

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA
ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)

**EFFICACITE ET TRANSPOSABILITE D'UNE PLATE-FORME DE VENTE
DE VEHICULES D'OCCASION**

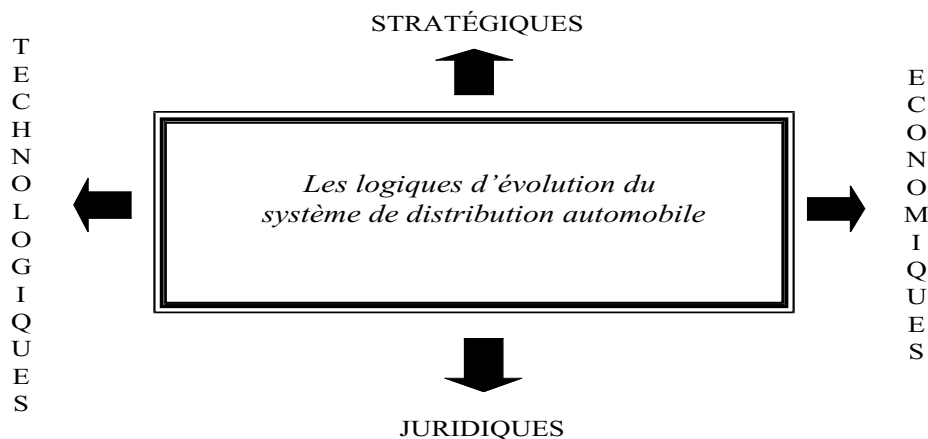
Jean-Yves BARBIER
CRG-Ecole Polytechnique

**LA REMISE EN CAUSE DU MODELE DE LA CONCESSION MONO-MARQUE
MULTI-ACTIVITES**

Quatre facteurs d'évolution affectent le modèle de la concession

S'il est avéré que les constructeurs automobiles se sont engagés depuis plusieurs années dans une importante phase de rationalisation de leurs systèmes productifs, il ne semble pas en aller de même pour ce qui concerne leurs réseaux de distribution. En dépit de corrections à la marge, les règles du jeu sont demeurées quasi-identiques depuis l'après-guerre et la reconfiguration du secteur semble ainsi s'arrêter aux portes des show-rooms des concessionnaires. La concession mono-marque multi-activités reste le modèle dominant et structure ainsi le canal de distribution automobile.

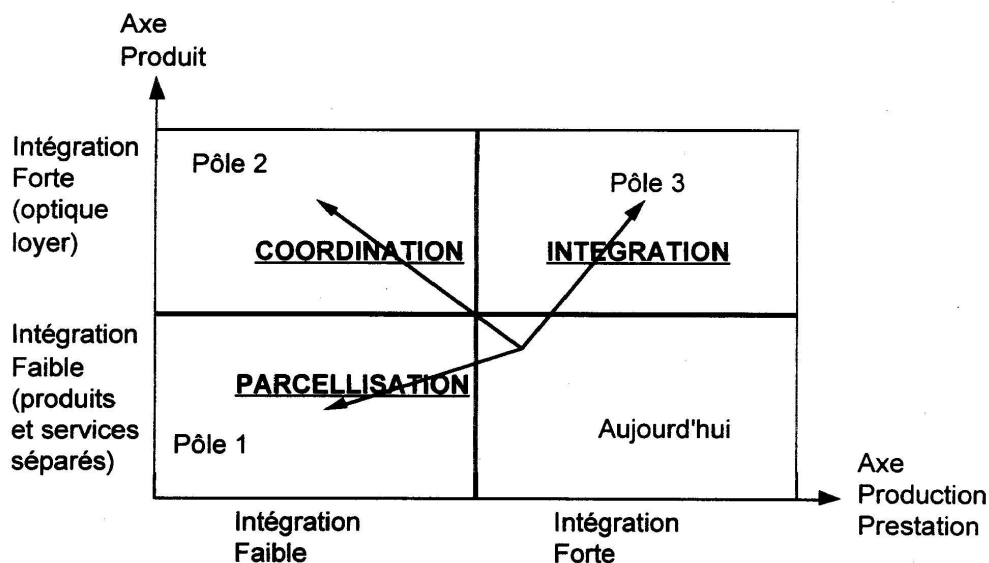
Ce statu quo est pourtant de plus en plus violemment remis en cause sous la pression de quatre facteurs d'évolutions :



- ✓ le premier d'entre eux est de nature juridique, avec la réforme du règlement d'exemption protégeant la distribution automobile,
- ✓ le deuxième facteur tient à l'équation économique du modèle dont l'équilibre, maintenu jusqu'ici grâce à l'après-vente, devient de plus en plus précaire en raison de la fiabilité accrue des véhicules, de l'espacement des visites d'entretien et de la concurrence des enseignes de services rapides d'entretien et de réparation,
- ✓ le troisième est d'ordre stratégique avec la volonté des constructeurs d'engager une rationalisation d'ordre « numérique » de leur réseau autour d'une politique de plaques régionales,
- ✓ le dernier est de nature technologique, avec l'impact de l'électronique embarquée et des NTIC qui déplacent les frontières traditionnelles du métier.

Trois trajectoires pour les systèmes de distribution

Face à ces mutations, le GERPISA a proposé un cadre d'analyse pour les trajectoires d'évolution du système de distribution. Jullien ¹ identifie ainsi trois options : la *parcellisation* (i.e., la séparation des métiers traditionnellement regroupés dans des structures spécialisées), la *coordination* (les prestations sont intégrées pour le client final) et l'*intégration* (on recherche des économies d'échelle par une restructuration du réseau sous une forme relativement proche de celle existante).



Nous avons tenté, pour notre part, d'explorer l'une des trajectoires possibles : le scénario de parcellisation. Nous l'avons appliqué à l'activité de *négoce de véhicules d'occasion* ², substituant ainsi au modèle multi-activités mono-marque de la concession un modèle multi-marques mono-activité. Cette démarche nous a conduit à questionner l'efficacité de la formule de vente de véhicules d'occasion en concession et à mettre à jour les

¹ Jullien B. , « Les constructeurs face aux nécessaires mutations de la distribution : quelles leçons tirer des rapides évolutions en cours aux Etats-Unis ? », *Gerpisa*, Evry, Actes n°23, février 1998.

² Le scénario de la parcellisation était le seul disponible pour l'expérimentation d'une nouvelle plateforme de vente automobile car la vente de véhicules neufs, constitutive des autres scénarii restait protégée au moins jusqu'en octobre 2002.

conditions de duplication d'une plate-forme de distribution automobile. Le tableau ci-dessous résume les principales insuffisances du modèle de la concession en matière de commerce de véhicules d'occasion (VO).

<i>Caractéristiques du modèle de la concession</i>	<i>Inconvénients pour l'activité véhicules d'occasion</i>
La priorité est donnée aux véhicules neufs (contrat d'objectif essentiel pour la concession)	Une moindre implication dans l'activité VO Une politique de présentation qui privilégie le véhicule neuf Absence de vrais standards pour les véhicules d'occasion
La clé d'entrée pour le consommateur est la marque	Faible diversité de marques et choix centré sur la marque représentée Pas de politique de distributeur en matière de véhicules d'occasion (assortiment limité)
L'approvisionnement est centré sur la marque et subi les reprises payées parfois au prix fort pour aider à la vente de véhicules neufs	Sélectivité relativement faible d'une partie des modèles présentés
La concession est multi-activités	Moindre suivi de l'activité véhicules d'occasion et problème de clés de répartition dans le contrôle de l'activité Perturbation de l'activité VO par les autres activités
Il y a une logique locale dans la gestion des stocks	Absence d'interconnexion des stocks de véhicules d'occasion limitant la profondeur de choix

METHODOLOGIE : UNE RECHERCHE-ACTION AU SEIN DE L'UN DES PREMIERS GROUPES DE DISTRIBUTION AUTOMOBILE FRANCAIS

Pour mener à bien cette analyse, nous avons pu nous appuyer sur l'expérience en matière de commerce automobile de l'un des premiers groupes de distribution automobile multi-marques français : Cica, filiale du groupe Jardine Motors. Son double positionnement d'opérateur « classique », détenant une vingtaine de concessions, et de pionnier des nouveaux modes de commercialisation de véhicules d'occasion nous a offert une opportunité unique d'aborder cette question. En effet, l'expérimentation à laquelle nous avons participé sur une durée de trois ans a permis de tester en « grandeur nature » les conditions d'efficacité d'une nouvelle formule de vente.

Grâce à un rôle d'agent de capitalisation dans cette expérience, nous avons pu collaborer directement à la définition et à la mise en œuvre sur un site pilote de la nouvelle formule de vente. Nous avons ainsi été amené à travailler en parallèle sur le marketing d'une enseigne de distribution VO multi-marques, sur les processus d'approvisionnement, de conditionnement, de merchandising, de communication, de commercialisation, d'après-vente et de gestion, et enfin sur les modalités de duplication de la formule. Nous avons également tiré parti de notre précédente expérience qui s'était déroulée chez Peugeot-Citroën sur une problématique de certification ISO 9002 du réseau commercial. Les connaissances produites

sont de deux ordres : des savoirs de moyenne portée, au sens de Olivier de Sardan ³, dont le champ de validité est restreint au secteur du véhicule d'occasion et des savoirs de portée générale sur l'efficacité et la transposabilité d'une plate-forme de vente ⁴.

La formule de vente testée s'appelle O'Plus et s'inspire d'une expérience similaire aux Etats-Unis lancée dans la seconde moitié des années 1990 dont le meilleur représentant aujourd'hui est Carmax. Elle s'appuie sur les outils développés progressivement depuis 1993 par le groupe Cica : un logiciel d'aide à la vente et de gestion de bases de données transactionnelles, une centrale d'achat et une plate-forme logistique, un système de vente aux enchères par satellite et des sites Internet. La plate-forme de vente O'Plus constitue la terminaison de cet ensemble et le point de contact avec le client particulier. O'Plus exploite ainsi les outils et le savoir-faire développés par Cica.

LA FORMULE DE VENTE O'PLUS

Caractérisation de la formule de vente O'Plus : passage d'un magasin de conviction à un magasin de comparaison

Bucklin [1968] ⁵, prolongeant les travaux de Copland, propose une typologie fondée sur les motivations qui poussent le consommateur à visiter un magasin. Trois catégories apparaissent sur un continuum :

- ✓ Les magasins de commodité (convenience stores), fréquentés pour des achats utilitaires, routiniers.
- ✓ Les magasins de comparaison (shopping stores), dans lesquels l'acheteur se rend pour recueillir de l'information avant de prendre sa décision.
- ✓ Les magasins de conviction (specialty stores), automatiquement choisis pour une catégorie d'achat sans qu'il y ait comparaison avec d'autres points de vente grâce à la création d'une offre perçue supérieure à celle de ses concurrents.

Cette approche typologique conduit à caractériser le commerce de véhicules d'occasion en concession comme procédant d'une formule de *magasins de conviction*. En effet, la clé d'entrée est généralement la marque comme en témoigne la composition de l'assortiment (entre 60 et 80% des véhicules exposés sont de la marque du constructeur représenté).

La formule de vente d'O'PLUS introduit une rupture dans cet état de fait en se positionnant comme un *magasin de comparaison* qui offre un véritable assortiment multi-marques et multi-modèles. Elle peut être caractérisée selon cinq dimensions techniques :

- ✓ La formule de vente O'plus est une formule de vente en magasin.
- ✓ Elle se classe dans la catégorie de surface du supermarché (< 2500 m²).
- ✓ Le taux de marge pratiqué est inférieur à celui des concessionnaires.

³ Olivier de Sardan J. P. [1995], « La politique de terrain. », *Enquête*, numéro 1, pp.71-109.

⁴ Ce travail s'est déroulé dans le cadre d'une thèse de doctorat dans le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.

⁵ Bucklin L. [1968], « Retail strategy in the classification of consumer goods », *Journal of Marketing*, vol.32, n°2, p.57-61.

- ✓ Le niveau de gamme est plus élevé que chez le concessionnaire traditionnel (prix moyen 11.500 € contre 7.500 € chez le concessionnaire).
- ✓ L'activité repose sur une rotation plus rapide des stocks (45 jours en moyenne au lieu de 60 en concession).

En cassant le modèle de la concession multi-activités, O'Plus vise à permettre un meilleur traitement de l'activité de vente de véhicules d'occasion. L'indépendance par rapport à une marque permet de crédibiliser une véritable politique d'offre multi-marques (en permanence une dizaine de marques représentées par plusieurs modèles). Sans l'obligation de vendre des véhicules neufs (et donc d'accepter de « mauvaises » reprises qu'il faudra ensuite écouler), O'Plus peut pré-sélectionner pour le client les modèles présentant le meilleur rapport qualité-prix et conseiller en toute indépendance le client au mieux de ses besoins.

Le choix d'un positionnement prix attractif permet d'afficher d'emblée un prix plus compétitif (sans le gonfler artificiellement pour permettre d'offrir une large remise) et de donner un rôle de défenseur du prix au vendeur plutôt que celui de vendeur de remise. C'est également une condition de survie pour l'image de l'enseigne qui pâtirait d'une « foire à l'empoigne » pour la remise. La contre-partie attendue de ce positionnement prix est une meilleure rotation des stocks, ce qui est critique dans l'activité VO. En effet, le produit perd toutes les semaines de la valeur. Il est donc essentiel d'éviter de laisser « vieillir » un véhicule sur un parc.

Efficacité organisationnelle : la confrontation des postulats organisationnels à l'expérimentation montre le rôle central de la visibilité de l'offre

Nous avons essayé de préciser les conditions d'efficacité organisationnelle en confrontant les postulats sur lesquels ont été bâti la formule de vente O'Plus à l'expérimentation sur le site pilote. Pour cela nous avons découpé la phase d'avant-vente (approvisionnement, conditionnement du produit, détermination du prix de vente, aspects administratifs) selon les six « P » du marketing des services. Le tableau ci-dessous présente de façon très synthétique les principes auxquels nous avons abouti.

La performance commerciale repose sur la théâtralisation de l'acte de vente avec un positionnement adéquat dans un continuum improvisation – par cœur

Les bons vendeurs sont des jazzmen

Le langage joue un rôle essentiel dans l'acte de vente. Girin ⁶ précise qu'il existe trois composantes dans le langage :

- ✓ Une composante lexicale qui désigne le contenu littéral du message
- ✓ Une composante indexicale qui renvoie à des activités de cadrage
- ✓ Une composante contextuelle qui oblige les interlocuteurs à mobiliser leurs ressources cognitives pour compléter le contenu des messages.

Si l'interaction verbale entre le vendeur et le client est centrale, la prise en compte de ces trois dimensions renforce l'idée que le langage du vendeur s'appuie bien sur un

⁶ Voir Girin J [1989], « La question du langage dans les organisation », Acte du séminaire Condor, Ecole Polytechnique , p.69-78 ; Girin J. [2001], « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix A. et Fraenkel B, *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Cnrs éditions, p. 167-185.

	Postulats de la formule de vente	Principes d'efficacité organisationnelle
PRODUIT	L'approvisionnement doit être réalisé en collaboration avec une centrale d'achat	Le pilotage de l'approvisionnement est le facteur clé de succès. Il suppose un réglage fin avec les conditions de marché qui rend toute industrialisation du processus problématique. Le recours à une centrale d'achat permet de mieux rester au fait des évolutions du marché de l'occasion (qui est un marché « spot »).
PRIX	Le prix doit être non négociable	Le prix est un signal « faible », il faut organiser une plage de négociation. Le client ne perçoit pas bien si un véhicule est bien placé en prix en raison de l'hétérogénéité des biens et de la complexité des paramètres de détermination d'un prix. De plus, la convention de marché suppose le marchandage.
PROMOTION	L'investissement publicitaire doit être du même ordre qu'en concession	Une communication efficace doit mixer l'institutionnel et le produit. Cela entraîne une périssabilité rapide des publicités incorporant une offre en véhicules d'occasion par essence uniques. La communication est rentabilisée si l'on parvient à toucher la « fenêtre de décision » du client.
PLACE	La présentation de l'offre doit être organisée par budget et proposer un maximum de diversité en un seul lieu. La vente à l'aveugle est possible.	L'emplacement est capital (réflexion longue mais achat d'opportunité). La présentation par budget répond aux attentes du client et aux contraintes d'approvisionnement. La politique de non doublonnage facilite le processus de vente. La vente à l'aveugle se heurte à des freins psychologiques bien qu'il n'y ait pas de raison objective la rendant impossible.
PERSONNEL	Le concept et les outils d'aide à la vente doivent permettre d'industrialiser le processus de vente	Le personnel en contact joue un rôle clé. La rationalisation du processus de vente se heurte à l'improvisation nécessaire dans un processus complexe de vente-reprise avec renversement de l'asymétrie d'information.
PROCESS	La formule de vente doit s'accompagner d'un faisceau de garanties et externaliser l'après-vente.	La visibilisation du processus est centrale dans la constitution de la confiance dans l'enseigne.

agencement auquel le vendeur a recours pour compléter ses messages. Il faut donc intégrer l'effet de « mise en scène » dans l'analyse de l'acte de vente.

La compétence langagière procède alors selon nous d'un positionnement adéquat entre improvisation et par cœur dont la mise « en musique » est critique, ce que nous avons résumé par la métaphore du jazz pour la vente. En effet, nous avons constaté que la question de la formation des vendeurs à l'acte de vente relevait plus d'une forme d'apprentissage par compagnonnage (le vendeur finit par savoir comment faire sans que l'on puisse expliciter son processus d'apprentissage) que d'une approche structurée par des méthodes explicites. Cet état de fait semble dû en particulier à la difficulté d'appréhender la part d'improvisation dans tout acte de vente.

Le numéro spécial d'*Organization Science* : « Jazz Improvisation and Organization »⁷ nous propose des pistes pour rationaliser cette question de l'improvisation. En effet, Weick⁸ utilise le jazz pour structurer l'approche de l'improvisation. Il livre une définition de l'improvisation empruntée à Berliner⁹.

“Improvisation involves reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation” (Berliner 1994, p.241)

Weick identifie alors quatre degrés formant un continuum dans l'improvisation : « *interprétation, embellissement, variation, improvisation* », qui vont permettre de quantifier la part d'improvisation dans une activité. Par analogie avec le jeu d'un musicien, il essaye ensuite de préciser la façon dont on pense dans un acte d'improvisation :

“a jazz musician cannot look ahead at what he is going to play, but he can look behind at what he has just played ; thus each new musical phrase can be shaped with relation to what has gone before. He creates his form retrospectively”

Ainsi, il apparaît qu'une des tâches du vendeur consiste plus à donner du sens qu'à prendre des décisions.

“What will actually happen won't be known until it is too late to do anything directly about it”

Comment alors améliorer les chances de succès dans l'improvisation ?

Weick propose la réponse suivante : *“ improvisation can be learned ; the heart of the technique is the principle of « yesanding » wherein individuals improvising a dialogue together (as in a comedy sketch) make it work by fully accepting the premises of their colleagues, and channeling the conversation to extend and elaborate these premises.”*

Si l'on suit Weick, les bons vendeurs doivent être avant tout, de bons jazzmen...

Une approche typologique des registres de la vente

⁷ *Organization Science*, vol.9, n° 5, septembre-octobre 1998.

⁸ Weick K. E. [1998], „Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis“, *Organization Science*, vol. 9, n° 5, p. 543-555.

⁹ Berliner P. F. [1994], *Thinking in Jazz : The Infinite Art of Improvisation*, University of Chicago, Chicago, IL.

Nous pouvons alors approfondir notre analyse en essayant de cerner les registres – au sens théâtral- utilisés par les vendeurs. La confrontation de nos observations et de notre expérience directe de vente avec les descriptions et analyses des techniques de vente ¹⁰ nous a conduit à essayer d’identifier des variables synthétiques pour positionner les différentes démarches et rendre compte de la pratique dans la formule de vente O’Plus.

Nous avançons ainsi la grille de lecture suivante des multiples approches visant à répondre à la question : qu’est-ce qui est déterminant dans le succès d’un acte de vente ? Cette grille de lecture s’articule autour de quatre pôles.

Variables clés	ACTION (vendeur)	SITUATION (cadre)
PROCESSUS (dépersonnalisation de la vente)	<p>Persuasion</p> <p>Techniques de processus de vente</p> <p><i>Le processus prime sur le langage</i></p> <p>Registre de la rationalité</p>	<p>Engagement</p> <p>Manipulation par la rationalisation en acte</p> <p><i>L’argumentation compte moins que la situation</i></p>
RELATION (personnalisation de la vente)	<p>Séduction</p> <p>Techniques langagières et comportementales de vente</p> <p><i>Le langage prime sur le processus</i></p> <p>Registre de l’émotion</p>	<p>Agencement</p> <p>Théorie de l’agencement organisationnel</p> <p><i>L’interaction entre les ressources humaines, symboliques et matérielles prime sur leur singularité</i></p>

La typologie présentée couvre les différents registres dans lesquels une vente peut s’analyser. Il s’agit d’idéaux-types au sens wébérien, la réalité étant le plus souvent une combinaison de ces différents registres. Le découpage proposé repose sur l’opposition des hypothèses premières sur lesquelles se construit chacun des modèles théoriques de vente. En premier lieu, nous distinguons la primauté de l’action ou de la situation dans les conditions de succès d’une vente. En second lieu, nous opposons une approche processuelle et une dimension relationnelle médiatisée par le langage ou par un composite d’éléments.

Dans le premier cas (action), l’hypothèse du modèle consiste à dire que c’est l’action du vendeur (par la maîtrise d’un processus au moment de la vente ou par la relation langagière qu’il construit avec un client) qui sera déterminante. Ainsi, par l’application judicieuse d’une démarche ou par le degré de maîtrise langagier et relationnel dont il fait preuve, le vendeur est l’élément clé et moteur du succès de la vente.

¹⁰ Nous avons notamment retenus trois représentants emblématiques : Aguilar M. [1992], *Vendeur d’élite*, Dunod ; Moulinier R. [1998], *Les Techniques de la vente*, Les Editions d’organisation, 4^e édition ; Beauvois J. L. et Joule R. V. [1987], *Petit traité de manipulation à l’usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.

Dans la seconde approche (situation), le vendeur s'efface au profit des conditions d'engagement ou d'agencement auxquelles le client est confronté dans l'acte de vente. Son discours argumentatif ou de séduction cède le pas devant l'importance accordée à un comportement préparatoire ou à une logique de cadrage de la relation. De tels résultats ont été par ailleurs démontrés par les expériences de psychologie sociale expérimentale.

Nous pouvons souligner au passage une opposition fondamentale entre les positions de la théorie de l'engagement¹¹ : il convient de faire agir le client pour le persuader, et celles des approches en terme d'action : persuader le client pour qu'il agisse.

La théorie de l'agencement élargit le périmètre pertinent de l'acte de vente : elle invite à réfléchir à la relation entre les différents actants de la vente pour contribuer à son efficacité. Trois types de ressources sont distinguées : humaines, matérielles et symboliques. Nous renvoyons ainsi à l'hypothèse de Girin¹² : « *la compétence d'un agencement (sa capacité à réaliser les performances que l'on attend de lui) réside dans les relations entre ses divers éléments bien plus que dans les propriétés de chaque élément pris séparément.* »

L'équation économique de la formule de vente confirme la validité de l'alternative

Après avoir démontré la soutenabilité organisationnelle et commerciale de la nouvelle formule de vente, il restait à valider la dimension économique. Le centre pilote n'a bien sûr pas fait à lui seul la démonstration de cette rentabilité mais il a permis d'affiner l'équation économique qui présente des caractéristiques satisfaisantes au regard des critères de rentabilité du secteur. La véritable validation de l'efficacité économique passe désormais par le développement d'un réseau qui permettra de tirer parti des économies d'échelle sur l'approvisionnement et le marketing d'enseigne.

Au total, l'expérimentation de la nouvelle formule de vente permet de valider le scénario de parcellisation comme une alternative crédible au modèle de la concession multi-activités mono-marque tant sur le plan organisationnel que commercial et économique.

¹¹ Beauvois et Joule distinguent trois tactiques : l'amorçage, le pied dans la porte et la porte au nez .

¹² voir Girin [1995] pour la conceptualisation des agencements organisationnels.

Equation économique d'un centre O'Plus

O'Plus

Nom du site

Année 2002

Date simulation

32 VO/mois

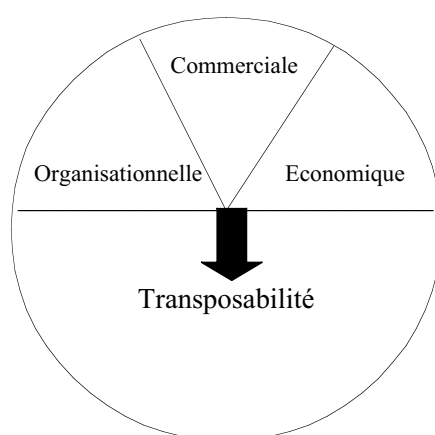
(en euros)

SIMULATION	Année 1	Année 2	Année 3
Volume Particuliers	315	380	380
Volume Marchands	57	68	68
TOTAL	372	448	448
CA part	3 229 649	3 897 560	3 897 560
CA marchands	129 649	156 402	156 402
Total CA	3 359 298	4 053 963	4 053 963
Couts d'acquisition	(2 897 135)	(3 494 957)	(3 494 957)
FRE	(114 565)	(138 088)	(138 088)
Garantie	(26 410)	(31 859)	(31 859)
Marge Cale	321 187	389 057	389 057
Financement	69 146	100 945	103 993
Marge Nette	390 333	490 002	493 050
<i>M nette/VO part</i>	<i>1 239</i>	<i>1 289</i>	<i>1 297</i>
Personnel vente	(32 698)	(39 237)	(39 237)
Autre Personnel	(78 475)	(93 080)	(93 080)
Publicité	(48 018)	(46 341)	(34 756)
Moyens Commerciaux	(159 192)	(178 660)	(167 074)
MBA	231 141	311 342	325 977
Frais communs	(195 288)	(205 435)	(205 439)
Résultat Exploitation	35 853	105 907	120 537

LA DUPLICATION D'UNE PLATE-FORME DE VENTE AUTOMOBILE

Une dimension supplémentaire de l'efficacité : la transposabilité

La validité de l'alternative au modèle de la concession représentée par la formule de vente O'Plus passe donc par la démonstration de l'efficacité du concept dans les trois dimensions identifiées. Mais elle passe également par la constitution d'un réseau, ce qui pose la question de la transposabilité de la formule de vente et en particulier des savoirs commerciaux utilisés dans la plate-forme de vente. Nous avons pu explorer cette question à travers la participation à la rédaction d'une bible de franchise.



Cette expérience nous a conduit à relativiser la possibilité de transfert du savoir commercial. Nous avons introduit la notion de transposabilité des savoirs pour souligner les transformations des connaissances qui interviennent lors de toute tentative d'explicitation des connaissances tacites. Nous nous sommes notamment appuyés sur les travaux de Cook et Brown [1999] et leur concept de « knowing ».

Cook et Brown [1999]¹³ abordent le thème du savoir dans les organisations. Ils se positionnent dans la lignée des travaux sur l'apprentissage organisationnel et la cognition distribuée qui traitent de questions comme : comment un savoir explicite acquis par des individus dans une organisation est associé à un apprentissage au niveau de l'organisation ; comment les compétences tacites d'un individu peuvent-elles (ou pas) être enregistrées pour le bénéfice de l'organisation ?

Cook et Brown soutiennent que, d'une façon plus ou moins implicite, le savoir est traité dans ces travaux comme étant d'un seul genre (i.e. par exemple, comme si le savoir tacite et explicite étaient des variantes d'un seul genre de savoir). Leur premier postulat est a contrario que chacune des quatre catégories de savoirs (explicite / tacite, individuel / collectif) doit être considérée comme distincte et sans intersection car un type donné de savoir permet

¹³ Cook S. D. N. et Brown J. S. [1999], « Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, vol.10, °4, juillet-août, p.381-400.

de faire ce que les autres ne peuvent rendre possible. Ces quatre formes de savoirs sont désignées par l'épistémologie de la possession.

Le deuxième postulat est que cette façon de définir le savoir ne permet pas de rendre compte de tout ce qui est su. Pour ce faire, il faut introduire un autre concept : le « knowing »¹⁴ (nous proposons la traduction suivante : “ habilité ”, dérivé de l'habileté : capacité à agir avec succès et de l'habilitation : être en mesure de faire quelque chose). Le « knowing » (“ l'habilité ”) désigne le savoir en action, la pratique qui est indissociable de la réalisation d'un acte. Cette distinction amène une épistémologie de la pratique, centrée sur le concept “ d'habilité ”.

Dans l'épistémologie de la possession, Cook et Brown dénoncent le biais cartésien dominant qui privilégie un savoir individuel explicite acquis grâce à la raison et détaché de la contingence des situations. Pour eux, c'est le prolongement de cette vision (implicitement admise) qui amène Nonaka [1994] à dire : “ *realizing the practical benefits of tacit knowledge centers on its externalization* ”. A contrario ils affirment qu'il n'existe pas de continuum entre savoir tacite et explicite, l'un fonctionne là où l'autre ne le peut pas, et on ne peut convertir l'un en l'autre (l'un n'existe pas à l'état latent dans l'autre) au niveau individuel.

Dans l'épistémologie de la pratique Cook et Brown distinguent entre comportement (faire quelque chose), action (comportement avec un but) et pratique (action dérivée d'un but liée à un contexte d'appartenance à un groupe). Ils définissent le savoir (quelque chose, utilisé dans l'action, que nous possédons en dehors de celle-ci, et qui est statique) et “ l'habilité ” (quelque chose qui fait partie intégrante de l'action en étant dynamique, concret et relationnel). Ils font ainsi référence au philosophe John Dewey. Au sens de Dewey, l'habilité est quelque chose que l'on fait, qui demande une activité présente et non que l'on possède (pas un savoir tacite qui agirait comme un outil pour l'action).

Ainsi est formulée une première limitation, d'ordre idiosyncratique, dans la capacité à expliciter le savoir tacite. On ne peut se servir d'un savoir pour faire ce qu'un autre permet.

La confrontation de notre grille de lecture théorique et de notre expérience de terrain nous amène à formuler cinq principes de transposabilité. Ces propositions, en s'appuyant sur une lecture critique de notre expérience visent à permettre une prise en compte plus opérationnelle de la transmission de savoirs.

- ✓ *principe de non-conservation du savoir* : il n'y a pas de transfert mais création d'un savoir différent
- ✓ *principe d'incompréhension partielle* : l'incompréhension mutuelle (réciproque) peut être source d'efficacité dans la négociation liée à l'explicitation
- ✓ *principe de non-continuité* : il n'y a pas de continuum tacite-explicite
- ✓ *principe d'interstitialité* : le ciment (savoirs interstitiels) compte autant que la brique (savoirs codifiés)
- ✓ *principe de transférabilité multi-canaux* : il faut recourir à une juxtaposition de moyens d'apprentissage pour permettre une transposition efficace.

Notre première proposition exprime que le terme de transfert de savoir est inadéquat car il ne traduit pas la transformation qui intervient lors de ce transfert. En effet, de nombreux exemples montrent que la transmission d'un savoir conduit à son altération dans

¹⁴ Emprunt aux philosophes pragmatiques américains.

l'appropriation et l'interprétation d'un nouvel individu ou d'une organisation. Le caractère relationnel du savoir renforce cette idée. Il convient donc d'utiliser plutôt transmission ou transposition de savoir.

La deuxième proposition présente l'idée que la formalisation excessive des savoirs peut être contre-productive car un certain flou permet parfois d'être plus efficace.

Le troisième principe s'oppose à l'idée dominante selon laquelle on peut transformer le savoir tacite en savoir explicite. Nous soutenons qu'il existe des « trappes à connaissances tacites », c'est-à-dire des savoirs tacites qui ne sont pas explicitables, soit en raison du coût d'explicitation, soit en raison du caractère de savoir en action (l'acte de vente) qui ne s'exprime que dans la mobilisation effective (knowing) lors d'une interaction ou encore de la nature de la complexité du savoir qui s'oppose à une formalisation.

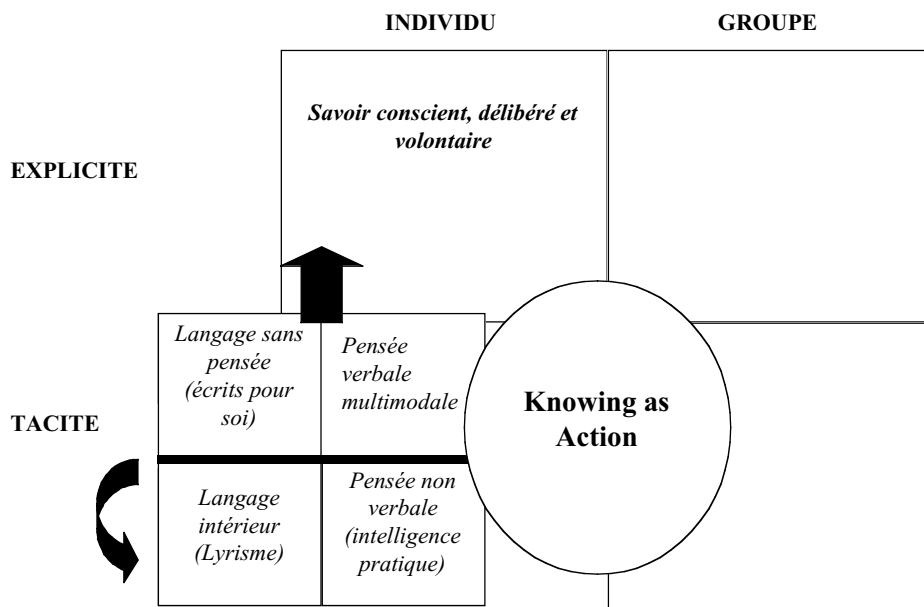
La quatrième proposition introduit le terme de savoir intersticiel. Nous entendons par là le savoir qui échappe à la formalisation mais qui n'en est pas moins essentiel au bon fonctionnement, tel l'huile dans les rouages d'un moteur.

Le cinquième principe souligne la nécessité d'une multiplicité de processus d'apprentissage pour arriver à un résultat opérationnel. Il faut « mixer » les phases d'internalisation, d'explicitation, de combinaison et de socialisation pour obtenir un résultat satisfaisant.

Les limites de l'explicitation des compétences commerciales

La deuxième limitation que nous voulons formuler découle des formes de la pensée. En nous appuyant sur les travaux de Boutet qui renvoient plus fondamentalement à ceux de Vygotski ¹⁵, nous proposons une deuxième catégorisation des savoirs tacites qui relève cette fois des modes de pensée et de verbalisation et s'articule avec la matrice de Cook et Brown. Le point clé est la *frontière d'explicitation* qui semble apparaître pour les deux catégories inférieures de la matrice.

¹⁵ Boutet J [2001], « Le travail devient-il intellectuel ? », Sociolinguistica, vol.14. La terminologie a été introduite par les travaux de Vygotski. Vygotski L. [1934], *Pensée et Langage*, Paris : La Dispute, traduction de F. Sève ; 3^e édition, 1997.



En effet, le langage sans pensée (les morceaux de « par-cœur » servis par le vendeur) se prête facilement à l'explicitation et au codage. La pensée verbale multimodale (recueillir des informations auprès d'un client tout en consultant son ordinateur et en sollicitant l'aide d'un collègue) résiste plus à l'explicitation car elle nécessite d'être en train de le faire pour pouvoir la décrire.

Les deux dernières catégories résistent, quant à elles, très fortement à l'explicitation. Il s'agit de la pensée intérieure (par laquelle le vendeur peut se détacher de la situation et analyser les positions de son client) ou encore de la pensée non verbale qui guide l'attitude « corporelle » du vendeur.

CONCLUSION

L'analyse de l'expérimentation de la nouvelle formule de vente a permis de spécifier les conditions d'efficacité d'un scénario de parcellisation appliqué au commerce de véhicules d'occasion. La plate-forme de vente O'Plus permet de crédibiliser une alternative au système existant de la concession multi-activités mono-marque. Nous proposons ainsi les principes d'efficacité au niveau marketing, commercial et économique issus de la confrontation des postulats de départ de la nouvelle formule de vente avec l'expérimentation sur le site pilote. La capacité de duplication apparaît comme une condition supplémentaire d'efficacité et soulève des problèmes liés à la nature des savoirs mobilisés dans une plate-forme de vente. Nous proposons des principes et une catégorisation pour permettre de mieux opérationnaliser la transposition des connaissances au sein d'un réseau de distribution automobile.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar M. [1992], *Vendeur d'élite*, Dunod
- Beauvois J. L. et Joule R. V. [1987], *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Berliner P. F. [1994], *Thinking in Jazz : The Infinite Art of Improvisation*, University of Chicago, Chicago, IL.
- Bucklin L. [1967], « Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels », in Mallen B. (éd.) *The Marketing Channel : a Conceptual Viewpoint*, John Wiley & Sons, New York, p.67-74.
- Bucklin L. [1968], « Retail strategy in the classification of consumer goods », *Journal of Marketing*, vol.32, n°2, p.57-61.
- Churchill G. A. Jr., Ford N. M., Hartley S. W. et Walker O. C. Jr. [1985], « The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol.22, mai, p.103-118
- Cook S. D. N. et Brown J. S. [1999], « Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, vol.10, °4, juillet-août, p.381-400.
- Girin J [1989], « La question du langage dans les organisation », *Acte du séminaire Condor*, Ecole Polytechnique , p.69-78
- Girin J. [1995], « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F., *Des savoirs en action*, L'harmattan, Paris.
- Girin J. [2001], « La théorie des organisations et la questin du langage », in Borzeix A. et Fraenkel B., *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Cnrs editions, p. 167-185.
- Goffmann E. [1974], *Les cadres de l'expérience*, Les Editions de Minuit (1991).
- Goffmann E.[1973], *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les Editions de Minuit
- Jullien B. [1998], « Les constructeurs face aux nécessaires mutations de la distribution automobile : quelles leçons tirer des évolutions rapides en cours aux Etats-Unis ? », Actes du Gerpisa Réseau International (Université d'Evry-Val d'Essonne), n°23, p.77-91
- Kniebihler M. et Giaoui F., [1998], *L'automobile sans concession*, Editions d'Organisation, Paris.
- McCammon B.-C. [1970], « Perspectives for Distribution Programming », in L.-P. Bucklin (éd.), *Vertical Marketing Systems*, Scott Foresman, Glenview (IL).
- Moulinier R. [1998], *Les Techniques de la vente*, Les Editions d'organisation, 4^e édition
- Nonaka I., [1994], « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, no. 1, février.
- Olivier de Sardan J. P. [1995], « La politique de terrain. », *Enquête*, numéro 1, pp.71-109.
- Szymanski D. M. et Churchill G. A. Jr. [1990], « Client Evaluation Cues : A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, p.163-174.
- Walker O. C. Jr., Churchill G. A. Jr. et Ford N. M. [1977], « Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research », *Journal of Marketing Research*, vol.14, mai, p.156-168.

- Weick K. E. [1998], „Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis“, *Organization Science*, vol. 9, n° 5, p. 543-555.
- Weitz B. A. [1981], „ Effectiveness in sales interactions : A Contingency Framework“, *Journal of Marketing*, vol.45, p.85-103.
- Weitz B.A, Sujan H et Sujan M. [1986], « Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness », *Journal of Marketing*, vol. 50,p. 174-191 .