

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} novembre 2000)

L'ENTREPRISE MALADE DE SES PRIX

par

Gérard HAUGUEL
Associé de HBC-KPMG Peat Marwick

Séance du 6 février 1998
Compte rendu rédigé par Christophe Raffalli

Bref aperçu de la réunion

Les entreprises prennent généralement des décisions spectaculaires pour augmenter leur rentabilité : elles restructurent, licencient, investissent... Elles accordent en revanche nettement moins d'importance à la maîtrise des prix de vente de leurs produits. Gérard Hauguel montre que les enjeux des pratiques tarifaires sont forts : si ces pratiques sont formalisées elles permettent à l'entreprise de gagner des points de marge et d'entretenir des relations commerciales saines avec ses clients.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Gérard HAUGUEL¹

La diversité des pratiques tarifaires

J'analyse depuis trente ans la façon dont les entreprises déterminent leurs prix de vente et je leur propose des solutions pour améliorer leur rentabilité. Comme vous allez le voir, un étonnant désordre règne parfois dans les tarifs que pratiquent les entreprises.

Trois critères principaux segmentent les pratiques tarifaires.

Lorsque sa clientèle est nombreuse et hétérogène, l'entreprise adopte en général un système de tarification assez mécanique qui ne nécessite pas d'intervention à chaque fois qu'une vente est effectuée. Lorsqu'elle vend en revanche ses produits à des clients importants et peu nombreux elle peut se permettre d'avoir un système plus flexible. Plus la clientèle est restreinte, plus l'entreprise diversifiera donc ses prix, et plus elle a une clientèle nombreuse et éclatée, plus elle aura tendance à adopter une grille tarifaire standard.

Un second critère est le nombre de canaux de distribution. Les producteurs de champagne ont par exemple des grilles tarifaires relativement complexes car ils recourent à de nombreux canaux pour le vendre : la grande distribution, les cavistes, les restaurateurs, les entreprises ou les particuliers. Chaque tarif est déterminé en fonction du service rendu par chaque canal et l'on aboutit ainsi au paradoxe que ceux qui écoulent les volumes de bouteilles les plus importants bénéficient rarement des tarifs les plus bas.

Enfin, une grille tarifaire peut être dictée par la structure des coûts de l'entreprise. Si les produits et les services qu'elle commercialise ont un coût marginal nul, comme c'est le cas pour les compagnies aériennes pour lesquelles le prix d'un fauteuil est le même qu'il soit occupé ou non, elles mettront en œuvre des approches de type *revenue management* ou *yield management*.

Rigueur et laxisme

Les approches tarifaires sont aussi conditionnées par la culture (commerciale ou technique) de l'entreprise. J'ai en effet observé que les commerciaux négocient leurs ventes différemment selon que leurs patrons sont des ingénieurs ou des commerciaux : lorsqu'ils sont dirigés par des commerciaux, la rigueur tarifaire est plus grande.

Bien que moi-même polytechnicien, j'explique ce phénomène par l'aversion des ingénieurs pour la vente. C'est une activité qui leur paraît le plus souvent mystérieuse et face à laquelle ils éprouvent de l'angoisse. Il faut dire que ce mystère et cette angoisse sont largement entretenus par les commerciaux. En assimilant la vente à un art, ils se fabriquent un univers où l'improvisation est reine, et dont les ingénieurs sont exclus car ils ne comprennent ni leur langage ni leurs pratiques : les ingénieurs sont à court d'arguments lorsqu'un commercial justifie l'octroi d'un rabais à un client pour enlever une vente.

J'ai constaté que les entreprises productrices de biens de grande consommation utilisent généralement des approches tarifaires formelles et rigoureuses ; elles sont dirigées par des gens dont l'expérience commerciale est importante. Alors que celles qui fabriquent des biens intermédiaires, ce que l'on appelle maintenant le "*business to business*", ont des approches tarifaires plutôt informelles, car elles sont dirigées par des ingénieurs.

La formation du prix

La fixation du prix de vente résulte d'un processus en deux étapes. La première consiste à déterminer le prix de revient et à le confronter avec les prix du marché. On obtient alors ce que l'on appelle un "prix objectif", c'est-à-dire celui auquel on espère vendre le produit. La

¹ Auteur du livre *Rien ne va plus, faites vos prix* - Les Éditions d'Organisation, février 1998.

seconde consiste à fixer, lors de la vente, un prix que le client est en mesure d'accepter : le "prix net". Il peut être formé de deux façons différentes. Soit il résulte d'une négociation avec le client, soit il est déterminé selon des conditions générales de vente - on les appelle aussi des chartes tarifaires - non négociables.

Dans certains cas le tarif peut être déterminé exclusivement en fonction des prix de marché. Un premier exemple est celui de l'industrie du luxe : on y pratique les prix de marché parce que les coûts des produits leur sont largement inférieurs.

Autre exemple intéressant : une entreprise commercialisant un service de messagerie électronique permettant de dématérialiser les relations industrie-commerce. Le développement du service, qui avait piétiné pendant des années, est entré dans une phase de développement exponentiel. Le coût de "production" de ce service se compose de trois termes : un coût ponctuel de mise en place de poste de travail ; un coût fixe récurrent par abonné ; un coût proportionnel au trafic. Avoir un tarif composé de trois termes répercutant les coûts encourus serait apparemment logique mais en contradiction avec la priorité absolue : prendre des parts de marché et donc supprimer tout frein au développement du parc de stations. Solution : faire payer uniquement le trafic et caler le prix à un niveau suffisamment attractif en anticipant sur la baisse des coûts informatiques et de télécommunication qui se poursuivra pendant encore de nombreuses années.

Mais, dans la plupart des cas, ce sont les prix de revient qui servent de base pour déterminer les tarifs.

Des efforts ruinés par la dérive des prix

Les enjeux d'une politique tarifaire sont en général méconnus par les entreprises alors qu'ils sont pourtant particulièrement forts. Elles réalisent des efforts considérables pour améliorer leur productivité - par des investissements massifs et/ou des sacrifices sociaux importants - et laissent en même temps leurs prix dériver, avec des conséquences économiques désastreuses.

Le plus souvent ces dérives tarifaires ont lieu sous le couvert d'une certaine rigueur. Les entreprises se dotent généralement de grilles tarifaires, de conditions de vente, mais celles-ci sont rarement appliquées et concourent plus à alimenter une hypocrisie organisée qu'à prévenir tout risque de dérive. Voici les principales pathologies qui atteignent les grilles tarifaires.

La dégénérescence des tarifs

J'ai effectué une mission de conseil il y a quelques années pour une brasserie qui avait un tarif à quinze colonnes. En faisant une analyse des ventes on s'est aperçu que le prix le moins cher était appliqué dans 99 % des cas. Cette brasserie avait octroyé ses prix en fonction du volume des ventes prévues dans l'année avec chacun de ses clients. Or tous annonçaient un volume d'achat annuel supérieur à celui qu'ils réalisaient vraiment : ils bénéficiaient ainsi du tarif le plus bas. C'est ce que j'appelle la dégénérescence des tarifs : l'entreprise se dote d'une grille tarifaire mais ses tarifs ne sont pas correctement appliqués, ce qui a pour effet de dégrader ses marges bénéficiaires.

La dégénérescence dans l'ordre

J'ai réalisé une mission auprès d'une entreprise espagnole qui commercialisait de l'eau minérale. Le prix de vente était obtenu en faisant la somme du prix de transport, calculé de façon particulièrement précise, et du prix du produit, qui variait d'un client à un autre. Or ces variations n'étaient absolument pas fondées car elles étaient sans relation avec le volume acheté ou tout autre inducteur de coût de distribution.

La dérive résultant de la vente par délégation

La dérive des tarifs peut survenir lorsque l'entreprise détermine des prix bruts et donne des directives générales à ses commerciaux sur les rabais, mais tout en leur laissant une grande

liberté pour les déterminer. Le problème vient du fait que les commerciaux vont négocier avec leurs clients des prix nets largement inférieurs aux prix bruts fixés initialement. Les dirigeants exhorteront alors leurs commerciaux, mais en vain le plus souvent.

La dérive résultant de la vente par escalade

Une autre méthode consiste à fixer des paliers de niveaux de remises de prix. Le vendeur a la possibilité de négocier le prix d'un article jusqu'à un certain plancher au-dessous duquel la décision d'accorder un nouveau rabais appartient à son chef de secteur. Si ce dernier ne parvient pas à satisfaire le client, c'est le directeur régional qui devra dire si un rabais supplémentaire peut lui être accordé. Ce système consiste donc à faire remonter dans la hiérarchie la détermination du prix. Or plus on y est haut placé, moins on est en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause, parce que l'on ne connaît pas le client, ou parce qu'on n'a pas le temps d'instruire correctement sa décision.

Les cas types décrits ci-dessus peuvent aussi se combiner : par exemple, la dégénérescence avec l'escalade.

Pire que de laisser les prix aller à vau-l'eau : les pousser vers le bas

Mais on peut faire encore pire que de laisser les prix aller à vau-l'eau. Dans le tarif d'un fabricant d'appareils de mesure de l'énergie, j'ai en effet découvert le tableau suivant où le prix de vente d'un appareil était modulé en fonction de son calibre :

calibre	prix de vente
100	164 F
150	164 F
200	164 F
300	159 F
400	155 F
500	191 F
600	197 F

Que le prix varie en fonction du calibre me paraissait légitime. En revanche qu'il remonte au-dessus de son niveau initial après avoir baissé m'a paru fort curieux. J'en ai d'abord recherché la cause au niveau des prix de revient. Chou blanc : tous les calibres ont le même prix de revient à un demi-franc près. Je me suis donc intéressé au prix de marché : rigoureusement indépendant du calibre. Pour des raisons perdues dans la nuit des temps et largement révolues, quelqu'un avait un jour construit cet étrange profil de prix scrupuleusement perpétué depuis lors.

Avec les conséquences dramatiques suivantes : supposons que le prix de marché soit de cent francs ; j'achète le calibre 600 (au tarif 197 F) : on me fait donc une remise de 50 %. Le mois suivant, j'achète le calibre 400 : je conserve bien évidemment mon taux de remise et je paie le produit 77,50 F, prix que je n'aurais évidemment pas eu l'idée d'exiger.

Si, en revanche, j'achète d'abord le calibre 400, on me fera une remise de 35 % et je paierai le produit 101 F. Mais quand j'achèterai ensuite le calibre 600, je refuserai évidemment de le payer 128 F et ma remise sera portée à 50 %. Les clients ne protestent jamais quand on leur propose un prix trop bas, toujours quand on leur propose un prix trop élevé.

Supposons maintenant que ce décalage des prix de base par rapport au prix du marché s'observe également d'un produit à l'autre à l'intérieur d'une même famille, justiciable d'un taux de remise unique pour un client donné, et vous imaginerez la pression à la baisse que le système exercerait sur les prix de cette malheureuse entreprise.

Les dégâts de l'approche tarifaire informelle

Il est extrêmement important que le commercial dispose de barèmes précis pour réaliser ses ventes. Sinon son client aura la hantise de payer plus cher que ses concurrents, ce qui va le conduire à négocier de façon forcenée. Cela aura également des effets anxiogènes sur lui, car s'il ne parvient pas, notamment dans un système du type escalade, à remonter de deux ou trois niveaux hiérarchiques, il aura l'impression d'avoir mal négocié son achat. In fine, cette absence de barème détériorera la relation commerciale, car le client ne saura jamais s'il a été abusé par le vendeur ou s'il a obtenu le meilleur prix.

Cette absence de barème est aussi dommageable pour le vendeur. Il sera en situation de faiblesse face à son client s'il ne peut pas lui opposer des arguments de vente tangibles, basés sur un système de tarification solide. Il pourra même le perdre s'il ne parvient pas à le convaincre que les prix qu'il lui propose sont bons.

Une approche tarifaire informelle aboutit donc souvent à des prix de vente sans relation avec le poids des clients ou des commandes.

Ces désordres font courir un risque important au vendeur. Il est en effet assez rare que les prix qu'il pratique restent confidentiels. Les acheteurs découvriront un jour, soit en échangeant l'information avec leurs collègues soit parce qu'ils changent d'entreprise, qu'ils ont payé un produit au prix fort. Ils demanderont alors à être alignés sur le tarif le plus bas, et cesseront de faire confiance à leur vendeur.

L'absence de pratique tarifaire formelle pose également problème car, du coup, le vendeur ne dispose pas de moyens d'incitation pour influencer le mode d'approvisionnement de son client, le prix ne dépendant pas de son comportement. Dans un tel contexte, l'acheteur a tendance à maximiser son intérêt à court terme. Il va par exemple passer des commandes fréquemment, de façon à réaliser des économies de stockage. Mais cette économie se traduit par un surcoût pour le vendeur qui supporte les frais de logistique. Et, à terme, c'est indirectement toute la filière qui en pâtit puisque, tôt ou tard, le surcoût supporté par le vendeur se répercutera sur tous les acheteurs. Or ce surcoût excède souvent l'économie à court terme réalisée par l'acheteur.

Comment piloter le client

Piloter le comportement des acheteurs est devenu une nécessité pour le vendeur : s'il veut maîtriser l'évolution de ses coûts, il doit induire des circuits de distribution rationnels. Plusieurs approches sont possibles pour y parvenir.

Il peut tout d'abord influencer le mode de transport que le client va choisir pour acheminer ses marchandises. Les producteurs d'eau minérale ont réalisé des investissements considérables afin de pouvoir utiliser le train pour leurs expéditions. C'est un moyen de transport particulièrement commode car il permet de charger rapidement des quantités importantes (par douze palettes à la fois) et de ne pas être tributaire du transporteur qui attend que son camion soit plein pour prendre la route. La charge de travail est ainsi lissée, ce qui permet de réaliser une économie de main-d'œuvre non négligeable.

On peut également piloter le comportement commercial du client en lui offrant des remises rémunérant la largeur des gammes de produits achetées. On peut aussi le fidéliser en lui appliquant un barème assis sur un montant annuel des ventes... Bref, l'usage d'instruments tarifaires adaptés va permettre dans une certaine mesure au vendeur d'avoir prise sur le comportement de l'acheteur.

Ce qui rend le pilotage efficace

Au cours des différentes missions que j'ai réalisées, j'ai constaté que pour être efficaces les moyens de pilotage du client doivent remplir un ensemble de conditions. En premier lieu, ces

instruments doivent être simples : si l'acheteur ne les comprend pas, le pilotage devient vite inopérant. Seconde condition : les critères d'attribution d'un rabais ou d'une remise doivent être indiscutables : si le client commence à les remettre en cause, cela signifie que le vendeur accepte de se lancer dans une négociation dont il ne connaît pas a priori l'issue. Les instruments tarifaires, et c'est la troisième condition, doivent s'exprimer en termes d'action et non de résultat, c'est-à-dire qu'à tout moment l'acheteur doit savoir ce qu'il doit faire pour obtenir une remise. Enfin, et c'est parmi les conditions nécessaires celle qui paraît la plus évidente, le vendeur doit animer sur le terrain ses instruments de pilotage. Il ne peut pas se contenter d'envoyer un courrier à son client, il doit entretenir avec lui une relation personnelle.

La réglementation de la concurrence

J'ai rendu compte, jusqu'à présent, de certaines pratiques commerciales sans mentionner leur caractère illégal. Les entreprises qui appliquent deux prix pour un même volume de marchandise à des clients en concurrence mutuelle enfreignent la réglementation de la concurrence. Un producteur de champagne qui pratique des tarifs différents pour deux cavistes comparables ne respecte pas le principe de non-discrimination. De même pour une entreprise de la grande distribution et un restaurant si ce dernier pratique la vente à emporter. En revanche, il pourra vendre son champagne moins cher à un caviste qu'à un particulier, car ils ne sont pas en concurrence mutuelle.

Trois grandes notions sous-tendent la réglementation de la concurrence :

- la transparence : avoir des conditions générales de vente, des tarifs publiés, des instruments de vente mis à la disposition de tout client qui en fait la demande ;
- la non-discrimination, c'est-à-dire l'interdiction de différencier des prix sans justification économique ;
- la proscription des pratiques anticoncurrentielles ou restrictives de concurrence : par exemple il est interdit d'imposer un prix de revente à un client final car cela s'apparente à l'organisation d'une entente illicite.

Cette réglementation est en général peu connue et peu respectée, même sur des points qui paraissent pourtant assez évidents. L'ordonnance modifiée par la loi Sapin votée en 1991 stipulant que toute vente doit immédiatement donner lieu à l'établissement d'une facture n'est pas encore appliquée par toutes les entreprises. J'en ai rencontré une qui continuait à facturer mensuellement, malgré un chiffre d'affaires annuel de sept milliards de francs.

Je trouve regrettable qu'une telle réglementation ne soit pas respectée davantage car elle induit des comportements sains. Les principes qui la sous-tendent obligent indirectement à développer des pratiques tarifaires permettant de mieux maîtriser l'évolution des prix. Ce constat est à nuancer selon que l'on parle d'entreprises produisant des biens de grande consommation et où la réglementation est la mieux appliquée et ce, pour trois raisons :

- ces produits servant à calculer l'indice des prix, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) opère des contrôles fréquents pour garantir des conditions de concurrence loyale ; l'administration entend ainsi limiter la progression de l'inflation en créant un climat concurrentiel permanent ;
- ces entreprises les vendent à des grands distributeurs (hyper et supermarchés) qui exercent des pressions sur elles pour bénéficier de conditions de vente discriminatoires afin de disposer d'un avantage concurrentiel important, une pratique contraire à la réglementation de la concurrence et que la DGCCRF cherche à punir et contre laquelle la seule arme efficace est la rigueur des pratiques tarifaires ;
- elles sont dirigées par des commerciaux qui, comme je l'ai dit, ont une approche plus rigoureuse des prix que les ingénieurs.

DÉBAT

Le métier de redresseur de prix

Un intervenant : *Combien de temps faut-il pour mettre en ordre les pratiques tarifaires d'une entreprise ?*

Gérard Hauguel : Dans les entreprises aux pratiques fortement dégradées, c'est un processus assez long qui peut durer entre un et cinq ans. Il faut examiner comment les tarifs ont été calculés et analyser les écarts entre les prix théoriques et ceux pratiqués. Lorsque ces écarts sont liés aux volumes vendus ou aux économies de logistique, on peut facilement les formaliser. Si après ce travail subsistent encore des écarts, il faut chercher les raisons pour lesquelles des remises plus importantes que prévu ont été accordées aux clients.

Int. : *Êtes-vous nombreux à pratiquer ce métier en France ?*

G. H. : C'est un métier qui est resté relativement confidentiel. Chez HBC, nous ne sommes que deux, et nos concurrents sont peu nombreux.

Int. : *Face à l'émergence du marketing au cours des trente dernières années, comment expliquez-vous que les entreprises éprouvent les difficultés que vous avez décrites pour fixer leurs prix de vente ?*

G. H. : Le processus de détermination du prix de vente comprend deux étapes : la formation du prix brut puis celle du net. Le marketing n'intervient que lors de la première. Ce qui pose généralement problème aux entreprises c'est la seconde étape, car c'est là que les dérives tarifaires se produisent.

Détermination des prix et rationalité

Int. : *J'enseigne la gestion à des ingénieurs et j'ai constaté que les cours traditionnels étaient une forme peu adaptée pour les sensibiliser aux problèmes de vente. La solution que j'ai retenue est le jeu d'entreprise : ils en dirigent une, qui fabrique ses produits et les vend.*

Le jeu commence toujours par une guerre des prix. Puis, lorsqu'on leur fait remarquer qu'une baisse de 15 % coûte exactement la même chose que 15 % du chiffre d'affaires en budget publicitaire, ils utilisent alors d'autres moyens pour vendre leurs produits. Pourquoi observe-t-on toujours le même phénomène ? Parce qu'au cours de leurs études ils apprennent que le seul facteur explicatif de la vente est le prix.

G. H. : Votre remarque m'inspire les commentaires suivants : le vendeur qui ne connaît pas son produit a honte des prix qu'il propose à son client ; s'il identifie mal ses besoins, il n'a que le prix comme levier : il le baisse jusqu'à réaliser la vente. Par contre, le vendeur qui est formé aux méthodes modernes de vente utilise d'autres leviers d'action. Comme je l'ai expliqué, ce vendeur moderne a un comportement commercial rationnel et attend la réciprocité de la part de son client.

Les sanctions de la DGCCRF

Int. : *Quel risque les entreprises courent-elles en ne respectant pas la réglementation de la concurrence ?*

G. H. : La DGCCRF (ou les tribunaux) sanctionne essentiellement deux types d'infraction :

- celles qui donnent lieu à compensation du plaignant ; par exemple lorsque un client est victime d'un tarif discriminatoire, il peut obtenir réparation de la différence, ce qui est une sanction plutôt bénigne pour l'entreprise qui doit s'acquitter de la somme ;
- celles qui correspondent à une pratique anticoncurrentielle ou restrictive de la concurrence ; dans ce cas les sanctions sont beaucoup plus lourdes et prennent la forme d'une amende de 2,5 MF ; mais il peut également arriver que le juge décide de déterminer le montant de l'amende en multipliant ce montant par le nombre d'infractions commises ; Volkswagen vient d'être condamné, rappelons-le, à une amende de 600 MF par la Cour européenne de justice pour refus de vente.

Le formalisme tarifaire peut-il tuer la vente ?

Int. : *Vous appelez "pathologie" le fait que la loi de la concurrence soit saine mais non appliquée. Peut-on parler de pathologie quand le cas général est d'avoir des pratiques informelles ? Je fais l'hypothèse qu'elles le sont car il est devenu plus important d'entretenir la relation que d'échanger des objets. Une autre hypothèse est d'envisager comme impossible le calcul d'un prix. On constate effectivement qu'une vente est de plus en plus un processus sur lequel se greffent toutes sortes de services. On propose des modalités de transport adaptées au client, on lui offre des cadeaux... Ne pensez-vous pas qu'au lieu de clarifier des systèmes tarifaires qui ont une tendance naturelle à être complexes, il vaudrait mieux procéder en jouant sur la variété des produits, en constituant un portefeuille de clients ? Finalement, en se focalisant sur le tarif, ne court-on pas le risque de tenir un raisonnement un peu trop économiste qui tuerait l'aspect relationnel de la vente ?*

G. H. : Je crois au contraire que c'est parce que la complexité des systèmes tarifaires est croissante qu'il faut pouvoir maîtriser l'évolution des prix. Cela dit, je suis d'accord avec vous : il est vital pour l'entreprise d'entretenir des relations avec ses clients, mais pas à n'importe quel prix. L'adoption de règles rigoureuses permettra au vendeur de se protéger de leurs assauts, mais aussi de créer une relation de confiance.

Int. : *Les pathologies que vous avez décrites sont-elles une spécificité française ?*

G. H. : On s'imagine généralement que la rigueur est plus grande au nord qu'au sud de l'Europe. Et ce présupposé est peut-être encore plus valable en matière de vente : on se représente le vendeur latin comme étant charmeur et disert. Il n'en est rien. C'est en Allemagne que les pratiques sont les plus informelles car c'est le pays où la réglementation de la concurrence est la moins contraignante. Celle-ci est assez permissive et consiste seulement à interdire la constitution de cartels. À l'inverse c'est en Espagne que j'ai trouvé le plus bel exemple de rigueur tarifaire au cours de ma carrière.

Int. : *Vous avez décrit une façon assez insolite de faire du commerce. Vous nous dites que la relation interpersonnelle ne joue plus qu'un rôle très minime alors que le consommateur peut aujourd'hui pratiquement tout négocier. N'est-ce pas paradoxal ?*

G. H. : Nous vivons effectivement une époque où le consommateur cherche à négocier pratiquement tout ce qu'il achète. Mais je peux vous assurer que les entreprises qui ont laissé s'installer un système de marchandage, je pense notamment aux concessionnaires automobiles, le regrettent amèrement. Je voudrais insister sur un point déjà abordé. Aujourd'hui, un acheteur ne se contente plus du sourire du vendeur pour acheter. Le vendeur moderne n'est plus l'artiste, le charmeur d'antan. Son approche est devenue quasiment scientifique et ne laisse place à aucune improvisation, car elle répond à des règles très précises : il doit identifier et comprendre les besoins de son client, et lui proposer les gammes de produits les plus adaptées, avec des conditions de vente correspondant aux volumes achetés, qui lui permettront de piloter sa demande.

Diffusion Mai 1998