce travail, tout au moins dans ses traits essentiels.

Tout travail exige le concours de fonctions diverses dans des proportions déterminées et sous une certaine forme. De ces fonctions, les unes sont d'ordre physiologique, les autres d'ordre psychologique. Selon que les premières prédominent, on parlera de travail manuel. Si au contraire, les secondes jouent le rôle essentiel, on qualifiera le travail de travail intellectuel.

Il convient toutefois de ne pas attacher à cette distinction un caractère trop rigoureux. Le travail du simple manœuvre ne se réduit pas exclusivement à des efforts musculaires, mais implique également des efforts mentaux. A l'inverse, l'activité du directeur d'une entreprise commerciale ne consiste pas en un travail uniquement cérébral, mais se traduit aussi à certains moments par un effort musculaire (parler, écrire, parcourir le magasin, voyager). Il est cependant assez facile de distinguer dans les deux exemples précédents la part du physiologique et celle du psychologique. Mais, pour bien des genres d'activité professionnelle, la démarcation n'apparaît pas aussi nettement.

Ainsi en est-il de la profession de vendeur. Dans l'accomplissement de son travail, le vendeur fournit incontestablement un effort musculaire : il apporte la marchandise, la dispose sur le comptoir, l'emballe. Dans ces opérations, il doit faire preuve d'un degré suffisant d'habileté, plus exactement de certaines aptitudes. Le mouvement étant la base essentielle de ces opérations, on parlera d'*aptitudes motrices.*

Le vendeur a également à distinguer des couleurs et des nuances de tissus, de vêtements, soupeser certaines marchandises, en apprécier le poli, la rugosité, la dureté, la consistance, le goût, l'odeur. Bref, il fait appel à ce qu'on appelle communément ses sens, c'est-à-dire à ses *aptitudes sensorielles.*

Mais là ne se borne pas son activité. Durant toute la vente, il fournit un effort intellectuel. Il mesure des longueurs, calcule des prix, prend le nom et l'adresse des clients, donne des renseignements sur la marchandise. En un mot, il a recours à ses *aptitudes intellectuelles.*

Puis, le vendeur doit montrer des qualités d'un autre ordre désignées couramment par les termes de : sens psychologique, intuition, don de persuasion, patience, ténacité. Ces qualités correspondent également à des aptitudes que nous qualifierons *d'aptitudes affectives.*

Enfin, les différentes aptitudes précédentes ont un substratum organique : la constitution anatomo-physiologique du vendeur. Celle-ci doit présenter certains caractères auxquels nous réserverons le nom d'*aptitudes physiques.*

Avec ces dernières, nous revenons en quelque sorte à notre point de départ, à savoir que tout travail exige le concours de fonctions diverses, les unes d'ordre physiologique, les autres d'ordre psychologique qui se manifestent dans la pratique sous la forme d'*aptitudes professionnelles.*

On voit donc que le problème des aptitudes est extraordinairement vaste puisqu'il n'est rien de moins que celui de la personnalité tout entière de l'individu laquelle relève de la psychologie dans son ensemble et par surcroît de la physiologie. C'est dire en même temps qu'il est impossible, inutile aussi, de faire ici un exposé quelque peu complet des résultats déjà acquis par la science ou des théories actuelles dans le domaine des aptitudes.

Nous nous limiterons aux points qui intéressent notre sujet auquel nous nous efforcerons de donner un caractère aussi pratique que possible. Néanmoins, nous ne renoncerons pas à certains développements relatifs à la structure psychologique de l'homme que nous estimons nécessaires à la compréhension de ce que nous dirons des aptitudes professionnelles du vendeur.

2. De l'aptitude en général.

L'analyse sommaire du travail du vendeur qui vient d'être faite nous permet cependant d'établir ce fait important : la profession de vendeur n'exige pas *une* aptitude, mais *des* aptitudes. Nous aurons donc à rechercher et à déterminer quels en sont les facteurs constitutifs, puis sous quelle forme et à quel degré ces facteurs doivent se présenter. Mais auparavant, il nous paraît indispensable de savoir ce qu'il faut entendre par aptitude.

D'une manière générale, on peut dire : une aptitude est une disposi-

tion naturelle à faire ou à sentir d'emblée une chose, mieux et plus facilement que la moyenne des individus.

Un exemple. Le virtuose qui, dès son jeune âge, joue avec aisance du piano, et, comme on dit, ne connaît pas la difficulté, montre une véritable aptitude à la musique, tandis que l'écolier qui, à force de leçons et d'exercices, exécute plus ou moins correctement un morceau de musique ne témoigne en réalité pas d'aptitude musicale, mais d'un certain rendement, d'une certaine capacité. Donc, strictement parlé, le propre de l'aptitude réside dans le fait qu'elle permet de faire une chose naturellement, sans effort apparent. Dès qu'il y a disproportion entre les efforts dépensés et le résultat obtenu, on ne peut plus parler d'une véritable aptitude, comme dans le cas de notre écolier.

Cependant, dans la pratique, on parle d'aptitude bonne, moyenne, médiocre, laissant entendre par là qu'elle présente un degré plus ou moins élevé de développement et qu'elle met un individu en mesure d'exécuter une tâche plus ou moins facilement. C'est dans le sens de cette conception toute pratique que nous comprendrons ici le mot aptitude. Ceci convenu, voyons les choses d'un peu plus près.

Nous avons dit que tout travail exige le concours de diverses fonctions, c'est-à-dire en définitive de plusieurs aptitudes. On conçoit que celles-ci se hiérarchisent. Il en est de simples comme d'extrêmement complexes, de même qu'il y a des tâches simples et d'autres très difficiles. Reprenons notre exemple d'aptitude à la musique que nous avons intentionnellement choisi, car il n'est pas sans analogie avec l'aptitude à la profession de vendeur.

Pour être un virtuose du piano, il ne suffit point d'avoir une bonne oreille qui est une aptitude élémentaire. Pour ne prendre que les qualités les plus apparentes et les plus facilement isolables, il faut encore posséder le sens de la mesure, du rythme, être habile de ses doigts, pouvoir lire rapidement et exactement les notes et les diverses indications écrites, avoir une bonne mémoire visuelle et auditive. A ces aptitudes d'ordres moteur, sensoriel, intellectuel, le virtuose doit joindre des qualités d'ordre affectif, assez mystérieuses à la vérité, bien que réelles et constatables grâce auxquelles il « sent » la musique et peut communiquer ses « sentiments musicaux » à son auditoire.

Sans établir une comparaison trop rigoureuse, on peut toutefois admettre qu'il en est ainsi du vendeur, du moins dans une certaine mesure.

De même qu'il ne suffit pas à un pianiste d'avoir un bon mécanisme pour être un véritable virtuose, mais de « sentir » la musique, de même le vrai vendeur ne travaille pas seulement avec ses mains et ses yeux, mais avec son intelligence et ses « sentiments » qui lui permettent de s'adapter à son client, de « vibrer » avec lui. Aussi bien qu'il y a des virtuoses à la brillante technique qui ne touchent pas, laissent froid, il est des vendeurs qui travaillent froidement, sans conviction, sans persuasion d'où des ventes ratées.

Il faut d'autre part faire remarquer que si la profession de vendeur n'exige pas une, mais des aptitudes, les postes de vendeur ne sont pas les mêmes. L'employée qui, dans un grand magasin, vend des savons, des lames de rasoir ou des boutons a certainement une tâche plus facile que le vendeur d'une maison de confections, d'une bijouterie ou d'un magasin d'ameublement. Mais, — et c'est là l'important —, la nature des aptitudes est la même. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de revenir sur ce sujet dans le dernier chapitre qui traitera de la spécialisation des aptitudes professionnelles du vendeur.

Une dernière remarque sur l'aptitude en général. On peut y distinguer deux facteurs : l'un statique, pas ou du moins très peu modifiable par l'individu, l'autre, facteur dynamique, modifiable, variable et susceptible d'évolution, de développement.

Le facteur statique est constitué par un substratum anatomique auquel l'individu ne peut rien changer : connexions nerveuses et neuro-musculaires, appareils moteurs et sensoriels, par exemple. Ce sont les fonctions les plus tôt fixées qui fournissent les aptitudes les plus précoces et aussi les plus élémentaires : aptitudes sensorielles et motrices (aptitudes manuelles en particulier). Que le facteur statique est inchangeable, un simple exemple le montrera. On naît avec une bonne vue. Si par malheur la vue est faible dès la naissance, l'individu ne peut rien y changer par sa propre volonté et, pour la corriger ou l'améliorer, il devra avoir recours à des moyens artificiels. De même il est des individus chez qui, à moins de causes fortuites (accidents, maladies), la réaction automatique est et reste rapide, régulière, tandis que d'autres réagiront toujours lentement, irrégulièrement.

Le facteur dynamique est formé des conditions physiologiques et psycho-physiologiques qui peuvent évoluer, se développer, varier comme en témoigne l'observation de la vie quotidienne qui nous offre

le spectacle d'individus à l'intelligence et au caractère d'une part fort divers, d'autre part si diversement susceptibles de développement.

Au point de vue qui nous occupe ici, on dira que le substratum anatomo-physiologique est la trame sur laquelle le psychologique va broder à l'infini, sans qu'il soit possible dans bien des cas de distinguer la part exacte du facteur statique de celle du facteur dynamique.

Il est temps maintenant d'aborder le problème des aptitudes professionnelles du vendeur en considérant en même temps les diverses tâches auxquelles elles ont trait.

3. Les aptitudes professionnelles du vendeur en général.

Pour la clarté de l'exposé, nous répartirons les aptitudes professionnelles du vendeur en quelques grands groupes selon le caractère ou les organes des fonctions mises en jeu par son activité. Nous examinerons donc successivement :

A. Les aptitudes physiques.
B. La manière de se présenter et de s'exprimer.
C. Les aptitudes motrices.
D. Les aptitudes sensorielles.
E. Les aptitudes intellectuelles.
F. Les aptitudes affectives.

Les deux derniers groupes retiendront naturellement davantage notre attention, car c'est d'elles que dépend en grande partie la « valeur » du vendeur. Néanmoins, comme dans tout travail, c'est l'individu dans son ensemble qui agit, il est indiqué de tenir compte de la personnalité entière du vendeur, donc de toutes les aptitudes.

A. Aptitudes physiques. — Ce sont les diverses qualités qui conditionnent l'adaptation physiologique générale du vendeur à son travail.

1° Constitution. — Une des conditions premières de l'adaptation de l'individu au travail réside dans son état de santé. Le vendeur n'échappe pas à cette loi commune. Bien que l'appréciation de son état de santé soit du ressort du médecin, nous attirerons l'attention sur quelques points qui intéressent le rendement du vendeur.

Notons tout d'abord que le comportement du travailleur en général ne dépend pas seulement de lui (personnalité physique et morale), mais encore milieu de travail. Pour ce qui est du vendeur, l'aération, la ventilation, l'éclairage, la température du magasin exercent une influence sur son rendement. Ces questions ressortissant plutôt à l'organisation matérielle des entreprises, nous ne les approfondirons pas, mais tenions tout de même à les relever.

Quant aux influences inhérentes au vendeur lui-même, elles sont essentiellement d'ordre physiologique. C'est ainsi que certaines maladies ou déficiences excluent ou diminuent l'adaptabilité du vendeur à son travail, au nombre desquelles on citera : l'anémie, les varices, la tuberculose et la prétuberculose, la transpiration exagérée (surtout des mains), les affections cutanées chroniques, les pieds plats, le rhumatisme, les tics et spasmes nerveux. Être fixé sur ces différents points n'intéresse pas seulement le vendeur et le patron (assurance-maladie, par exemple), mais encore la clientèle.

D'autre part, si d'une manière générale, le travail du vendeur n'exige pas de gros efforts physiques, il demande par contre un degré assez élevé de résistance à la fatigue : fatigue musculaire et fatigue nerveuse.

Pour ce qui est de la première, il ne faut pas oublier que le vendeur exerce son activité presque constamment en station debout. Et comme le personnel vendeur se compose dans sa grande majorité d'éléments féminins, on ne saurait passer sous silence cette condition particulière de travail en considération de la nature physiologique spéciale de la femme (organes génitaux tout spécialement).

Plus délicate et plus complexe est la question de la fatigue nerveuse. Celle-ci joue indéniablement un rôle important dans le rendement du vendeur et surtout de la vendeuse. On l'a vu, il est des clients qui mettent leur système nerveux souvent à rude épreuve. Or, s'il est vrai qu'avec de la volonté on peut s'habituer à tout, il n'en reste pas moins que bien des vendeuses ne supportent pas impunément les excitations provoquées par des ventes pénibles et difficiles. A cet énervement dû aux clients s'ajoutent souvent des préoccupations d'ordre économique, car on n'admet pas partout des ventes ratées. Soit dit en passant, la nervosité de ces vendeuses s'accroît encore du fait de se sentir observées par le patron ou un supérieur, surveillance qui parfois

est bien loin de leur faciliter la tâche. C'est souvent au contraire une cause supplémentaire de trouble.

Par ailleurs, dans les moments d'affluence, le personnel est « sur les dents », selon l'expression populaire. Son système est alors mis fortement à contribution et il n'est pas rare que des vendeuses et des vendeurs perdent dans ces moments-là une bonne partie de leurs moyens, indisposant clients et patrons. On remarquera cependant qu'il y a de notables différences entre le petit et le grand magasin, le travail se faisant plus tranquillement et dans une atmosphère plus familiale, pour ainsi dire, dans le premier que dans le second. On retrouve ici l'influence du milieu de travail sur le rendement du travailleur. Certaines natures s'accommoderont très bien de la vie agitée et fiévreuse parfois du grand magasin alors que d'autres ne s'y adapteront pas ou qu'avec difficulté.

Aussi, au vu de ce qui précède, posera-t-on en principe que pour exercer la profession de vendeur, une bonne robustesse du système nerveux est sinon absolument nécessaire, du moins fort désirable. Il n'y a pas que des clients nerveux, mais aussi nombre de vendeuses !

Avant d'aller plus loin, qu'il nous soit permis de signaler à propos de résistance à la fatigue (musculaire et nerveuse) les répercussions parfois assez fâcheuses qu'a l'exercice immodéré du sport sur les jeunes travailleurs. Comme on nous le disait dans un grand magasin, on constate en effet que des vendeurs et des vendeuses se ressentent visiblement des trop gros efforts fournis le samedi et surtout le dimanche au cours de sorties sportives. Dans l'industrie, on fait de semblables constatations. Mais à notre époque de sport, de concours et de records, comment combattre l'erreur qui consiste à croire que l'on se repose d'une fatigue nerveuse ou intellectuelle par une fatigue musculaire ?

2° Stature et physionomie. — En ce qui concerne la stature, on ne saurait évidemment établir une règle générale et encore moins fixer des limites précises. On ne peut parler que d'une stature moyenne.

Il en va de même de la beauté corporelle. Néanmoins le vendeur ou la vendeuse qui a un physique avantageux, a certainement un atout dans son jeu qui n'est point négligeable.

La physionomie joue un rôle plus important. Dans le chapitre précédent, nous disions qu'elle devait être avenante ce qui, remarquons-le bien, ne dépend pas uniquement de la régularité ou de la pureté des

traits du visage, mais souvent davantage du « moral » du vendeur. Il est en effet des gens qui, sans avoir un beau visage, n'en ont pas moins une physionomie avenante et éveillent une sympathie communicative.

Quant au sourire, on se rapportera à ce que nous en avons dit précédemment.

3° Voix. — S'il est difficile d'expliquer en quoi consiste le timbre de la voix, on sait par contre combien certaines voix sont désagréables à entendre. C'est la raison pour laquelle le vendeur ne devra pas avoir par exemple la voix trop élevée, criarde, mais située plutôt dans le registre du médium.

B. Manière de se présenter et de s'exprimer. — Dire que la manière de se présenter joue un rôle important dans les affaires comme dans la vie en général est un lieu commun. Il ne nous paraît toutefois pas inutile de nous y arrêter quelques instants.

La tenue vestimentaire du vendeur doit faire l'objet de l'attention du petit commerçant comme du grand magasin. Celui-ci s'en est depuis longtemps préoccupé et nombre d'entreprises commerciales ont édicté certaines mesures. D'une manière générale, on demande que le personnel soit sobrement vêtu, en foncé (noir ou marine). La fantaisie est exclue, ce qui se comprend facilement, l'uniformité de la tenue vestimentaire donnant une impression d'ordre et de sérieux. Les vendeuses ont à s'abstenir d'un maquillage exagéré (pas d'ongles rouges, par exemple). Le personnel masculin doit être rasé journellement.

Pour ce qui est du petit commerce, il n'attache pas toujours une attention suffisante à la tenue vestimentaire, ceci dit surtout en considération du personnel masculin, souvent en même temps patron.

A la manière de se présenter s'apparente en un certain sens la façon de s'exprimer, de parler. Et puisqu'il est question ici d'aptitudes professionnelles, relevons en passant la profonde erreur commise par beaucoup de gens pour qui parler avec volubilité, avoir « une bonne blague » signifie être apte à la profession de vendeur ! Certes, en matière de vente, la maxime : le silence est d'or, ne trouverait pas son application. Mais de là à parler pour parler, il y a de la marge. Comme on nous le disait très justement dans un grand magasin, on n'a que faire de « vendeurs mitrailleuses ».

A la quantité, il faut, comme toujours, préférer la qualité. Aussi le

vendeur doit-il parler distinctement, ne pas laisser tomber négligemment la fin des mots, par exemple. Il se gardera naturellement de toute affectation. De plus, il s'efforcera d'adapter son langage à celui de son client. En écrivant ceci, nous pensons particulièrement à la différence de s'exprimer entre le client de ville et celni de la campagne. Au second, le vendeur s'adressera en termes plus familiers qu'au premier, sans exagération bien entendu.

Quant au ton du vendeur, il forme pour ainsi dire la réplique de la physionomie. Le client appréciera un ton amène et courtois, tandis qu'il sera choqué si le vendeur lui parle d'une manière sèche, brusque, détachée, protectrice ou moqueuse. On serait tenté de rappeler le dicton : C'est le ton qui fait la chanson !

C. Aptitudes motrices. — Comme le nom l'indique, les aptitudes motrices sont celles qui président à l'exécution des mouvements. Bien qu'elles ne jouent pas chez le vendeur un rôle prépondérant, elles ne sont cependant pas négligeables.

Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'une des qualités du bon vendeur était d'apporter rapidement la marchandise et de la disposer d'une façon propre à l'avantager. Une certaine habileté manuelle est donc nécessaire que le vendeur montrera également en confectionnant les paquets. Il est des magasins qui attachent à cette dernière opération une grande attention et dans l'un d'eux, on nous disait même qu'une des aptitudes du vendeur consistait précisément à savoir bien faire un paquet.

Par ailleurs, on n'a pas besoin d'insister sur l'avantage qu'il y a à être habile de ses mains lorsqu'il s'agit de manipuler des articles fragiles ou délicats (verrerie, porcelaine, fine lingerie féminine). Un autre domaine où l'habileté joue incontestablement un rôle important est celui de l'essayage de vêtements, robes et chapeaux pour dames en particulier. Des doigts souples et agiles auront certainement plus de succès qu'une main lourde et lente. Il en est également ainsi de la vendeuse qui doit découper une pièce de fin tissu, emballer de la pâtisserie ou confectionner un bouquet de fleurs.

Pour terminer disons qu'en fait d'habileté manuelle, la vendeuse l'emporte d'une façon générale largement sur l'homme, surtout dans le petit commerce.

D. Aptitudes sensorielles. — C'est par les sens que l'enfant prend contact peu à peu avec le monde extérieur. Au fur et à mesure qu'il se développe, l'intelligence élabore et affine les sensations brutes que fournissent les organes des sens : les sensations sont devenues des perceptions. Les aptitudes sensorielles sont donc celles qui conditionnent les diverses perceptions que nous examinerons tour à tour en nous limitant à l'essentiel.

Mais auparavant une remarque. Il ne faut pas confondre la sensation brute, phénomène physiologique, avec la perception qui est d'ordre psychologique. Autrement dit, voir et regarder, entendre et écouter, par exemple sont des choses différentes. Avoir une vue normale dépend uniquement de la constitution normale de l'œil. Regarder implique des phénomènes intellectuels : attention, compréhension, jugement. Il en va de même des autres sens. L'intégrité des appareils sensoriels n'a donc qu'une valeur relative, bien que souvent très grande. Mais au point de vue de l'aptitude professionnelle, c'est la perception, phénomène psychologique, qui importe et comme on va le voir, la qualité de la perception a son mot à dire dans le travail du vendeur.

1° Perceptions visuelles. — On n'a pas besoin d'insister sur l'importance capitale de la vue dans la vie professionnelle comme dans la vie tout court.

L'acuité visuelle joue naturellement un rôle de premier plan en matière de perceptions. Une vue normale est donc nécessaire au vendeur, normale, soit par l'intégrité de l'organe visuel, soit rendue telle par correction de déficiences légères, dues à un défaut constitutionnel ou à l'âge. Et à ce propos, notons que l'on ne prête souvent pas assez d'attention à l'état des yeux d'où parfois une tension ou de légers maux de tête qu'on ne sait pas à quoi attribuer et qui ont une influence sur le rendement du travailleur. L'hygiène visuelle, si l'on ose ainsi s'exprimer, devrait être plus répandue.

Les perceptions visuelles auxquelles peut donner lieu le travail du vendeur sont extraordinairement diverses, puisque les produits de l'activité humaine présentent eux-mêmes la diversité que l'on sait. Le rôle du commerce n'est-ce pas précisément de créer, d'innover ? En conséquence, il est impossible d'énumérer toutes les perceptions visuelles du vendeur. Choisissons-en quelques-unes prises au hasard. Elles com-

portent par exemple celles des dimensions linéaires et des surfaces (mesurer et couper du tissu, du papier), des volumes (confection de paquets).

Il est d'autres cas où les perceptions visuelles jouent un rôle véritablement important. Qu'on se représente par exemple la valeur d'un bon « coup d'œil » et d'une claire vision des lignes et des formes pour le vendeur qui conseille au client d'arrêter son choix sur tel costume, telle robe, tels meubles, tel objet d'art., etc. Il est vrai qu'alors il ne s'agit plus simplement de perceptions visuelles, mais encore de sens esthétique. Toutefois, les perceptions visuelles forment pour ainsi dire la base matérielle du sens esthétique, manifestation d'ordre intellectuel.

La distinction des couleurs et la fine discrimination des nuances est quasi nécessaire pour la vente de certains articles (tissus, vêtements, objets de couleur, papiers peints, fleurs, etc.). Une altération de la vision des couleurs peut donc être considérée comme une contre-indication à la profession de vendeur, sinon toujours, du moins dans les cas ci-dessus. Pour être complet, disons qu'il y a lieu de distinguer entre l'achromatopsie (confusion de plusieurs couleurs) et le daltonisme (confusion entre le vert et le rouge), altération décrite pour la première fois par le savant anglais Dalton qui en était lui-même atteint. A noter encore que le daltonisme est plus fréquent chez les hommes que chez les femmes.

2° Perceptions auditives. — Pour des motifs qui se comprennent aisément, le vendeur doit avoir l'ouïe normale. Dans tous les cas, on ne tolérera qu'une faible diminution de l'acuité auditive. On ne se représente en effet guère un vendeur qui ne comprendrait pas ou qu'avec une réelle difficulté ce que les clients disent au magasin ou au téléphone.

Mais en tant qu'aptitude professionnelle, l'intégrité de l'organe auditif ne suffit pas. Comme nous le disions plus haut, bien entendre et bien écouter ne vont pas nécessairement de pair. Le vendeur doit savoir écouter et ne pas être distrait. Quoi de plus désagréable pour le client que d'être obligé de se répéter ou de voir que le vendeur lui apporte autre chose que ce qu'il a demandé ou encore de constater que la marchandise a été envoyée à fausse adresse ? En pareils cas, il s'agit le plus souvent d'une attention insuffisante de la part du vendeur et non pas d'une faiblesse de l'ouïe.

3° Perceptions tactiles. — Elles interviennent très souvent dans l'activité du vendeur. Elles le renseignent sur la rugosité ou le poli des surfaces, la mollesse ou la dureté, l'élasticité d'articles tels que tissus, bas, glaces, miroirs, chaussures, papiers, objets de fer, d'acier, etc. Associé au sens musculaire, le toucher permet des appréciations sur l'épaisseur et le volume de petits objets, sur leur résistance et leur poids. Dans le commerce de l'alimentation, par exemple, les perceptions tactiles sont loin d'être négligeables. Qui n'a pas fait au moins une fois l'expérience que la balance du boucher ou du crémier accuse un poids supérieur à celui de la quantité demandée ? Intention du vendeur ou manque de finesse de perceptions tactiles ? Chacun tranchera la question comme il jugera bon !

Enfin, la délicatesse du toucher jointe à l'habileté manuelle rendra de très appréciables services dans l'essayage d'une robe, d'un manteau, d'un chapeau.

4° Perceptions gustatives et olfactives. — Nous n'en dirons que quelques mots en rappelant qu'elles trouvent leur application principalement dans le commerce de l'alimentation et celui d'articles tels que parfums, savons, fleurs, tabacs. Dans le domaine des produits pharmaceutiques et de droguerie, un sens aiguisé du goût et de l'odorat joue parfois un rôle considérable.

On s'étonnera peut-être de l'importance donnée à l'étude des aptitudes sensorielles. Mais on voudra bien remarquer que c'est grâce aux diverses perceptions que le vendeur prend pour ainsi dire contact avec la marchandise qu'il est appelé à vendre. Or, répétons-le, une bonne connaissance de la marchandise est une des premières qualités d'un bon vendeur. Vendre n'est pas tout, il faut savoir ce que l'on vend !

E. Aptitudes intellectuelles. — Tout en présentant un certain degré d'intellectualisation, les aptitudes sensorielles et motrices sont cependant des phénomènes assez simples par la facilité relative avec laquelle on peut les constater et les observer. Au contraire, l'observation et l'expérimentation des phénomènes intellectuels proprement dits offrent de très sérieuses difficultés. C'est pourquoi, avant de parler des aptitudes intellectuelles du vendeur, il importe de dire quelques mots de l'intelligence elle-même.

Si le mot intelligence est des plus courants, son contenu par contre ne se laisse pas aisément définir. Qu'est-ce en effet que l'intelligence ? Le mécanicien qui construit une machine, le professeur qui démontre un théorème de mathématiques, l'architecte qui édifie un palais, la ménagère qui conduit bien son ménage, l'écolier qui rédige avec bonheur et facilité une composition, tous font preuve d'intelligence. Mais la simple énumération des tâches précédentes indique que le classement de ces individus intelligents ne peut se faire d'une manière uniforme. L'intelligence du mécanicien n'est pas celle de l'architecte, comme celle de la ménagère n'est pas la même que celle du professeur. Le jugement porté sur les aptitudes intellectuelles des hommes sera donc très différent suivant la nature des problèmes soumis à leur sagacité.

De ce qui précède on tirera la conclusion qu'il n'y a pas une intelligence, mais des intelligences ou plus exactement encore des types d'intelligence. Or, en matière d'aptitudes professionnelles, la première question à résoudre est celle de savoir quel type d'intelligence l'individu dispose et si ce type lui permet de s'approprier convenablement aux tâches qui constituent son activité professionnelle. C'est ce que nous tenterons de faire ici en recherchant sous quelle forme et à quel degré doivent se présenter les aptitudes intellectuelles du vendeur.

Notons en passant qu'en raison de ce caractère de spécialisation de l'intelligence, on ne peut guère accorder de valeur pratique aux assertions qu'on trouve souvent dans les ouvrages traitant du commerce et de la vente, à savoir que pour réussir dans les affaires il faut de l'intelligence. A la vérité, cela ne veut pas dire grand'chose. En effet, quelle activité professionnelle un tant soit peu complexe ne demande pas de l'intelligence ?

Mais encore une fois qu'est-ce que l'intelligence ? En dépit de toutes les recherches et les résultats déjà acquis dans ce domaine de la psychologie, force est de reconnaître que le problème n'a pas encore reçu de solution complète. Bien des points restent obscurs. Une chose est cependant certaine, c'est que l'intelligence n'est pas une « fonction » isolable et qui puisse se définir psychologiquement. Elle est en réalité l'aboutissement de diverses fonctions mentales qui prennent chez chaque individu une forme et une direction qui lui appartiennent en propre et se coordonnent en un jeu plus ou moins harmonieux. A cette première

complication s'en ajoute une autre. C'est, comme on l'a vu dans le chapitre premier, l'influence considérable qu'exercent sur le comportement intellectuel de l'individu son caractère, ses tendances instinctives, sa vie affective. Il est en effet hors de doute que les goûts et les intérêts jouent un rôle important dans la conduite de la pensée. En matière d'appropriation professionnelle, il est absolument nécessaire de tenir compte des facteurs qui viennent d'être rappelés.

Laissons-là ces considérations de psychologie scientifique et voyons comment on peut aborder pratiquement l'étude de l'intelligence.

Nous la définirons tout d'abord en disant avec le psychologue allemand Stern : L'intelligence est la faculté générale d'adapter consciemment sa pensée à des exigences nouvelles. Bien que cette définition puisse prêter le flanc à des critiques (elle néglige entre autres choses le travail inconscient de la pensée qui est réel et constatable, sans qu'on soit en mesure de l'expliquer), elle nous paraît cependant suffisamment large pour contenir les différents problèmes d'ordre intellectuel qui se présentent au vendeur.

Nous grouperons les aptitudes intellectuelles sous les chefs suivants qu'on peut considérer comme formant le cadre général de la pensée :

1° Mémoire.

2° Observation.

3° Compréhension.

4° Jugement.

5° Imagination.

Ces cinq fonctions n'ont pas la prétention de reproduire des dispositions anatomo-physiologiques ou un ordre immuable dans la succession des processus intellectuels. Mais en nous plaçant au point de vue pratique, ce schéma structural de la pensée nous permettra d'analyser les différentes qualités intellectuelles que réclame la profession de vendeur.

1° Mémoire. — Grâce aux perceptions de tous ordres, l'homme se fait une représentation rudimentaire du monde extérieur et de lui-même. Elaborées, affinées par l'intelligence, ces perceptions ne seraient d'aucune utilité si elles n'étaient pas conservées et si l'individu ne pouvait pas les évoquer à nouveau. La conservation et l'évocation des diverses impressions qui nous frappent sont le fait de la mémoire.

Sans en étudier ici le problème psycho-physiologique, on insistera par contre d'emblée sur ceci : la mémoire n'est pas une fonction générale homogène. C'est pourquoi l'expression : avoir une bonne ou une mauvaise mémoire, n'est que partiellement exacte. L'observation courante nous apporte la confirmation de ce fait à savoir qu'il n'y a pas une mémoire, mais des mémoires. Telle personne se rappelle facilement des nombres et des dates, mais ne se souvient pas des physionomies. Chez une autre, on constate le contraire. Par ailleurs, il est des gens qui retiennent mieux en voyant les choses qu'en les écoutant alors que pour d'autres c'est l'inverse.

Mais il y a encore un autre point à considérer, celui de la fidélité de la mémoire. C'est un fait connu que certains individus apprennent vite, mais oublient vite comme d'autres apprennent plus lentement, mais ont des souvenirs fidèles et sûrs. On désigne par mémoire immédiate l'aptitude à retenir les choses ou les idées vues, entendues, dites nne fois.

La mémoire n'étant ainsi pas une fonction uniforme, il nous faut rechercher quelles sont les qualités que la mémoire du vendeur doit présenter, autrement dit le type de mémoire. Les considérations précédentes ne sont pas que théoriques, mais auront leur application pratique comme on va le voir.

a) *Mémoire visuelle.* — Ce type de mémoire doit être bien développé. Il permet au vendeur de retenir les prix, chiffres, numéros, marques inscrits sur des étiquettes ou dans des catalogues, les noms des clients, leur adresse et numéro de téléphone.

Notons également l'utilité d'une bonne mémoire visuelle pour les physionomies qui permettra au vendeur de reconnaître des clients venus une ou deux fois seulement au magâsin, pour les formes (un client désire par exemple le même article qu'il a déjà acheté une fois, mais ne peut en donner qu'une vague description).

Une autre variété de mémoire visuelle joue un rôle important : la mémoire topographique (mémoire des lieux) grâce à laquelle le vendeur se rappellera où se trouve la marchandise (rayons, tiroirs, récipients, etc.).

b) *Mémoire auditive.* — Elle est aussi nécessaire que la mémoire visuelle, puisque les noms, adresses, chiffres, etc., sont indiqués verbalement par le client soit au magasin, soit par téléphone.

En outre, elle joue nn rôle de tout premier plan lorsqu'il s'agit de retenir les instructions d'un chef ou d'un patron et les désirs de la clientèle.

c) *Rapidité.* — Mémoire visuelle et mémoire auditive sont donc les deux types qu'exige la profession de vendeur. Il nous faut examiner maintenant les qualités proprement dites de la mémoire du vendeur.

Retenir rapidement et exactement, c'est faire preuve d'une bonne mémoire immédiate que nous avons définie plus haut. Elle trouve nn large emploi dans l'activité du vendeur et on ne saurait assez souligner son importance. Bonne, elle évitera au client de devoir répéter ce qu'il désire, son nom, son adresse, etc., en supposant évidemment qu'il s'exprime clairement. Au contraire, si le vendeur a besoin de plusieurs répétitions pour retenir les choses, il s'ensuit les inconvénients qu'on s'imagine facilement. Remarquez d'ailleurs que retenir exactement et rapidement n'implique pas seulement une bonne mémoire immédiate proprement dite, mais aussi une concentration et une compréhension suffisamment rapides et efficaces. Le mot de La Rochefoucauld garde toute sa saveur : « Tout le monde se plaint de sa mémoire, personne de son jugement ».

d) *Fidélité.* — Il ne suffit pas au vendeur de ne se rappeler les choses ou les gens que momentanément. Dans bien des cas, les souvenirs doivent pouvoir être évoqués après qu'un assez long temps se soit écoulé depuis qu'ils ont été enregistrés. Aussi la fidélité de la mémoire est-elle une qualité nécessaire au vendeur. Nous avons déjà relevé l'importance qu'il y a pour lui d'être capable de se souvenir que tel client est déjà venu, de ses goûts et désirs. De son côté, le client verra certainement sans déplaisir qu'on se souvient de lui.

On ne saurait évidemment exiger d'un vendeur que sa mémoire enregistre et conserve fidèlement tous les noms, chiffres, adresses, physionomies, etc. Il n'en reste pas moins qu'une mémoire fidèle et exacte est un précieux auxiliaire. Dans le commerce de la librairie, par exemple, elle rendra incontestablement de grands services.

Terminons cette brève étude de la mémoire en rappelant que son efficacité dépend beaucoup de l'attention. Ceux qui se plaignent de leur mémoire sont souvent des gens distraits ou qui ne sont pas à leur affaire comme ils devraient et le pourraient. D'autre part, en ce qui concerne plus spécialement les vendeurs, leurs oublis proviennent sou-

vent davantage d'un manque de formation professionnelle que d'une véritable faiblesse de la mémoire. Si même tel était le cas, ne peut-on pas y remédier en notant sur un carnet ce qu'on sait ne pas pouvoir retenir sûrement ?

2° L'OBSERVATION. — L'homme est naturellement porté à observer ce qui se passe autour de lui et il n'est guère d'individu qui soit complètement dépourvu de cette aptitude. Mais on constate dans ce domaine de très grandes différences. Certains sont des observateurs nés et « voient tout » comme on dit couramment à l'encontre de ceux qui, par exemple, ne s'aperçoivent pas qu'un objet familier n'est plus à sa place ordinaire. Ceci nous amène à faire une précision qui n'est pas dénuée d'intérêt pratique.

L'observation ne s'exerce pas seulement sur des objets et des phénomènes externes et de nature principalement matérielle. Elle s'étend également à des phénomènes qui se passent en nous. De celui qui pratique beaucoup ce genre d'observation, on dit qu'il réfléchit, qu'il médite. Or, remarquez qu'il est relativement rare de rencontrer les deux genres d'observation, externe et interne, également bien développés chez le même individu.

Pour ce qui est du vendeur, c'est l'observation externe qui lui rendra le plus de services. C'est donc d'elle qu'il sera ici question. Voyons quelles doivent en être les qualités.

a) *Exactitude.* — Il est nécessaire que le vendeur sache observer exactement, c'est-à-dire ne pas se contenter d'un regard d'ensemble et superficiel sur la marchandise. Chacun aura fait au moins une fois l'expérience qu'arrivé chez lui, il constate un léger défaut de la marchandise qui au magasin a passé inaperçu. Certes, l'acheteur a non seulement l'intérêt, mais en un certain sens le devoir de vérifier si la marchandise est réellement en bon état et répond bien à ce qu'il entend. Cependant, le premier fautif est incontestablement le vendeur. C'est à lui en effet qu'il appartient d'examiner soigneusement l'objet de l'achat. Il s'agit d'ailleurs autant de loyauté commerciale que d'aptitude à l'observation. Or l'on sait que certains vendeurs savent mettre à profit une distraction ou une attention superficielle du client pour se débarrasser d'une marchandise quelque peu défraîchie ou légèrement défectueuse.

Est-il besoin de dire que l'exactitude de l'observation trouve à s'appliquer partout et tonjours ? Est-elle aussi répandue qn'il se devrait ? C'est une autre question ! Dans le commerce de la chaussure, par exemple, les vendeurs en manquent parfois singulièrement en se contentant trop souvent de dire que le soulier « se fera en se portant ».

b) *Rapidité.* — La rapidité de l'observation rend des services à n'importe quel moment et dans n'importe quelle tâche du vendeur. Elle prendra par exemple toute sa valeur quand il s'agira de voir en quoi et pourquoi un costume ou une robe ne « plaque » ou ne « tombe » pas bien évitant ainsi de faire plusieurs essayages.

Notons d'ailleurs que la rapidité de l'observation va souvent de pair avec celle de l'intelligence et du service lui-même. Un vendeur à l'observation lente aura vraisemblablement de la peine à contenter un client nerveux, impulsif ou simplement pressé.

c) *Etendue.* — Par étendue, nous entendons le champ sur lequel l'esprit est capable de porter son attention. Il est des gens qui observent plnsieurs choses à la fois. Sous cette forme, l'observation est qualifiée d'attention distribuée.

Elle est souvent utile au vendeur. C'est ainsi qu'aux moments d'affluence, elle lui permettra de ne pas se laisser absorber complètement par un client en ignorant pour ainsi dire les autres. Dans certaines circonstances, le vendeur en aura besoin pour « avoir l'œil » sur les marchandises étalées sur son comptoir (voleurs professionnels et kleptomanes des grands magasins par exemple).

d) *Objectivité.* — Posséder une observation objective, c'est savoir attribuer aux objets et aux événements l'importance qui leur reviennent réellement. Le vendeur en fera preuve en prenant contact avec les clients, tout particulièrement avec des acheteurs peu ou pas connus qu'il saura plus ou moins « situer » socialement et économiquement. L'apparence étant souvent trompeuse, l'observation objective est nne des premières qualités du vendeur. Il distinguera par exemple une cliente à l'extérieur modeste, mais de manières et de ton de bon aloi d'une cliente parée de nombreux bijoux plus que probablement faux et au parler vulgaire.

En résumé, l'observation est nne des aptitudes professionnelles du vendeur sur l'importance de laquelle on ne saurait assez insister. Que tous les postes ou tous les genres de commerce ne l'exigent pas au même

degré, cela va de soi, mais il s'agit ici du portrait général du vendeur, la remarque s'appliquant d'ailleurs à toutes les aptitudes que nous passons en revue.

3° Compréhension. — Au fur et à mesure qu'il se développe et avance en âge, l'individu augmente le nombre des perceptions diverses par lesquelles il prend contact avec le milieu extérieur. Il s'assimile également des notions (idées) plus ou moins nombreuses, plus ou moins complexes. De son côté, la mémoire conserve ces perceptions et ces notions qu'on peut considérer comme les éléments constitutifs de la vie mentale, en nous exprimant ici d'une façon toute pratique, c'est-à-dire sans prétention à une explication scientifique.

Pour être utilisables et utiles, ces éléments hétérogènes doivent être groupés, coordonnés, synthétisés. C'est à cette opération de synthèse, de systématisation qu'on donne le nom de compréhension. La compréhension est naturellement très diverse suivant les individus et les notions (perceptions, idées) à ordonner. Tel qui comprendra facilement une question de droit ne saisira pas un agencement mécanique ou l'établissement d'nn prix de revient. La compréhension d'un individu est donc conditionnée par son genre d'intelligence. Nous avons vu la même chose à propos de la mémoire.

Dans l'impossibilité de nous arrêter à l'examen des nombreuses classifications de l'intelligence qui ont été proposées, nous nous bornerons ici à dire que l'activité mentale s'exerce dans deux grands domaines qu'on désigne couramment par les termes de concret et d'abstrait. Conventionnellement on donnera au mot concret le sens de matériel, d'objets, au mot abstrait celui d'idées. Ceci admis, quel doit être le genre de compréhension du vendeur ?

Dans son travail, le vendeur a besoin tour à tour de comprendre le concret et l'abstrait. Le fait d'apporter la marchandise, de la faire voir au client et de l'examiner avec lui pose des problèmes d'ordre essentiellement concret, tandis que persuader l'acheteur, répondre à ses objections exige le sens de l'abstrait.

Mais les ventes sont bien différentes suivant les mobiles, le but et l'objet de l'achat. En vendant du pain, du lait ou de la viande, le vendeur aura certainement moins besoin d'intelligence abstraite que lors d'une vente de bijoux, d'automobiles ou de meubles. C'est une

des raisons pourquoi nous disions dans le chapitre premier que le processus de la vente était d'autant plus compliqué et délicat que le facteur psychologique de l'achat était prédominant.

Aussi, plus la vente donnera lieu à des discussions quant au prix, à la qualité, à la bienfacture de la marchandise, et plus le client sera exigeant, critique, plus le vendeur devra posséder le sens de l'abstrait, car il aura alors à se débrouiller avec les « idées » de l'acheteur.

Il convient cependant de ne pas être trop catégorique et trop étroit en ce qui concerne le genre de compréhension du vendeur. Le degré nécessaire d'intelligences concrète et abstraite dépend en effet beaucoup du genre de commerce et du poste plus ou moins élevé qu'occupe le vendeur comme dans les grands magasins. Nous reviendrons d'ailleurs sur cette question lorsque nous examinerons les effets de la division du travail dans la profession de vendeur.

Mais le problème de la compréhension demande à être envisagé encore sous un autre angle. En effet, elle n'est pas seulement différente suivant le domaine où s'exerce de préférence et avec plus de bonheur l'activité mentale, mais selon la manière dont l'individu comprend. Sans pouvoir entrer ici dans le détail du mécanisme de la pensée, nous nous bornerons à distinguer deux façons générales de comprendre : le raisonnement et l'intuition.

a) *Le raisonnement.* — Tout raisonnement provient de l'impossibilité de s'adapter immédiatement à une nouvelle situation intellectuelle, l'esprit hésitant entre deux ou plusieurs alternatives. La pensée rencontre un obstacle et subit un temps d'arrêt. Pour vaincre cette difficulté, l'esprit fait appel à des expériences passées qui présentent certains points d'analogie ou de similitude avec la nouvelle situation intellectuelle, expériences dont il connaît déjà d'avance les résultats respectifs propres à chacune d'elles. Par confrontation et recoupements, l'esprit écarte les solutions qu'il sait ne pas convenir pour s'arrêter finalement à celle qui lui donnera la clef de la situation.

Le raisonnement sera plus ou moins rigoureux selon le plus ou moins fort degré de ressemblance qui existe entre l'expérience sur laquelle on raisonne actuellement et les expériences passées qui forment la base du raisonnement. En algèbre ou en géométrie, par exemple, le raisonnement présente le degré maximum de rigueur quand il aboutit à l'identité. Par contre, il sera beaucoup moins rigoureux quand on pré-

voit le comportement actuel d'un homme d'après sa conduite dans des circonstances semblables ou celle d'autres individus. C'est précisément le cas pour le vendeur.

Le raisonnement qu'il peut faire sur le comportement et la manière d'être de ses clients ne saurait donc être très rigoureux. Il ne peut s'agir que d'une ressemblance, d'une similitude. Les raisons en sont d'une part l'extrême diversité des individus et des circonstances, d'autre part le fait qu'à deux époques, à deux moments l'individu n'est pas exactement le même. Ceci nous amène à faire deux remarques.

En considération de l'extraordinaire diversité de la clientèle, le vendeur s'abstiendra d'user à son égard d'un raisonnement trop rigoureux en coulant pour ainsi dire tous les clients dans un même moule. En effet, s'il procédait de cette façon, il agirait d'une manière quasi immuable. Or, une des premières qualités du vendeur est de pouvoir s'adapter à des individualités différentes. Ce n'est pas parce qu'il aura mené à bonne fin la vente avec un client qu'il arrivera au même résultat avec un autre, même si celui-ci « ressemble » au premier. On pourrait en dire autant en ce qui concerne les circonstances on les lieux de la vente. Le public d'une petite ville n'est pas celui d'une grande.

D'autre part, nous venons de voir que l'individu ne reste pas toujours identique à lui-même. Tel qui se sera montré aujourd'hui un client difficile ou de mauvaise humeur ne le sera pas nécessairement demain. Ici encore, le vendeur se gardera de raisonner trop rigoureusement en cataloguant définitivement certains clients dans telle ou telle catégorie déterminée pour les avoir vus se comporter une ou deux fois de telle ou telle manière.

Ce qui précède s'applique au vendeur qui ne s'occupe que de la vente. Il en va tout différemment du cas où le vendeur est en même temps patron, sa tâche ne consistant alors plus uniquement à vendre, mais en problèmes relatifs à une exploitation rationnelle de son entreprise pour laquelle un rigoureux raisonnement ne lui nuira certainement pas. Mais ceci doit rester en dehors de notre étude.

b) *Intuition.* — L'intuition est une manière de comprendre bien différente du raisonnement. Au lieu d'avancer prudemment et méthodiquement, la pensée saisit d'un bloc la nouvelle situation intellectuelle et arrive à la juste solution sans se rendre clairement compte des moyens et des voies qui l'ont conduite au résultat.

Il convient de bien faire remarquer que l'intuition dont il s'agit en ce moment n'est pas ce que l'on entend d'ordinaire par ce mot : un vague pressentiment, une sorte de divination. C'est au contraire un véritable processus intellectuel dont Bergson dit : « C'est l'acte d'une pensée qui dépasse le pur entendement ». En dehors de tout raisonnement, elle saisit la réalité. Bien qu'on ne puisse en expliquer le mécanisme, l'intuition existe dans le domaine intellectuel comme l'inconscient dans la vie mentale en général. Laissons aux psychologues le soin d'élucider la question de son fonctionnement et contentons-nous modestement de constater qu'elle joue souvent un rôle considérable dans l'activité professionnelle du vendeur. Voyons brièvement cela.

L'intuition se signale par une précieuse qualité : la rapidité avec laquelle elle conduit la pensée à la solution cherchée. Et s'il est un domaine où la rapidité d'adaptation à une nouvelle situation intellectuelle est hautement désirable, voire même nécessaire, on nous accordera que c'est bien la profession de vendeur. Qu'on se rapporte à ce que nous avons dit du processus de la vente durant laquelle le vendeur se trouve souvent devant des situations délicates et qui doivent être promptement résolues, et l'on verra que l'intuition (au sens bergsonien du mot) est à considérer comme une aptitude professionnelle de premier plan. Selon nous, elle est un des facteurs essentiels et prépondérants de ce que l'on nomme couramment le sens psychologique du vendeur.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que raisonnement et intuition sont des traits qui, selon une expérience immémoriale, caractérisent à certains égards l'intelligence de l'homme et celle de la femme. Il serait cependant inexact de conclure que seule la femme a l'intuition et que le raisonnement est l'apanage exclusif de l'homme. Nous l'avons vu, il est des hommes qui présentent dans leur psychisme des caractères dits féminins comme certaines femmes possèdent des traits dits masculins. Néanmoins l'intuition est incontestablement plus commune chez la femme que chez l'homme, chez la vendeuse que chez le vendeur.

4° Le Jugement. — Il ne suffit pas d'avoir « compris », il faut encore se faire une opinion, c'est-à-dire marquer en quelque sorte les événements, les objets, les idées, les hommes de son empreinte personnelle. En d'autres termes, il est nécessaire de porter un jugement.

Or, rien n'est plus relatif que le jugement. Tel qui juge bien dans

certaines circonstances ou à propos de tel sujet juge faux dans d'autres. Pourquoi ? C'est que dans le jugement, phénomène intellectuel, interviennent des éléments affectifs (croyances, tendances, goûts, préjugés).

D'autre part, tout raisonnement, rationnel ou intuitif, doit aboutir à un jugement qui, lui-même, doit aboutir à une décision intellectuelle. Or, le vendeur est constamment appelé à se décider « intellectuellement ». Quelques exemples.

Au moment où le client exprime son désir (assez clairement bien entendu), le vendeur doit être à même de juger ce qui lui conviendra le mieux tant au point de vue du prix que des diverses qualités de la marchandise (couleur, quantité, grandeur, bienfacture, marque, etc.).

En supposant que la vente dure un certain temps, le vendeur en profitera pour « observer » son client en prêtant spécialement son attention aux réflexions de celui-ci ce qui lui aidera parfois à prévoir les objections probables du client. Ainsi préparé, le vendeur pourra y répondre plus objectivement, plus rapidement et conséquemment avec plus de succès.

C'est également le jugement qui indiquera au vendeur s'il doit insister pour que la vente ait lieu en dépit des indécisions on des objections du client, ou s'il ne serait pas préférable de ne pas forcer les choses.

Il ressort de ce qui précède qu'une des premières qualités du jugement est l'objectivité. Or, de par son genre d'activité, le vendeur est appelé à porter surtout des jugements de valeur, donc éminemment subjectifs. Aussi doit-il s'efforcer de lutter contre ce facteur subjectif qui, conditionné par son affectivité, l'empêchera souvent de formuler un jugement vraiment impartial et strictement objectif. Comme nous le verrons plus loin en étudiant les aptitudes affectives, le vendeur doit être réellement sûr de lui, c'est-à-dire peu suggestible.

Le jugement du vendeur réclame encore une autre qualité : la rapidité. Tout jugement devant aboutir à une décision, celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle sera rapide, en la supposant objective bien entendu. Le bon vendeur est donc celui qui ne se laisse pas prendre au dépourvu et sait faire face instantanément à une difficulté, montrant ainsi ce qu'on appelle d'ordinaire de la présence d'esprit. Au contraire, le vendeur qui hésite, ne peut pas donner rapidement une réponse satisfaisante à une demande de renseignements ou à une objection concernant tel ou tel détail de la marchandise, ne gagne pas la confiance

intérieure du client. Pour peu que l'acheteur soit d'esprit vif et ait le sens critique aiguisé ou plus encore s'il est de nature soupçonneuse, il ne manquera probablement pas de penser que quelque chose « cloche ». Il s'agit ici d'un phénomène psychologique qui tient autant de l'intellectuel que du moral : la sûreté appelle la sûreté comme l'insécurité appelle l'insécurité.

Très souvent le vendeur pourra attribuer l'échec complet ou partiel d'une vente à une insuffisance de jugement. Il n'aura pas su discerner par exemple que le client, tout en arrêtant son choix sur un article bon marché, se serait probablement laissé tenter par un autre de meilleure qualité. Il se peut aussi que, ne s'étant pas rendu compte qu'il avait à faire avec un client impulsif, le vendeur s'énerve outre mesure perdant ainsi le contact psychologique, si important en matière de vente.

Certes, il est des personnes sur lesquelles il est fort difficile de porter un jugement à la fois rapide et objectif. En étudiant la clientèle, nous avons rencontré des acheteurs de mauvaise humeur, nerveux, entêtés, indécis, indifférents, de caractère renfermé. Dans de pareilles conditions, on concédera facilement que le vendeur se trouve devant une tâche délicate, mais non insoluble. En effet, le vendeur qualifié, qui a une vraie « nature » de vendeur a précisément l'aptitude de pouvoir vibrer à l'unisson des sentiments d'autrui.

Avec le jugement, nous sommes pour ainsi dire à cheval sur l'intellectuel et le moral. Celui qui est décidé sait ce qu'il doit faire et comment s'y prendre, tandis que l'indécis n'ose surtout pas prendre une décision de peur d'endosser une responsabilité et manque en même temps de clarté dans les idées.

Comme la vente est dans son essence une action psychologique réciproque d'un individu sur un autre individu, cette action tenant à la fois de l'intellectuel et de l'affectif, il faut voir dans le jugement une aptitude indispensable à l'exercice de la profession de vendeur.

5° L'IMAGINATION. — Les connaissances et les souvenirs peuvent être considérés comme des choses, des phénomènes reproduits. L'imagination au contraire, crée quelque chose de nouveau avec des images ou des idées anciennes.

Comme toute fonction mentale, l'imagination revêt des formes et des degrés divers qui trouvent leur emploi dans nombre de travaux.

Pour ce qui est de l'activité du vendeur, nous en distinguerons deux formes : l'imagination représentative et l'esprit de combinaison.

a) *Imagination représentative.* — Elle consiste à se représenter un objet dont on donne une description plus ou moins exacte et complète ou qu'on définit en le comparant avec d'autres objets.

Un client désirant par exemple un costume, un article de bureau, une pièce d'argenterie qu'il aura vus dans un autre magasin ou chez une connaissance en fait une description plus ou moins fidèle. Sur la base de ces indications, le vendeur à l'imagination représentative suffisamment développée sera en mesure de satisfaire l'acheteur. Elle lui rendra en effet service, car elle lui évitera de présenter une marchandise qui ne correspond pas à ce que le client entend, d'où gain de temps pour lui comme pour l'acheteur et impression favorable quant à ses qualités de vendeur.

b) *Esprit de combinaison.* — L'esprit de combinaison crée un ordre nouveau entre des objets habituellement agencés d'une certaine façon ou adapte une chose à un but auquel elle n'était pas primitivement ou ordinairement destinée. Cette forme d'imagination offre au vendeur de multiples occasions de satisfaire la clientèle. En voici quelques exemples.

La maîtresse de maison soucieuse de bien recevoir ses hôtes saura souvent gré à nne vendeuse de lui aider à composer un menu varié, bien compris et sortant de l'ordinaire. En matière d'articles de bureau, de ménage, l'esprit de combinaison rendra d'incontestables services en permettant d'ingénieuses réalisatious, d'ordre essentiellement pratiqne. Il pourra également se manifester lors de l'achat de menus objets, de bibelots dont la femme aime souvent à s'entourer. N'oublions pas non plus les jouets d'enfants qui sont une excellente occasion pour le vendeur de manifester son imagination.

A un degré plus élevé, l'esprit de combinaison joint au sens esthétique jouera un rôle de premier plan dans la vente de robes, de chapeaux, d'articles concernant le service de table. On citera encore et tout particulièrement la branche de l'ameublement où le bon vendeur peut être un véritable ensemblier. Rappelons aussi les cas de clients qui, désireux de faire un cadeau sans savoir exactement sur quoi arrêter leur choix, peuvent être tirés d'embarras par un vendeur à l'imagination suffisamment développée.

Résnmons-nous en disant que l'imagination a une plus grande importance pour le vendeur qu'il ne paraît à première vue. Pour certains postes ou genres de commerce, elle doit même exister à un degré passablement élevé.

Nous allons terminer cette brève étude des aptitudes intellectuelles pour aborder celles des aptitudes affectives. Mais auparavant qu'on nous permette encore une remarque.

Pour la commodité de l'analyse, nous avons décomposé la pensée en divers processus mentaux. Mais il faut bien avoir présent à l'esprit que ces processus se conditionnent pour la plupart l'un l'autre et s'entrepénètrent constamment. C'est ainsi que l'individu n'aurait pas de souvenirs, s'il n'avait eu auparavant des perceptions (visuelles, auditives, tactiles, etc.). De même si sa mémoire n'avait pas gardé trace de ces perceptions, il ne pourrait ni comprendre, ni juger, ni imaginer, puisque les perceptions (de choses et d'idées) sont à la base de ces opérations mentales. Donc les faits psychiques ne sont jamais simples, mais se présentent toujours comme une synthèse des différentes opérations par lesquelles ils se forment.

F. Aptitudes affectives. — Ici et là, nous avons attiré l'attention sur l'influence considérable qu'exerce la vie affective sur le comportement tant moral qu'intellectuel de l'individu. Le travail du vendeur consistant essentiellement en une activité d'ordre psychologique (au sens courant du terme), une étude de son affectivité se justifie d'elle-même.

De tout temps, on a remarqué que les hommes se différenciaient non seulement intellectuellement, mais « moralement ». Le langage courant désigne cette différence par le mot caractère.

Qu'est-ce que le caractère ? Plus encore que pour l'intelligence, il est difficile de donner du caractère une définition satisfaisante à tous égards. Au sens étymologique, le mot caractère signifie empreinte. On pourrait donc définir le caractère : l'empreinte de la vie sur l'individu qui, de son côté, exerce une action sur la vie. On serait aussi légitimé à dire que le caractère représente ce qui est gravé en nous, ce qui forme le tréfonds de notre être.

En quoi consiste cette empreinte ? Qu'est-ce qui est gravé en nous ? Si nous approfondissions la question, nous aurions à envisager toutes

les actions et interactions que subit l'individu du fait de sa constitution anatomique et physiologique, son âge, son sexe, son milieu familial, professionnel et social, son éducation, son hérédité, sa race et le milieu physique dans lequel il vit. La simple énumération de ces actions montre bien la formidable complexité de l'étude du caractère. Nous ne saurions donc en entreprendre l'étude en tenant compte de tous les facteurs qui le conditionnent. Ce serait dépasser notre but et notre compétence. Aussi bien prendrons-nous un autre chemin.

En nous plaçant au point de vue qui nous occupe, nous rechercherons comment le caractère, entendu ici comme l'ensemble des aptitudes affectives, se manifeste dans l'activité professionnelle du vendeur. C'est dire que nous ferons surtout de la psychologie « pratique », de la psychologie de comportement. Mais pour aussi simple que vise à être notre exposé, il doit néanmoins reposer sur des données scientifiques, d'où quelques brèves notions de psychologie-physiologie. Frappons donc un instant à la porte du physiologiste.

Tout être humain peut être considéré comme une synthèse organique, chaque organe ou système d'organes ayant sa ou ses fonctions particulières. En partant d'en bas de l'édifice humain, de l'étage matériel, si l'on peut dire, pour monter à l'étage supérieur où règne l'immatériel ou le psychologique pur, notre synthèse organique apparaît sous les aspects suivants :

a) La constitution qui est la forme extérieure, la charpente de l'édifice (système osseux et musculaire) ;

b) La complexion par laquelle on entend la qualité des tissus de l'individu (sanguin, lymphatique, glandulaire par exemple) ;

c) Le tempérament qui est à la frontière du « matériel » et de l'« immatériel », participant à la fois du physique et du psychique ;

d) Le caractère proprement dit qui occupe l'étage supérieur de l'édifice où le psychologique est roi.

De ces quatre aspects de notre synthèse organique, seuls les deux derniers retiendront notre attention. Après avoir examiné le tempérament, nous envisagerons le caractère proprement dit et ce sous l'angle de trois grands groupes de manifestations psychologiques par lesquelles il s'offre à l'observation.

Nous ramènerons ainsi l'étude du comportement du vendeur aux points suivants :

1° Le tempérament ;
2° Les dispositions affectives ;
3° La volonté ;
4° La conscience de soi.

On peut considérer ces facteurs comme pratiquement suffisants pour contenir et propres à dépeindre le comportement du vendeur dans son activité professionnelle. Par ailleurs, il importe d'observer que les aptitudes affectives de l'individu conditionnent étroitement ses habitudes de travail si importantes à considérer quant à son rendement professionnel quantitatif et qualitatif. N'oublions en effet pas que les aptitudes ne valent que par l'emploi que l'on en fait. Dans la vie, les qualités morales importent souvent plus que les aptitudes intellectuelles.

Revenons à notre sujet.

1° Le tempérament. — Nous avons vu que le tempérament tenait à la fois du physique et du psychique. On peut donc le définir comme la manière dont l'individu réagit aux divers excitants auxquels la vie le soumet. Il apparaît ainsi comme le fonds instinctif de l'homme.

Dans le chapitre premier, nous disions que l'être humain est un être agissant qui s'extériorise, se manifeste en actes, et que ces actes sont la résultante de dispositions à agir. Nous avons montré le rôle que jouent ces dispositions dans les mobiles d'achat. Il nous faut voir maintenant sous quelle forme et à quel degré ces dispositions à agir doivent se manifester chez le vendeur pour être considérées comme des aptitudes professionnelles. A cet effet, nous emploierons les termes du langage courant qui nous paraissent suffisamment explicites et propres à caractériser le tempérament du vendeur.

a) *L'activité.* — L'individu normal sent en lui un besoin de mouvement, de dépenser son énergie. L'activité se traduit par des gestes, des actions, même une attitude qui témoignent de sa vitalité. Ainsi du vendeur.

Le vendeur actif est celui qui, par son empressement, sa diligence, s'intéresse véritablement au client, ce que celui-ci remarque. Il apporte le plus grand choix possible de marchandises, offre d'essayer deux, trois fois une robe, des souliers ou se déplace pour montrer par exemple l'effet que produit à la lumière du jour un tissu, un cristal, des rideaux.

Nous pouvons préciser notre idée en opposant au vendeur actif celui

qui demande d'un ton nonchalant, indifférent ou ennuyé : « Vous désirez ?, qui apporte la marchandise sans se presser et qui, la vente conclue, pense avoir rempli son devoir professionnel en posant la presque traditionnelle question : « C'est tout ? ».

Le vendeur actif montre de l'initiative et n'épargne pas ses peines.

b) *Optimisme.* — Avec l'optimisme, nous sommes à la frontière du physique et du psychique.

Au point de vue physique, l'optimiste est caractérisé par un bon tonus nerveux. Chez lui, les fonctions végétatives se font facilement et agréablement. Il se dépense avec entrain et bonne humeur.

Au point de vue psychique, il parle volontiers, a le caractère enjoué, gai et se décide rapidement.

Certes, il serait vain de demander que tous les vendeurs et toutes les vendeuses répondent exactement à ce court portrait de l'optimiste qui admet d'ailleurs toutes les nuances. En effet, ces traits tant physiques que psychiques dépendent en grande partie des conditions physiologiques que l'individu ne peut guère modifier. Aussi serons-nous plus raisonnable en disant que le vendeur doit avoir une tendance, une prédisposition à l'optimisme. S'il ne les a pas naturellement, la volonté pourra, devra même faire œuvre compensatrice, afin de pouvoir se présenter au client en bon équilibre moral. Ceci nous amène à parler d'une qualité primordiale du vendeur : la stabilité d'humeur.

c) *Stabilité.* — L'état d'humeur est essentiellement lié aux conditions physiologiques de l'individu et se trouve toujours associé à un sentiment général : gaieté, tristesse, inquiétude, énervement. L'optimisme en est un des aspects comme l'humeur morose, chagrine, en est un autre. Dans ce dernier cas, nous avons demandé au vendeur de faire appel à sa volonté pour combattre ce sentiment qui agit défavorablement sur le client. Le vendeur à l'humeur chagrine, au caractère morose n'aura certainement pas grand succès.

Mais si l'on se place sur le terrain des aptitudes professionnelles, il est encore un autre point à considérer. Il ne suffit en effet pas de constater que le vendeur a telle ou telle humeur. Il faut encore savoir si cette humeur est un état durable ou passager. Chacun sait combien sont désagréables, même souvent difficiles, les relations avec des personnes capricieuses, changeantes, dont on dit qu'on ne sait jamais comment les prendre ou comment elles vous recevront. Or, les clients

n'acceptent guère d'être accueillis tantôt avec le sourire, tantôt avec une mine renfrognée.

La stabilité d'humeur est donc une qualité, une aptitude affective sur la valeur de laquelle on ne saurait assez insister. Pratiquement parlé, elle est presque indispensable. Remarquez que le conseil tant de fois répété d'avoir toujours le sourire dans les affaires implique non seulement une tendance à l'optimisme, mais aussi la stabilité d'humeur, naturelle ou acquise par la volonté. Être d'humeur égale est un des moyens de s'assurer la fidélité des clients.

Par ailleurs, il importe de signaler que la stabilité d'humeur dépend évidemment au premier chef du système nerveux sur la robustesse duquel nous avons déjà attiré l'attention. Et comme la grande majorité du personnel vendeur se compose de femmes, on conviendra que cet aspect du tempérament mérite d'être sérieusement pris en considération en tant qu'aptitude professionnelle. Un exemple.

Ainsi qu'on nous le disait dans un grand magasin, certaines vendeuses donnent toute satisfaction quand la vente peut s'effectuer tranquillement. Par contre, dans des moments de presse, elles s'impatientent, s'énervent et perdent une bonne partie de leurs moyens. On se trouve ici devant le problème de l'appropriation de l'individu non seulement au travail en général, mais à des conditions particulières de travail, lesquelles en matière de sélection professionnelle jouent un rôle considérable et dont l'étude relève de la psychologie appliquée (psychotechnique au sens large du mot).

2° Les dispositions affectives. — Les dispositions affectives sont celles qui nous incitent à agir non pas matériellement, c'est-à-dire par des gestes, des mouvements, mais « moralement » pour ainsi dire. Elles correspondent à ce qu'on appelle communément les sentiments. Nous sommes ici en plein dans le domaine du psychologique pur, bien que les recherches modernes fassent pressentir le rôle capital de certains facteurs organiques dans les éléments affectifs du comportement (système nerveux végétatif, système endocrinien).

Une étude quelque peu détaillée des sentiments nous entraînerait beaucoup trop loin. Aussi n'examinerons-nous des dispositions affectives que les manifestations qui intéressent la profession de vendeur. Nous les répartirons en deux groupes suivant les attitudes prises envers

autrui (sentiments altruistes) et envers le Moi-Personnalité (sentiments personnels).

a) *Sentiments altruistes.* — Au premier plan des sentiments altruistes, on fera figurer la sociabilité au sens ordinaire du mot. De par son activité, le vendeur est en effet appelé à prendre contact avec des clients fort divers. Nous avons signalé à ce propos qu'il devait les traiter également, sans favoritisme et ne pas réserver ses bonnes grâces à une certaine catégorie d'acheteurs (riches ou bien habillés, par exemple). Cette égalité de traitement n'exclut d'ailleurs aucunement la fine discrimination des clients, le jugement dont il a été question plus haut.

La faculté de pouvoir s'adapter à la mentalité d'autrui réside dans la possibilité qu'a un individu à communier avec l'entourage, à vibrer à l'unisson de ses sentiments. Celui qui possède cette faculté est dit : un syntone.

Il n'est presque pas besoin de relever tous les avantages qu'un vendeur peut retirer d'une pareille disposition naturelle. Elle lui permettra de s'intéresser aux clients sans effort, spontanément, de veiller à leurs intérêts en les conseillant de manière à les satisfaire, en un mot de les « servir ». Le sens psychologique dont on parle tant comme aptitude spéciale et nécessaire au vendeur nous paraît bien être en grande partie le fait d'un caractère syntone. Grâce à cette disposition, le vendeur « sentira » ce que l'acheteur désire réellement (questions de prix, de goûts), comment il voit et considère la marchandise.

On dira encore que le caractère syntone se traduit par une certaine expansivité, une chaleur communicative, une saine curiosité relative à autrui, tous sentiments qu'il appartiendra naturellement au vendeur de savoir doser suivant les clients et les circonstances. Il doit donc faire preuve de tact qui joue dans les affaires comme dans la vie ordinaire le rôle que l'on sait. Notons à ce propos que le tact ne dépend pas seulement de l'éducation comme on le croit et le dit communément. Il est des gens de conditions sociales et économiques fort simples qui ont du tact, alors que d'autres qui ont reçu une éducation soignée, en manquent singulièrement ! Au point de vue qui nous occupe ici, il s'agit donc bien d'une disposition naturelle qui doit être considérée comme une aptitude professionnelle.

Bien que d'un ordre quelque peu différent et tenant par certains côtés

au tempérament, la patience est une autre qualité du vendeur qui ne saurait être assez développée.

b) *Les sentiments personnels.* — Les sentiments personnels sont ceux qui conditionnent les attitudes qu'on prend envers soi-même. Ils sont, est-il besoin de le dire, fort divers et ont été, sont et seront toujours un thème de prédilection des philosophes et des moralistes. Mais ne nous éloignons pas de notre sujet et voyons quels sont les sentiments, les attitudes du vendeur à l'égard de son moi.

Il est d'observation banale que certains individus vivent repliés sur eux-mêmes, parlent peu. Chez eux « tout se passe en dedans », « ils renferment tout ». Bien que cette disposition offre à l'observation tous les degrés et toutes les nuances, elle constitue un handicap pour la profession de vendeur. Dans tous les cas et surtout pour certains genres de commerce ou postes, celui ou celle qui est de caractère vraiment renfermé ne donnera guère satisfaction.

Nons ne saurions quitter ce domaine des aptitudes affectives sans faire une remarque. Elle a trait à ce qu'on peut appeler le sens de comédien du vendeur. Comme tout être humain, le vendeur a ses joies et ses tristesses, ses préoccupations. Or, son genre de travail exige qu'il laisse ses soucis à la porte du magasin, si l'on ose ainsi s'exprimer. Il doit pouvoir se maîtriser suffisamment pour ne pas extérioriser ses préoccupations, en s'impatientant par exemple plus qu'il ne serait indiqué ou en manquant d'entrain. Certes, ce n'est pas toujours facile, mais ne dit-on pas : quand on veut, on peut ? Et par là nous sommes conduits à dire quelques mots de la volonté.

3° La volonté. — Qu'est-ce au juste que la volonté ? Dans le langage courant, on emploie souvent le mot caractère comme synonyme de volonté : avoir du caractère, c'est avoir de la volonté. Voilà bien une constatation, mais non pas une explication.

Que répond la psychologie à notre question ? A la fois beaucoup et peu de choses. C'est dire que nous ne nous attarderons pas à discuter toutes les conceptions que se font les psychologues de la volonté. Nous dirons cependant que de même qu'il n'y a pas une fonction intelligence isolable, il n'existe pas davantage une fonction mentale individualisée qui serait la volonté. En réalité, la volonté implique un jugement de valeur porté sur le comportement d'un individu, un jugement

moral que nous formulons sur telle ou telle personne. L'important pour nous sera donc de définir quel jugement on est appelé à porter sur le comportement du vendeur dans l'accomplissement de son travail. Voyons sous quelle forme doit se manifester la volonté du vendeur.

a) *Esprit de décision.* — Quelques pages plus haut, nous écrivions que tout jugement devait aboutir à une décision intellectuelle et que le vendeur était constamment appelé à faire preuve de cet esprit de décision. Nous ne reviendrons donc pas sur ce que nous en avons dit à ce propos, nous contentant de citer quelques exemples à titre de complément.

Un vendeur décidé saura souvent tirer d'embarras des clients hésitants ou indifférents en leur conseillant d'arrêter leur choix sur tel ou tel article. Dans les moments de presse où il s'agit de servir rapidement la clientèle, l'esprit de décision rendra d'incontestables services. Il en est de même lorsqu'un achat important comme celui d'une automobile ou de meubles donne généralement lieu à un débat relatif au prix. En pareil cas, une réduction proposée ou consentie au bon moment peut amener l'acheteur à conclure le marché.

Le succès d'une vente dépend parfois d'impondérables qu'il faut savoir saisir à temps. Relevons aussi que l'esprit de décision va d'ailleurs presque toujours de pair avec la clarté et la netteté des idées, étant ainsi une qualité d'ordre autant intellectuel que moral.

b) *Persévérance.* — En étudiant le tempérament, nous avons insisté sur l'importance de la stabilité d'humeur. Nous en ferons de même en ce qui concerne l'attention, la concentration du vendeur durant la vente proprement dite. Mais il y a plus.

Dans la pratique, on constate assez souvent (surtout dans les grands magasins) que certains vendeurs se donnent beaucoup de peine pendant quelques heures et travaillent avec entrain. Puis, estimant que les ventes déjà conclues leur a fait gagner leur journée, les voilà qui se relâchent, d'où, naturellement, un moindre rendement dont se ressent inévitablement l'entreprise. Il en est d'autres qui se laissent trop facilement décourager par quelques échecs et, faute de cran suffisant, ne sont plus guère capables de remonter le courant. D'autres encore déclarent que le lundi par exemple n'est pas leur jour et acceptent avec philosophie d'avoir raté telle ou telle vente.

Qu'est-ce à dire si ce n'est que la volonté de pareils vendeurs n'est pas assez soutenue, affermie. En tant qu'aptitude professionnelle, nous entendons donc par persévérance l'énergie soutenue d'une manière constante.

Esprit de décision et persévérance dans l'effort sont les deux aspects principaux sous lesquels il convient de considérer la volonté chez le vendeur.

S'agissant ici de la volonté, il nous paraît tout indiqué de relever le rôle capital qu'elle joue dans le rendement des aptitudes. Celles-ci ne valent en effet qne par l'emploi qu'on en fait. La vie quotidienne nous offre le spectacle d'individus brillamment doués qui, fante de volonté, ne sont arrivés à rien tandis que d'autres, moins bien ontillés intellectuellement, se sont créé une belle situation grâce à leur ténacité, à leur esprit de méthode et d'ordre. Cette compensation d'une certaine faiblesse des aptitudes par la volonté joue donc un rôle dans la vie professionnelle qu'il importait de souligner, sans toutefois l'exagérer. La volonté ne fera pas d'un être froid un sentimental pas plus qu'elle ne changera un esprit lourd en une intelligence vive et déliée. Par ailleurs, il ne faut évidemment pas confondre la volonté avec l'entêtement qui est souvent la marque d'un esprit obtus.

4° Conscience de soi. — Par conscience de soi, nous entendons les différents sentiments par lesquels nous prenons conscience de notre valeur et de notre rôle dans la vie professionnelle. Nous grouperons ces sentiments sous les deux chefs : confiance en soi et sens des responsabilités.

a) *Confiance en soi.* — Elle se présente sous deux formes principales : l'assurance extérieure et la sûreté intérieure.

L'assurance qne nous qualifions en outre d'extérieure est l'attitude prise par celui qui fait l'impression de ne pas se troubler devant les difficultés. Du timide à l'excès jusqu'au « bluffeur » s'étend toute la gamme de la confiance en soi, plus exactement de l'assurance. Inutile de dire que nous ne demanderons pas du vendeur de « jeter de la poudre aux yeux des gens », car le « bluff » est loin d'être synonyme de loyauté, qualité qui est aussi nécessaire dans le commerce que dans n'importe quelle autre activité.

Nous avons vu que le vendeur, comme tout travailleur, devait reléguer à l'arrière-plan ses préoccupations personnelles faisant preuve par là de maîtrise de soi. Il doit en être de même lorsque se présentent des difficultés dans l'exécution de son travail. C'est dire que le vendeur suffisamment armé sera celui qui ne se laissera pas démonter par les critiques et les objections du client et conservera par conséquent son calme. Cette tranquillité extérieure, c'est l'assurance telle que nous la comprenons ici. Qu'elle soit d'une grande utilité pour le vendeur, cela ressort tout naturellement de son genre de travail qui le met en contact avec les clients et les circonstances les plus divers. Notez d'autre part que certains individus tout en étant intérieurement facilement émotionnables, excitables, font cependant l'impression d'être calmes. Or, pour le public acheteur, l'important est d'être servi par des vendeurs qui savent et peuvent se dominer.

Aussi dirons-nous qu'une invincible et profonde timidité est une contre-indication à la profession de vendeur et cela d'autant plus s'il s'agit de remplir une tâche délicate. Si nous insistons quelque peu sur la timidité, c'est qu'elle est souvent inconsciente et conséquemment plus répandue qu'on le croit communément. Elle se manifeste de bien des façons dont la plus connue est le « trac ». Elle peut aussi pousser un timide à se laisser aller tout d'un coup à des manifestations de brusquerie, même à des éclats qui surprennent d'autant plus qu'ils étaient imprévisibles : on ne s'y attendait pas ! Un vendeur timide, par surcroît énervé par une ou plusieurs ventes difficiles ou ratées finit par ne plus être maître de soi et perd la tête ou le courage, à moins que ce ne soit les deux à la fois. A ce propos, il convient de rappeler le rôle joué par le système nerveux dont nous avons demandé qu'il soit suffisamment robuste.

Mais l'assurance extérieure n'est pas toujours une arme assez efficace pour enlever une vente. Il est en effet des clients qui ne se contentent pas de quelques renseignements superficiels ou de vagues déclarations sur la qualité de la marchandise. Ils ont des doutes et élèvent des objections. Que fera alors le vendeur ?

S'il est véritablement sûr de lui, il trouvera des arguments généralement convaincants. D'une part, il s'appuiera sur une solide connaissance de la marchandise : il sait ce qu'elle vaut et invoque des arguments d'ordre matériel dont nous avons parlé dans le chapitre précédent à

propos de la conclusion de la vente. D'autre part, il aura recours à ses aptitudes professionnelles proprement dites qui doivent précisément lui permettre de s'adapter aux clients et aux circonstances.

Le problème de la sûreté intérieure rappelle à bien des égards celui de la sympathie : elle est réciproque. C'est un phénomène qui ne s'explique guère, mais qui se « sent ». L'homme véritablement sûr de lui a une manière de faire et de s'exprimer, un ton dans la voix et une physionomie que n'a pas celui qui n'a qu'une assurance extérieure. Et ici encore, on retrouve l'influence exercée sur autrui par un « jugement » qui aboutit à une décision intellectuelle et morale, nette et précise.

b) *Sens des responsabilités.* — Nous ne nous attarderons pas à définir le sens des responsabilités qui se comprend de lui-même. Voyons plutôt son rôle chez le vendeur.

Un premier point à relever, c'est que le vendeur est responsable de son activité autant à l'égard de la clientèle qu'à celui de l'entreprise qui l'emploie.

A l'égard du patron, le vendeur doit être loyal et avoir le sens du devoir et de la discipline (dans les grands magasins en particulier stricte observation des règlements). Au surplus, comme le vendeur manie de l'argent et des marchandises, il va sans dire qu'une scrupuleuse honnêteté fait aussi partie de ses aptitudes professionnelles. La détermination de l'aptitude : honnêteté, est évidemment du domaine du relatif, du probable, mais non de la certitude absolue.

Vis-à-vis de la clientèle, le vendeur a très souvent ou plutôt toujours l'occasion de faire preuve de sens des responsabilités. Tout en sauvegardant ses intérêts, il doit également veiller à ceux de la clientèle en commerçant honnêtement. Inutile d'insister là-dessus.

Il est cependant deux points que nous ne saurions passer sous silence : la ponctualité du vendeur et le droit de réclamation du client.

Pour ce qui est de la ponctualité, nous signalerons une faute maintes fois commise surtout dans le petit commerce. Le vendeur ne pouvant fournir l'article que désire l'acheteur (il manque momentanément ou ne convient pas pour une question de couleur, de grandeur, etc.), propose de le procurer pour une date ou une heure déterminée. Or, chacun aura fait au moins une fois l'expérience qu'au moment fixé, l'article n'est pas là. Certes, nous ne voudrions pas généraliser d'autant plus qu'il y a parfois des circonstances indépendantes de la volonté du vendeur qui

l'empêchent de tenir parole. Mais cela mis à part, il n'en est pas moins vrai que certains vendeurs et commerçants ne sont pas assez ponctuels et mécontentent des clients qui, peut-être, ne reviendront plus pour peu que pareille chose leur soit déjà arrivée. Ne pas promettre plus qu'on ne peut tenir trouve de nouveau ici son application.

Autre cas à propos de ponctualité. Le client demande un renseignement. Il a par exemple acheté un livre qui fait partie d'un ouvrage en plusieurs volumes et en cours de publication. Il prie le libraire de lui faire savoir quand la suite paraîtra. Le temps passe et pas de communication. A une nouvelle demande du client, le vendeur répondra que lui-même n'a pas reçu de renseignement de l'éditeur ou du moins pas encore. L'excuse n'est évidemment pas valable.

La ponctualité est donc un des aspects de l'exactitude au travail qui est aussi nécessaire au vendeur qu'à n'importe quel travailleur.

Quant au droit de réclamation, il soulève de nombreuses et délicates questions dont la solution dépend non seulement de la nature de la marchandise, mais encore et surtout de la conception qui se font des affaires le vendeur et le commerçant. Qu'un client ne puisse prétendre à échanger un vêtement ou des souliers déjà portés, cela va de soi. Mais il est d'autres occasions dans lesquelles le vendeur doit, tout au moins, devrait faire droit aux réclamations du client. Il peut par exemple avoir manqué de précision de mouvements ou de coup d'œil en découpant du tissu ce dont la cliente ne s'aperçoit qu'au moment d'utiliser la marchandise. En pareil cas, le vendeur est incontestablement dans son tort. Le reconnaît-il toujours ? Nous renvoyons le lecteur à ses propres expériences.

Par ailleurs, il faut aussi dire qu'il y a des clients qui ne sont jamais satisfaits quand ils ne manquent pas carrément d'honnêteté, tout au moins de scrupules. Ils font usage d'un article et celui-ci ne leur plaisant plus, ne craignent pas de présenter des réclamations en relevant un soi-disant défaut de la marchandise. Dans cet ordre d'idées, on citera également ceux qui demandent dès livres à l'examen, en coupent les pages qui leur semblent intéressantes et les rendent sans rien dire naturellement.

Il est donc des occasions dans lesquelles le vendeur devra savoir ouvrir l'œil et ne pas être naïf.

Ainsi que nous le disions au début de ce chapitre, nous avons tenté de tracer un portrait général de la Personne du vendeur. Nous avons passé en revue les différentes aptitudes exigées par la profession de vendeur dans son ensemble. Mais est-ce à dire que chaque vendeur doit les posséder toutes et au même degré ? Evidemment pas, car les exigences professionnelles ne sont pas les mêmes suivant le poste ou le genre de commerce envisagé. Il nous faut donc compléter l'étude générale du vendeur par celle de la spécialisation des aptitudes qui découle elle-même de la spécialisation du travail dans le commerce et conséquemment dans la vente. Ce sera le sujet d'un dernier chapitre.

CHAPITRE II

LA SPÉCIALISATION DES APTITUDES DANS LA PROFESSION DE VENDEUR

Quelques brèves notions relatives à la division du travail en général sont nécessaires pour comprendre à quel point de vue nous nous placerons dans l'étude de la spécialisation des aptitudes professionnelles du vendeur.

1. De la division du travail.

Les métiers et les professions, autrefois peu nombreux, se dénombrent aujourd'hui par milliers. En même temps qu'ils se multiplient pour pouvoir satisfaire les besoins sans cesse croissants des hommes, il se produit à l'intérieur du même métier ou de la même profession une division des tâches.

Le machinisme a provoqué, surtout dans le travail industriel, un morcellement et une simplification des tâches tels que pendant un certain temps (fin du XIX^e^ et commencement du XX^e^ siècles) on a cru que la machine était le seul agent de production, l'homme étant relégué au second plan et considéré comme un rouage facilement interchangeable. Mais force fut de constater qu'on s'était trompé. Aussi facile que semblait être le maniement d'une machine, on s'aperçut que tous les individus n'y étaient pas également propres, certains s'y montrent même nettement réfractaires.

Le facteur humain reprenait ainsi ses droits et, par un singulier paradoxe, c'est le machinisme qui lui rendit sa place de principal agent de production. C'est en effet l'homme qui conduit la machine et non la machine qui conduit l'homme !

La conception de l'homme-machine, du fameux moteur humain, issue d'un taylorisme outrancier eut pour résultat une décadence de l'éducation technique des travailleurs. Sans pouvoir approfondir ici ce sujet, bornons-nous à dire qu'aujourd'hui on assiste à un effort considérable pour remédier à cet état de choses.

Preuve en est la meilleure organisation, à la fois théorique et pratique, de l'enseignement technique et professionnel actuel.

La division du travail industriel entraîna comme conséquence une spécialisation correspondante des aptitudes professionnelles, vaste problème qui fait la matière de la sélection professionnelle basée sur les principes et méthodes de la psychologie appliquée, dite psychotechnique.

A ceux qui se demandent ce que la psychologie peut avoir à faire avec le travail et le travail manuel en particulier, on répondra que, comme on l'a rappelé plus haut, la production moderne exigeait de plus en plus le concours de l'homme. Or, l'homme agit, donc produit non pas automatiquement comme la machine, mais en « pensant ». De sorte qu'il est de bonne logique d'étudier la « pensée » du travailleur d'où l'intervention de la psychologie.

Et maintenant qu'en est-il des professions commerciales et de celles de vendeur en particulier ? C'est ce que nous allons voir.

2. La profession de vendeur et les aptitudes.

Considérées sous l'angle des aptitudes, les professions commerciales se présentent sous un aspect particulier. Comme nous le disions dans l'Introduction, les professions commerciales ont été longtemps et sont encore aujourd'hui sous-estimées quant aux qualités qui y sont nécessaires. Le commerce est trop souvent le refuge de ceux qui, selon La Bruyère, « sont aptes à tout, mais propres à rien ».

De par sa nature, le commerce ne se prête pas à une fragmentation des tâches comme l'industrie d'où apparemment une moindre nécessité de spécialisation des aptitudes et même d'aptitudes tout court. Grave erreur. Comme dans toute autre activité professionnelle, l'insuffisance d'aptitudes et de préparation dans le commerce ne mène à rien. C'est que le temps n'est plus où la science du commerce pouvait consister en une belle écriture, des notions de comptabilité et de droit commercial.

Mais laissons ce sujet qui doit rester en dehors du nôtre et voyons quelle est la situation dans la profession de vendeur.

Si l'on jette un regard d'ensemble sur la catégorie professionnelle des vendeurs, on constate tout d'abord que les vendeurs se répartissent en deux grandes classes générales : les vendeurs-patrons et les vendeurs employés. Comme on entend d'ordinaire par vendeur l'employé vendeur, c'est de celui-ci qu'il sera question pour le moment.

D'une manière générale, on peut dire que la profession de vendeur n'est pas estimée à sa juste valeur. Nous n'approfondirons pas la question de savoir à quoi tient cette sorte de discrédit. Nous citerons cependant deux ordres de faits assez significatifs et qui touchent de près à notre étude.

C'est tout d'abord les raisons plus ou moins fondées qui incitent nombre de jeunes gens et de jeunes filles à embrasser cette profession. Voyons plutôt.

Beaucoup occupent ou cherchent à occuper un poste de vendeur ou de vendeuse en attendant de trouver une autre place qui leur convienne mieux pour différentes raisons, économiques la plupart du temps. D'autres ont embrassé cette profession en croyant qu'ils avaient les aptitudes suffisantes pour se créer une situation enviable en devenant par exemple chef de rayon ou première vendeuse dans un grand magasin. Tôt ou tard, nombre d'entre eux doivent se rendre compte qu'ils ont fait fausse route, se rejettent sur autre chose ou se résignent à végéter dans un poste de rang inférieur.

A l'inverse pour ainsi dire, il y a encore ceux qui, ayant échoué dans une autre activité, pensent que la profession de vendeur pourrait les sortir d'embarras parce qu'à leur idée vendre n'est pas bien difficile.

Mais il n'y a pas que les vendeurs pareils à ceux dont il vient d'être question qui contribuent à sous-estimer la profession. Il est encore une autre raison qui provient de la modicité, parfois de l'insuffisance notoire des salaires octroyés aux vendeurs et surtout aux vendeuses. Du côté patronal, on est enclin à justifier les bas salaires (spécialement dans certains grands magasins) par la difficulté de trouver un personnel réellement qualifié. On invoque souvent que vendeurs et vendeuses ont de bonnes connaissances de comptabilité, de langues, de géographie, etc. mais ne savent pas vendre.

Que conclure ? C'est qu'en ce qui concerne la profession de vendeur

comme d'ailleurs les professions commerciales en général, l'appropriation de l'individu à son travail est laissée à l'empirisme, sinon au simple hasard : l'orientation professionnelle et la sélection professionnelle sont qnasi inexistantes. Il n'est donc pas étonnant que l'on constate de nombreux échecs, totaux ou partiels qui sont dus à nne insuffisance plus ou moins accusée des aptitudes professionnelles. Et ceci nous amène à examiner maintenant le problème de la spécialisation des aptitndes du vendeur.

3. La spécialisation des aptitudes du vendeur.

Au début de ce chapitre, nous avons dit qu'en matière de travail industriel, lc facteur humain jouait un rôle prépondérant en dépit du machinisme et de la simplification des tâcbes dévolues à l'ouvrier. Et si à bon droit on peut juger trop étroites les fameuses formules « the right man in the right place » et « chacun à sa place et une place pour chacun », il n'en est pas moins vrai que seule la division du travail permet d'utiliser aussi pleinement que possible les aptitudes particulières de l'individu.

Qu'en est-il de la division du travail dans la profession de vendeur ? Existe-t-elle même ? C'est ce qu'il nous faut voir brièvement.

Une première division du travail est facilement constatable du seul fait de la diversité des entreprises commerciales : librairie, magasin d'alimentation, chapellerie, maisons de confections, bijouterie, etc.

Mais à cette première division du travail s'en ajoute une autre qu'on trouve réalisée en particulier dans les grands magasins de nouveautés et les grands bazars. Dans les entreprises de ce genre, les vendeurs et les vendeuses ont chacun et chacune leurs rayons ou méme une partie seulement d'un rayon. Une vendeuse est commise à la vente d'articles de toilette pour messieurs (savons, lames de rasoir), un vendeur ne s'occupera que d'articles de voyage (malles, valises), un autre ne vendra que des tapis, etc. La division du travail ne fait aucun doute, elle st même assez poussée.

Or, en pareil cas, qne constate-t-on quant au rendement du personnel vendeur ? Des différences souvent très marquées. En effet, comme on nous le disiait dans un grand magasin de nonveautés, tel vendeur qui ne donne pas satisfaction à un certain rayon se montre à la hauteur

de sa tâche à un autre. On ajoutait qu'on ne savait guère à quoi attribuer ce phénomène. Pour nous, l'explication en est à chercher précisément dans la spécialisation des aptitudes. Un exemple pris dans le travail industriel nous permettra de préciser notre idée.

On sait que certains travaux industriels n'exigent pas beaucoup d'intelligence, au sens ordinaire qu'on attache à ce mot, mais par contre une réelle capacité d'automatisation. Cette capacité d'automatisation qui est une véritable aptitude professionnelle spécialisée permet à des ouvriers médiocrement doués intellectuellement de s'acquitter de leur simple tâche mieux que ne le feraient des individus intelligents qui ne s'accommoderaient pas d'un travail monotone. Le fait a été trop souvent constaté pour qu'on puisse le mettre en doute. Donc, pour certains travaux, des qualités inemployées deviennent une entrave au travail qui ne les exige pas.

A l'inverse, des ouvriers chez qui la capacité d'automatisation est remarquable sont souvent inaptes à un travail qui demande une pensée active et indépendante.

Dans l'un et l'autre cas, il ne s'agit rien moins que d'une exacte appropriation de l'individu à son travail.

Si maintenant, mais toutes proportions gardées bien entendu, on applique les considérations précédentes à la profession de vendeur, on est conduit à envisager la spécialisation des tâches et par conséquent des aptitudes sous un angle analogue.

L'employée préposée à la vente de menus articles de toilette par exemple qui donne assez rarement lieu à une discussion avec le client, accomplit une tâche relativement simple, monotone et comparable à certains égards à celle d'un ouvrier d'industrie semi-qualifié. Si le rendement d'une telle vendeuse est bon et qu'elle se déclare satisfaite de son genre d'occupation, on peut conclure que de par sa structure psychologique, elle est à la place qui lui convient. (Nous faisons naturellement abstraction des conditions de salaire.)

Supposons par contre qu'une vendeuse intelligente, pleine d'initiative et d'entregent occupe un pareil poste. Il est alors plus que probable qu'à l'instar de l'ouvrier intelligent de tout à l'heure, elle se désintéressera de son travail qui lui paraîtra trop monotone. Elle agira machinalement, automatiquement, sans entrain, ni conviction, d'où un rendement inférieur à celui de sa collègue moins bien douée intellectuelle-

ment. Comme on le disait un peu plus haut, ses qualités inemployées deviennent une entrave, une gêne à ce travail qui ne les demande pas. De même, la vendeuse qui convient à un travail monotone ne pourra guère s'adapter à un poste qui exige de réelles aptitudes de vendeur.

Ce qui vient d'être dit ne s'applique d'ailleurs pas seulement aux grands magasins. On peut faire de semblables observations dans le petit commerce de détail. Telle vendeuse qui sera satisfaite de son sort et contentera son patron en vendant des produits alimentaires aurait probablement moins de succès, s'il lui fallait convaincre une cliente difficile lors de l'achat d'une robe. Et à l'inverse, une vendeuse réellement bien douée sentira la monotonie de ne débiter que du sucre ou du café.

Si nous nous sommes quelque peu étendu sur ce qui précède, c'est qu'une appropriation aussi exacte que possible de l'individu à son travail intéresse autant le patron que le vendeur employé. Croire qu'un vendeur ou une vendeuse conviendra à n'importe quel poste ou n'importe quel genre de commerce est une profonde erreur sur laquelle on ne saurait assez attirer l'attention des patrons comme des vendeurs. Or, nous l'avons déjà relevé, à voir sur quels critères se fait le plus souvent l'engagement du personnel vendeur, on ne court pas le risque d'être taxé d'exagération en disant que la sélection professionnelle des vendeurs est nettement insuffisante. Dans ce domaine, le commerce ferait bien d'imiter l'industrie qui voue la plus grande attention à l'engagement de son personnel.

La division du travail et conséquemment la spécialisation des aptitudes ont naturellement leur maximum d'influence et d'importance dans le commerce urbain. Pour ce qui est des villages et de la campagne, on n'aura guère l'occasion d'appliquer une véritable sélection professionnelle, car les relations commerciales y revêtent un caractère de familiarité suffisamment connu pour ne pas avoir à y insister et qui met le vendeur dans une tout autre situation que celui de la ville.

Pour terminer, n'oublions pas de signaler une autre qualité du vendeur : l'aptitude des langues. Il est évident que tout particulièrement dans notre pays, la connaissance des langues est désirable, parfois même nécessaire.

Dans le même ordre d'idées, relevons les très appréciables services que peut rendre une bonne culture au vendeur ou à la vendeuse qui

occupe un poste de premier plan. C'est ainsi que dans la branche de l'ameublement, le vendeur tirera souvent un utile parti de ses connaissances en matière de style, de décoration, de comptabilité.

4. Détermination et mensuration des aptitudes du vendeur.

La détermination et la mensuration des aptitudes professionnelles est un problème fort complexe. Elles font l'objet de la psychologie appliquée, plus connue sous le nom de psychotechnique. En examiner les fondements scientifiques et les méthodes nous entraînerait beaucoup trop loin et sortirait du cadre de cette étude. Nous nous limiterons donc aux points qui nous intéressent particulièrement ici.

Nous avons vu que suivant les postes (grands magasins) et les genres de postes (commerce de petit détail), les diverses aptitudes n'ont pas besoin d'être développées au même degré. Elles doivent toutefois présenter un minimum de développement au-dessous duquel elles ne mériteraient plus le nom d'aptitudes professionnelles. En conséquence celui ou celle dont les aptitudes n'atteindraient pas cette limite inférieure n'est pas suffisamment doué pour la profession de vendeur, du moins en principe. En principe, disons-nous. Il ne faut en effet pas perdre de vue que c'est l'individu dans son ensemble qui travaille et non pas les aptitudes séparément, si l'on ose ainsi dire. Il convient donc de ne pas être trop étroit et catégorique en déclarant qu'un vendeur (candidat ou déjà en fonctions) est inapte parce qu'une ou deux aptitudes n'atteindraient pas ce degré minimum. Un exemple. Supposons qu'un vendeur, par ailleurs suffisamment doué, n'ait pas la mémoire fidèle pour les noms et les nombres. En déduirons-nous qu'il n'est pas apte à remplir sa tâche ? Evidemment pas, car il pourra remédier à son manque de fidélité de mémoire en prenant note de ce qu'il doit retenir. De même, le vendeur de tissus qui n'aurait pas le sens du goût développé n'en sera pas moins capable de donner toute satisfaction.

En un mot, dans l'évaluation des aptitudes professionnelles, il faut tenir compte non seulement de l'individu, mais encore des circonstances et conditions particulières dans lesquelles doit se faire le travail.

Nous allons maintenant résumer dans un tableau les diverses aptitudes professionnelles du vendeur que nous répartirons suivant les

PROFIL PSYCHOLOGIQUE GÉNÉRAL DU VENDEUR

GROUPES D'APTITUDES	LES DIVERSES APTITUDES	FAIBLE E	FAIBLE D/E	FAIBLE D	MOYENNE C/D	MOYENNE C	MOYENNE B/C	BONNE B	BONNE A/B	BONNE A
Apt : physiques	Stature									
	Résistance nerveuse									
	Voix			ni criarde, ni vulgaire						
	Physionomie			avenante						
Apt : motrices	Habileté manuelle									
Apt : sensorielles	Acuité visuelle									
	Coup d'œil									
	Vision stéréoscopique									
	Distinction des couleurs									
	Acuité auditive									
	Toucher									
	Odorat									
	Goût									
Apt : intellectuelles	Mémoire (visuelle et auditive)									
	Observation									
	Raisonnement									
	Intuition									
	Jugement									
	Imagination									
	Culture									
Apt : affectives (caractère et habitudes de travail)	Energie du tempérament									
	Stabilité de l'humeur									
	Sociabilité									
	Amour-propre (orgueil)									
	Esprit de décision									
	Persévérance									
	Ponctualité									
	Exactitude									
	Confiance en soi									
	Sens des responsabilités									

grands groupes étudiés dans le chapitre précédent. On donnera à ce résumé le nom de : *profil psychologique général du vendeur*, conception due au psychiatre russe Rossolimo et communément appliqué en psychotechnique. Bien que ce tableau soit suffisamment explicite par lui-même, quelques remarques trouveront cependant place.

Le degré d'aptitudes qu'on trouve chez la moitié environ des adultes (de 20-30 ans à peu près) est considéré comme le degré normal, moyen. On le désignera par la lettre C. Le symbole B/C correspond à un degré légèrement supérieur à la moyenne C comme C/D à un degré légèrement inférieur à C. Les degrés supérieurs et inférieurs à cette moyenne qui va de C/D à B/C seront désignés respectivement par les symboles B, A/B, ou A, et D, D/E, ou E.

Il convient naturellement de ne pas attacher aux différents symboles une valeur absolue. En psychologie, la précision mathématique est souvent une fausse précision et ceci nous amène à motiver l'emploi de lettres au lieu de chiffres. Les diverses aptitudes ne sont pas des quantités qu'on puisse additionner pour tirer ensuite une moyenne générale qui prendrait alors la valeur d'une soi-disant aptitude générale. Celle-ci ne signifierait absolument rien. Plusieurs fois en effet, nous avons relevé d'une part que l'aptitude n'est jamais simple, de l'autre que tout travail exige le concours successif ou simultané de diverses fonctions, de diverses aptitudes. L'emploi de lettres qu'on ne peut pas additionner et diviser se justifie ainsi pleinement et correspond bien au caractère de relativité et d'interdépendance des phénomènes psychologiques.

Le degré du développement des aptitudes est figuré par un large trait d'une certaine longueur qui donne les limites entre lesquelles peuvent osciller les diverses aptitudes suivant le poste ou le genre de poste occupé. Prenons quelques exemples.

Le « coup d'œil », aptitude à discerner les différences de dimension dans le plan joue un rôle beaucoup moins important chez le vendeur qui vend du pain, du lait ou de la viande que chez la vendeuse qui doit mesurer et couper exactement un fin tissu. En conséquence, cette dernière devra présenter un degré d'aptitude « coup d'œil » plus élevé (de C-A/B) que le premier qui en a un moindre emploi et peut se contenter d'un degré même inférieur à la moyenne courante, soit C/D.

On fera la même remarque en ce qui concerne l'imagination. Il tombe sous les yeux que l'imagination n'a pas besoin d'être aussi développée

dans le commerce de l'alimentation en général que dans la branche du vêtement, féminin en particulier ou de l'ameublement, d'où une marge assez considérable dans le degré de développement de cette aptitude.

Ainsi encore de la stabilité de l'humeur (patience). Le vendeur qui débite des cigarettes n'aura pas ses nerfs mis à contribution dans la même mesure que la vendeuse qui cherche à convaincre une cliente difficile d'acheter une robe.

Comme nous l'avons dit plus haut, nous donnons ici le profil psychologique général du vendeur. Donc, avant de juger de l'appropriation d'un vendeur à tel poste ou genre de poste, il faut tout d'abord savoir les qualités et les degrés de ces qualités qu'exige le poste envisagé. On recherchera ensuite si le candidat a le degré suffisant d'aptitudes pour satisfaire aux exigences particulières du dit poste. Bref, l'exactitude demanderait à dresser un profil psychologique pour chaque poste ou genre de poste, sans, bien entendu, couper les cheveux en quatre ! C'est sur cette base que doit se faire la sélection professionnelle, seule méthode rationnelle d'engagement du personnel vendeur.

CONCLUSIONS

La première partie de cette étude aura montré l'importance primordiale de la psychologie en matière de vente.

Nous avons vu que la clientèle n'est pas une masse homogène, mais qu'elle se compose de clients qui sont tous différents les uns des autres. D'autre part, les mobiles d'achat dont les origines sont à rechercher dans les besoins physiologiques et plus encore psychologiques de l'homme, varient considérablement selon la structure psychologique des acheteurs. Enfin, l'étude du processus de la vente nous a fait constater que l'activité professionnelle du vendeur consiste essentiellement à exercer une action psychologique sur le client dans les meilleures conditions et avec les meilleures armes possibles.

On est donc en droit de déclarer en première et générale conclusion que *la psychologie aide à vendre*. Tout commerçant doit s'intéresser aux problèmes psychologiques et ne pas les taxer de considérations purement théoriques. Et par commerçant, nous entendons aussi bien le détaillant, le gérant ou les chefs d'une moyenne ou d'une grande entreprise que les représentants et les voyageurs de commerce.

Si l'expérience et l'empirisme ont une incontestable valeur, par contre, ils limitent souvent le champ de réflexion et par là même les possibilités d'adaptation à de nouvelles situations. C'est la théorie qui ouvre des horizons insoupçonnés à la pratique et non le contraire. L'histoire de la science et de ses multiplies applications le prouve surabondamment. Or, le commerce, la vente sont essentiellement dynamiques et reflètent les besoins et les désirs sans cesse croissants et changeants des hommes. Vouloir et savoir s'adapter à ce dynamisme est le propre du commerçant psychologue, car, conduire une affaire commerciale

en s'appuyant uniquement sur son expérience personnelle ou sur celle des autres peut signifier, signifie même souvent s'engager, s'enliser dans le chemin de la routine.

Quant à la deuxième partie de notre étude, il en découle deux ordres de faits d'une incontestable utilité pour la profession du vendeur, qu'il soit patron, employé de magasin, voyageur ou représentant de commerce :

1° Les aptitudes professionnelles du vendeur sont nombreuses et de nature principalement intellectuelle et affective. Elles sont étroitement conditionnées par la structure psychologique du vendeur et plus spécialement par la personnalité innée de sorte qu'on pourrait presque dire : on naît vendeur, mais on ne se crée pas artificiellement une nature de vendeur. L'intelligence et la volonté développeront, amélioreront, corrigeront certains traits de la structure psychologique, mais elles n'en changeront pas l'essence fondamentale, surtout en ce qui concerne l'affectivité ;

2° La division du travail dans le commerce exige une appropriation aussi exacte que possible du vendeur à son travail. L'engagement et la répartition des vendeurs dans les différents postes ou genres de postes doivent se faire sur la base de la spécialisation des aptitudes.

Si maintenant, nous nous plaçons sur le terrain de la pratique, nous formulerons les conclusions suivantes :

1° En raison du rôle joué par le vendeur, au sens large du mot, toute entreprise commerciale a un intérêt primordial à s'assurer le concours d'un personnel réellement capable. La sélection professionnelle psychotechnique, la méthode la plus rationnelle d'engagement connue aujourd'hui, lui permettra d'atteindre ce but. L'expérience et le bon sens ne suffisent de longtemps pas à juger de la réelle valeur des candidats dont les aptitudes doivent être recherchées au contraire par une analyse approfondie et conduite selon des principes de psychologie scientifique ;

2° A elles seules, les aptitudes ne suffisent pas pour faire d'un individu un vendeur de valeur. Une éducation technique complète est nécessaire. L'activité professionnelle du vendeur étant essentiellement de nature psychologique, la formation du personnel vendeur ne devrait pas consister uniquement en cours de calcul, d'écriture, de langues, de marchandises, etc., mais comprendre également des cours de psycholo-

gie pratique donnés par des spécialistes, qu'il s'agisse d'enseignement officiel ou privé.

Introduire et appliquer la psychologie en matière de vente, c'est procurer au vendeur les meilleures armes pour défendre et ses intérêts personnels et ceux de l'entreprise qui l'emploie ou qu'il conduit. C'est lui fournir en même temps les moyens de s'adapter rationnellement à sa fonction économique et de servir par là les intérêts de la collectivité.

BIBLIOGRAPHIE

F. ACHILLE-DELMAS et M. BOLL. *La personnalité humaine*. Paris, Flammarion, 1931.

F. BAUMGARTEN. *Les examens d'aptitude professionnelle* (traduit de l'allemand par M. THIERS). Paris, Dunod, 1931.

CH. BLONDEL. *Introduction à la psychologie collective*. Paris, Colin, 1928.

W. BOWEN. *La science du caractère*. Neuchâtel-Paris, Editions Delachaux et Niestlé, 1931.

G. DUMAS. *Traité de psychologie* (2 vol.). Paris, Alcan, 1924.

G. DUMAS. *Nouveau traité de psychologie*. Paris, Alcan, 5 vol. parus en 1937.

G. DWELSHAUVERS. *Traité de psychologie*. Paris, Payot, 1934.

S. FREUD. *Introduction à la psychanalyse*. Paris, Payot, 1932.

GIDE et RIST. *Doctrines économiques*. Paris, Recueil Sirey, 1929.

L. KLAGES. *Les principes de la caractérologie* (traduit de l'allemand par W. REAL). Paris, Alcan, 1930.

H. PIÉRON. *Psychologie expérimentale*. Paris, Colin, 1930.

H. SPRENG. *Psychotechnik* (en allemand). Max Niehans Verlag, Zürich und Leipzig.

H. TRUCHY. *Cours d'économie politique*. Paris, Recueil Sirey, 1936.

H. WALLON. *Principes de psychologie appliquée*. Paris, Colin, 1930.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION. — **Du commerce et de la vente en général** 1

1. Fonction et objet du commerce 1
2. Rôle économique du commerce 1
3. Le commerce comme activité professionnelle 2
4. L'importance d'une étude psychologique de la vente et du vendeur 4
5. Comment étudier la psychologie de la vente ? 6

PREMIÈRE PARTIE

LA PRATIQUE DE LA VENTE

CHAPITRE PREMIER. — **Les mobiles d'achat** 9

1. Que faut-il entendre par mobile d'achat ? 9
2. Nature et objet des mobiles d'achat en général 10
3. Le facteur physiologique 11
4. Le facteur psychologique 12
   - A. La vie affective 13
   - B. Les tendances instinctives 16
   - C. Les influences collectives 19
   - D. Elément intellectuel 20
5. Les mobiles d'achat dans la pratique commerciale 21
   - A. Comment classer les mobiles d'achat ? 22
   - B. Les principaux mobiles d'achat 23

CHAPITRE II. — **La clientèle** 36

1. Position du problème 36
2. Les grandes catégories de clients 37
   - A. La clientèle et le sexe 37
   - B. La clientèle et l'âge 41

C. La clientèle et le milieu 44
D. Anciens et nouveaux clients 50
E. Quelqnes catégories particulières de clients 57

CHAPITRE III. — **Le processus de la vente** 64
1. Qu'est-ce que vendre ? 64
2. Le mécanisme de la vente 64
A. Prise de contact 65
B. Présentation de la marchandise 72
C. Conclusion de la vente 80

DEUXIÈME PARTIE

LA TECHNIQUE DE LA VENTE

CHAPITRE PREMIER. — **La personne du vendeur** 91
1. Le travail du vendeur 92
2. De l'aptitude en général 93
3. Les aptitudes professionnelles du vendeur 96
A. Aptitudes physiques 96
B. Manière de se présenter et de s'exprimer 99
C. Aptitudes motrices 100
D. Aptitudes sensorielles 101
E. Aptitudes intellectuelles 103
F. Aptitudes affectives 117

CHAPITRE II. — **La spécialisation des aptitudes dans la profession de vendeur** 130
1. De la division du travail 130
2. La profession de vendeur et les aptitudes 131
3. La spécialisation des aptitudes du vendeur 133
4. Détermination et mensuration des aptitudes 136

CONCLUSIONS 140
BIBLIOGRAPHIE 143
TABLE DES MATIÈRES 145

IMPRIMERIE NOUVELLE, ORLÉANS.