

**La conduite du changement auprès du personnel en contact d'un  
magasin dans le cadre de la mutation vers l'omni-canal**

**Alex Deslée<sup>1</sup>,**

**Doctorant**

**Et**

**Isabelle Collin-Lachaud**

**Professeur des universités**

**Université de Lille – SKEMA Business School**

**EA 4112, MERCUR**

**I.M.M.D**

**651 Avenue des Nations Unies**

**59100 Roubaix Cedex**

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant : [deslee.alex@gmail.com](mailto:deslee.alex@gmail.com)

# **La conduite du changement auprès du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la mutation vers l'omni-canal**

## **Résumé :**

Cette recherche vise à comprendre comment conduire le changement auprès du personnel en contact en magasin dans le cadre de la mutation d'une enseigne vers une organisation omni-canal. A partir d'une étude qualitative multi-méthodes, comprenant de l'observation participante sur trois périodes en magasin, neuf entretiens semi-directifs avec les collaborateurs et un entretien d'expert, nos résultats révèlent la présence de résistances au changement provenant du personnel en contact. L'analyse du corpus a également mis au jour la présence, plus inattendue, de résistances dans la ligne hiérarchique et notamment au niveau du comité de direction du magasin. Notre recherche a en outre permis de concevoir une typologie évolutive du personnel en contact, allant du plus résistant au changement au plus impliqué. Les données montrent qu'il est possible de faire évoluer les collaborateurs vis-à-vis du changement grâce à des dispositifs managériaux adaptés à leurs attentes.

**Mots clés :** Distribution, omni-canal, personnel en contact, magasin, conduite du changement, résistance au changement, manager.

## **Abstract :**

Our research aims at understanding how to drive change with in-store frontline staff in the context of a retailer's evolution towards an omni-channel organization. Based on a qualitative multi-method study, which mobilizes involved participating observations over three periods in the store, nine semi-structured interviews with employees and an expert interview, our results reveal a resistance to change within the frontline staffs. Our analysis also suggests the presence of unexpected resistances in the hierarchy and notably at the level of the store's management committee. We could then construct a dynamic typology of contact frontline staff, ranging from the most resistant to change to the most involved. Data shows that it is possible to push forward changes through managerial arrangements adapted to the staffs' expectations.

**Keywords:** Distribution, omni-channel, frontline staff, store, change management, resistance to change, manager

## Résumé managérial

Devenir un distributeur omni-canal implique de combiner les avantages d'un canal physique avec ceux du canal virtuel (Rigby, 2011). Dans le cadre de cette mutation, le personnel en contact représente un atout du canal physique, il est en effet amené à devenir un relais entre les canaux (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Cependant, le changement d'un métier peut engendrer des résistances (Kets de Vries et Miller, 1985), lesquelles se traduisent par un refus tacite et/ou explicite des nouvelles façons de faire (Vas et Vande Velde, 2000). De ce fait, il est nécessaire de déceler les résistances et de conduire le changement avec les dispositifs managériaux adéquats (Autissier et al., 2013). Cette recherche vise à repérer et gérer les manifestations de résistances au changement du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la transition vers l'omni-canal. Elle cherche à répondre aux questions suivantes : Quelles sont les motivations et les manifestations de la résistance au changement du personnel en contact en magasin dans le cadre de la transition vers l'omni-canal ? Quels dispositifs managériaux peuvent être adoptés pour accompagner la mutation du rôle du personnel en contact ? Grâce à une étude qualitative multi-méthodes, comprenant de l'observation participante sur trois périodes en magasin, neuf entretiens semi-directifs avec des collaborateurs et un entretien d'expert, nous avons décelé plusieurs formes de résistance et conçu un outil managérial permettant de faire évoluer le comportement des collaborateurs face au changement.

L'analyse des sessions d'observation participante et des entretiens individuels a permis de positionner les collaborateurs du magasin selon quatre critères : leur degré de familiarité avec les nouvelles technologies, leur niveau d'intérêt envers le projet omni-canal du magasin, leur niveau de résistance et leur motivation à changer de rôle. Cela a conduit à l'élaboration d'une typologie dynamique du personnel en contact du magasin. Nous avons identifié quatre profils de collaborateurs : *les désorientés*, *les indifférents*, *les débrouillards* et *les référents* (voir tableau 1). La typologie est qualifiée de dynamique car il est possible de faire évoluer chaque collaborateur aux moyens de dispositifs managériaux adaptés à leurs attentes. Les résultats ont révélé plusieurs catégories de leviers managériaux afin de conduire le changement en magasin et de faire évoluer les collaborateurs de profil en profil : *susciter l'intérêt*, *accroître la motivation* et *développer les compétences*. Il est en effet possible d'agir sur l'intérêt du collaborateur en intégrant le changement à son quotidien, par exemple par un suivi récurrent de performances générées par les canaux mais aussi en répondant à ses attentes en termes de confort de travail (temps, matériel, ...). Nos résultats montrent qu'il est indispensable d'intégrer les traditions de la distribution (par exemple : le challenge, la fête des victoires) aux nouvelles façons de faire pour augmenter la motivation du personnel en contact. Enfin, l'analyse a révélé que le personnel en contact a besoin de mettre concrètement en pratique les nouvelles façons de faire pour comprendre son nouveau rôle (aider un client à passer sa commande en magasin sur le site de l'enseigne par exemple). Certains ont également besoin d'être guidés, avec l'aide de tutorat inter-collaborateurs. L'entretien d'expert réalisé avec une coordinatrice du projet omni-canal du magasin a dévoilé la présence de résistances dans la hiérarchie notamment au sein du comité de direction du magasin. L'indifférence au changement est souvent alimentée par une multitude de tâches quotidiennes estimées plus importantes, c'est pourquoi il est nécessaire de donner un sens au projet omni-canal dans toute la ligne hiérarchique. La conduite du changement ne s'arrête pas seulement au personnel en contact.

## **La conduite du changement auprès du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la mutation vers l'omni-canal**

La transformation digitale est actuellement au cœur de toutes les discussions des comités de direction des entreprises (Les Echos, février 2017)<sup>2</sup>. Cette mutation digitale touche particulièrement le parcours client qui devient cross-canal et se traduit par le passage d'un commerce multi-canal à omni-canal (Verhoef *et al.*, 2015). Les vendeurs doivent donc désormais être à même de répondre à leurs clients en endossant le rôle de « *passeur* » entre les canaux (*web to store / store to web*), afin de les accompagner dans leur expérience cross-canal (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Autrement dit, la stratégie omnicanal d'un magasin ajoute des missions et des responsabilités au personnel en contact qui doit considérer son client non plus comme un client du magasin, mais de l'enseigne et de tous ses canaux. Les spécificités du parcours cross-canal impliquent la modification du rôle et du contenu du métier du personnel en contact du magasin (Leroy, 2014). De ce fait, le manager doit relayer le changement auprès des vendeurs et surmonter un obstacle : la résistance au changement (Kotter, 1996). La conduite du changement passe par un changement de culture d'entreprise ainsi que par un management de proximité efficace afin d'informer, de former, de faire participer les équipes du *front-office* (Autissier et Moutot, 2015). Le changement omni-canal force ainsi les distributeurs à repenser en profondeur leur organisation, ceci constitue une opportunité certaine à la création de nouveaux postes "connectés", mais est également synonyme de modifications importantes de certains postes existants. Une adaptation qui est parfois rejetée par les collaborateurs en entreprise (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Par conséquent, on peut se demander quelles sont les motivations et les manifestations de la résistance au changement du personnel en contact en magasin et de quelle manière les distributeurs peuvent gérer les situations de résistance au changement du personnel en contact dans le cadre de la transition vers l'omni-canal. Pour répondre à ces objectifs de recherche, nous avons choisi d'interpréter la mutation vers l'omni-canal à l'aune du cadre théorique de la conduite du changement (Autissier *et al.*, 2013). Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une méthodologie qualitative multi-méthodes, qui nous a permis de trianguler les données tacites issues de l'observation participante et les données explicites au moyen de 9 entretiens individuels auprès de collaborateurs en magasin à différents postes et dans différents rayons, et d'un entretien d'expert avec une coordinatrice du projet omni-canal du magasin. L'observation participante a d'abord fait émerger plusieurs profils de collaborateurs face au changement. Les entretiens semi-directifs ont ensuite permis d'apporter un caractère dynamique à notre typologie puisqu'elle permet de faire évoluer chaque profil de collaborateur, du plus résistant au plus participatif envers le projet omni-canal du magasin. Les données verbales recueillies sur les attentes des collaborateurs ont en effet contribué à l'élaboration de dispositifs managériaux adaptés à chaque profil.

---

<sup>2</sup> <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166005-la-transformation-digitale-des-entreprises-passe-par-une-transformation-humaine-2063520.php>

## **Le cadre théorique de la conduite du changement pour expliquer les conséquences de la mutation omni-canal**

*"Le magasin a perdu son statut de canal unique"* (Picot-Koupey, 2013). En effet, avec la croissance du numérique, les nouvelles exigences et la montée en compétences du consommateur, les distributeurs sont passés d'un canal unique à une juxtaposition de canaux (Belvaux et Notebaert 2015). Cependant, le multicanal est limité face à la multiplicité des parcours effectués par les clients, il devient alors nécessaire de gérer les canaux comme un ensemble complémentaire permettant de vivre une expérience « sans couture » (Verhoef *et al.* 2015). Pour offrir une telle expérience aux clients, le personnel en contact du magasin doit s'adapter à ce changement en endossant le rôle de relais entre les canaux (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Comme tout changement, celui actuellement mené au titre de la transition omni-canal peut générer des résistances auprès des collaborateurs (Kotter et Schlesinger, 1979). Ces auteurs ont montré que la résistance trouve ses origines à travers l'intérêt personnel, les méfiances et la peur de manquer de connaissances pour intégrer les nouvelles habitudes.

### ***Faire face aux résistances***

Nous devons le terme de résistance au changement à Kurt Lewin (1947), lequel affirme que cette forme de résistance peut agir n'importe où dans le système de l'entreprise et a comme source les relations humaines. De plus, la résistance au changement engendre des conséquences sur la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel voire même sur l'intention de démissionner de l'organisation (Oreg, 2006). L'élément qui peut entraver la conduite du changement d'une entreprise est bien la résistance aux changements, elle est de source humaine et parfois managériale, tacite et/ou explicite (Vas et Vande Velde, 2000). Dans une dynamique de changement, l'entreprise est souvent confrontée à des comportements de résistance qui s'expliquent par des états émotionnels et des mécanismes de défense (Kets de Vries, 2006). D'autres recherches avancent que l'individu doit passer par un processus de deuil dans le contexte de changement. Il doit, en effet, oublier les anciennes manières de faire ainsi que les anciennes manières d'être et réorienter son comportement vers le changement (Kets de Vries et Miller, 1985). Ces réactions face au changement peuvent différer en fonction de la personnalité "*résistante*" de l'individu (Oreg, 2003), ces prédispositions individuelles pourraient également influencer le caractère juste du changement (Oreg et van Dam, 2009). Par ailleurs, la résistance au changement dans un niveau hiérarchique élevé est liée avec l'âge et la personnalité du cadre (Kets de Vries, 2015). Ces chercheurs montrent que la majeure partie des cadres s'enferment dans leurs habitudes au détriment du changement.

### ***Conduire le changement***

La notion de changement organisationnel a connu beaucoup de bouleversements en termes de paradigme. Les chercheurs ont en effet modifié leur point de vue et ne cherchent plus à expliquer de quelle manière conduire le changement aux bénéficiaires, ils se concentrent désormais sur les acteurs en cherchant à faciliter leur capacité à changer. Des travaux ont tout d'abord montré que le groupe est un réducteur d'incertitude pour l'individu dans le contexte de changement (Lewin,

1952, 1975 ; Bareil, 2004 ; Autissier et al., 2013). D'autres travaux reposent sur un modèle plus instrumental en définissant le changement comme un processus cyclique ayant ni commencement ni fin : « *Tout processus de changement terminé en entraîne un autre* » (Kanter, 2001). Par ailleurs, le projet seul est insuffisant au changement, celui-ci a besoin du relais d'un manager pour réussir (Kotter, 1996). Le changement entraîne en effet des modifications tant au niveau professionnel par les dispositifs organisationnels mais aussi personnel par des évolutions d'attitudes et de postures. De plus, il existe plusieurs changements simultanés dans un changement complexe (Rondeau, 2008), c'est pourquoi le changement interne à une organisation nécessite une analyse contextuelle, systémique et épisodique afin de mesurer l'évolution organisationnelle dans le temps et estimer le meilleur moment pour changer. Des travaux plus récents montrent que l'apprentissage expérientiel est une source de captation des compétences du collaborateur en termes d'assimilation des connaissances et d'adaptation par l'expérience (Autissier et Moutot, 2015). Ce procédé favorise par ailleurs l'acceptation du changement en entreprise en limitant les résistances relatives au manque de savoir et de savoir-faire. Certains auteurs parlent de changement agile (Autissier et Moutot, 2015) dans le cadre d'un environnement digital où les besoins sont tournés vers le collaboratif et l'expérientiel.

### **Méthodologie de la recherche**

En vue d'identifier les différentes formes de résistance au changement en magasin dans le cadre de la transition omni-canal et de comprendre comment accompagner les vendeurs dans les modifications de leur métier, nous avons opté pour une approche qualitative multi-méthodes de collecte des données. Nous avons d'abord réalisé une série d'observation participante en magasin (Badot et al., 2009) dans le contexte d'une grande surface de distribution (qualifié de prototype) en pleine transition vers l'omni-canal. Nous avons ainsi obtenu des données comportementales tacites des collaborateurs en magasin complétées par des ressentis personnels (notés dans un carnet de bord). L'observation participante s'est déroulée sur trois périodes fortes : dès l'arrivée du chercheur en magasin, lors de la forte saisonnalité de Noël et au cours de la foire aux vins. La première période s'est déroulée en immersion avec le personnel en contact, nous avons observé activement chaque rayon du secteur non-alimentaire (multimédia, électroménager, jeux et loisirs, papeterie, puériculture et SAV) sur une période de deux semaines. La deuxième période en saisonnalité de Noël s'est principalement déroulée dans le rayon jeux et loisirs, cela nous a permis de voir si les comportements envers le nouveau rôle peuvent changer en fonction de l'activité du magasin. Pour la période de la foire aux vins, c'était la première fois que le rayon vins était associé au projet omnicanal du magasin, il s'agissait d'observer le comportement des collaborateurs juste après leur première formation sur le sujet. De plus, dix entretiens ont été menés afin d'obtenir des données explicites sur le ressenti des collaborateurs par rapport au changement : neuf auprès de collaborateurs du magasin (vendeurs et employés libre-service) et un entretien d'expert avec un membre du comité de projet. Le guide d'entretien utilisé contient trois grands thèmes : la perception générale du projet omnicanal, les réactions affectives de résistance au changement et les comportements favorables au changement (motivation et participation au projet). Une analyse de contenu thématique a ensuite été réalisée.

## Résultats : Une réponse aux comportements résistants : faire accepter le nouveau rôle du personnel en contact

### *Création d'une typologie de collaborateurs face au changement*

Sur la base de l'observation participante, nous avons identifié différents comportements d'acceptation ou de résistance. Dans le cadre des entretiens individuels, les collaborateurs nous ont également fait part de leur ressenti par rapport au projet omni-canal du magasin. Ces constatations ont permis de positionner les collaborateurs selon quatre critères : leur degré de familiarité avec les nouvelles technologies ou « sophistication technologique » (Garnier et Macdonald, 2009), leur niveau d'intérêt envers le projet omni-canal du magasin, leur degré de résistance et leur niveau de motivation à changer de rôle. Ces critères ont été déterminés grâce aux données comportementales tacites générées par l'observation, ils ont ensuite été associés à chaque collaborateur-répondant avec l'appui des données explicites produites par les discours recueillis par les entretiens individuels. De par un travail d'interprétation des comportements, des ressentis et du discours des collaborateurs, nous avons élaboré une typologie « qualitative » des répondants face au changement omni-canal. Le personnel en contact voit son changement de rôle à travers la maîtrise d'un outil technologique qui leur permette de conseiller le client sur l'offre internet de l'enseigne. Pour certains répondants, ce changement de rôle concerne également la gestion du service de retrait en une heure. C'est autour de ces deux activités que nous avons orientés notre observation participante et nos questionnements en entretiens.

Tableau 1 : Typologie des répondants-collaborateurs en face au changement omni-canal

Types	Explication	Points communs au sein des groupes de répondants
Les désorientés	Intéressés et motivés, mais entravés par leur manque de connaissance et de compétences technologiques. Attentes : être formés, accompagnés afin de comprendre comment procéder.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leurs rayons ne sont pas très impactés par l'offre sur internet (papeterie, vidéo-son, vins).</li><li>• Ancienneté élevée dans le magasin (plus de 20 ans).</li><li>• Résistance faible mais liée à la crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires : ils ne sont pas vendeurs à l'origine, ni compétents dans le domaine technologique.</li><li>• Intérêt et motivation pour apprendre : ils sont conscients de l'importance du projet et veulent aller dans son sens.</li></ul>
Les indifférents	Des connaissances ou non dans le domaine et un désintérêt pour ces nouvelles pratiques omni-canal. Ce désintérêt fait passer les missions quotidiennes en priorité au détriment des nouvelles habitudes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de liens entre les rayons concernés, il y a des rayons impactés et non-impactés par l'offre internet (Cuisine, jeux et loisirs, vins).</li><li>• Leur manière de travailler et leurs exigences en termes de conditions de travail : ils ne sont pas d'accord avec leur nouveau rôle puisque cela ajoute des tâches à effectuer.</li><li>• Résistance forte alimentée par un manque d'intérêt : ils ne sont pas intéressés par le projet et parfois même par la technologie en elle-même.</li><li>• Ancienneté élevée dans le magasin (plus de 20 ans).</li></ul>

Les débrouillards	Ils endossent leur nouveau rôle malgré les dysfonctionnements qu'ils remarquent dans la pratique. Ils ont l'espoir de réaliser à l'avenir ces nouvelles tâches dans de meilleures conditions et sont prêt à donner des idées pour progresser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leurs rayons sont relativement impactés par l'offre internet de l'enseigne (jeux et loisirs, puériculture).</li> <li>• Travaillent avec les dysfonctionnements en attendant des améliorations : grand intérêt et motivation pour continuer.</li> <li>• Pas de liens avec l'ancienneté : élevée ou faible (Plus de 20 ans ou moins de 10 ans)</li> </ul>
Les référents	Ils sont partants quand il s'agit des nouvelles façons de faire liées à l'omni canal. Ils ont les connaissances et compétences requises pour une maîtrise efficace. Ils participent également dans la façon de transmettre les bonnes pratiques et sont des exemples pour les autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rayons et secteurs dans lesquels ils travaillent sont très impactés par l'offre internet de l'enseigne (électroménager, multimédia, SAV).</li> <li>• Ils sont technophiles, ce qui facilite la compréhension des outils.</li> <li>• Ils ressentent un fort intérêt et une forte motivation pour avancer, pour eux, l'omni canal est une évidence pour un magasin.</li> <li>• Pas de liens avec l'ancienneté : élevée ou faible (Plus de 20 ans ou moins de 10 ans)</li> </ul>

Les *désorientés* n'ont pas de points de repères, ils n'ont pas forcément de connaissances dans le domaine. Nous pensons que cela est lié à leur mode de consommation personnel. En effet, si le comportement d'achat du collaborateur n'est pas cross-canal mais demeure encore monocanal, il n'aura pas réalisé d'effet d'apprentissage dans ce domaine : " Dans le sens oui, ben moi personnellement toute mon expérience par rapport à tout ça c'est que moi je n'ai pas internet à la maison depuis très longtemps. Donc voilà, du coup je ne fais pas d'achats sur internet" (Anne, employé libre-service en vidéo, musique et jeux vidéo, 23 ans d'ancienneté). De plus, les *désorientés* ont besoin d'être accompagnés et d'avoir un cadre : " ça devrait presque être un secteur à part entière quoi, un Mr.fr pour dynamiser et donner les formes" (Jean-Pierre, employé libre-service en Papeterie, Bagages et activités manuelles, ~30 ans d'ancienneté).

Les collaborateurs *désintéressés* sont, quant à eux, caractérisés par un manque d'intérêt quand il s'agit d'endosser leur nouveau rôle de relai entre le canal physique et internet : "Pour moi, ce n'est pas trop un avantage de venir en magasin, je ne vois pas trop l'intérêt mis à part le paiement, il peut très bien le faire chez lui" (Alain, employé libre-service au rayon jouets, sport et camping, 28 ans d'ancienneté). "Tu ne peux pas chercher 15-20 minutes la solution pour travailler dans de bonnes conditions" (Olivier, Employé libre-service au rayon DAM, Cuisine, 17 ans d'ancienneté). Les entretiens montrent que ce manque d'intérêt pourrait venir de plusieurs raisons : l'opinion du collaborateur sur le parcours cross-canal, une lassitude vis-à-vis des dysfonctionnements ou un rayon beaucoup moins concerné que les autres

Concernant les *débrouillards*, ils sont particulièrement motivés et portent un fort intérêt à ces nouvelles pratiques : "J'ai eu des soucis, mais des fois ça se passe très bien, le client déjà est content si on le prend en charge, qu'il peut avoir son produit" (Catherine, gestionnaire au rayon jouets, 22 ans d'ancienneté). "Au global, dans la majeure partie du temps ça se passe plutôt bien



*on arrive à aller jusqu'au bout de l'achat donc là il n'y a pas de soucis".* (Claire, employée libre-service au rayon petite puériculture, 12 ans d'ancienneté). Leur capacité à endosser ce nouveau rôle d'intermédiaire leur permet de dépasser les soucis techniques qui surviennent contrairement aux *désintéressés*.

Enfin, les *référents* incarnent le profil de collaborateurs porteurs du projet omni-canal : *"Tu me mets référent pour aider les collaborateurs qui ont du mal, ça irait mieux. Ils pourront apprendre en pratiquant car je serai là pour montrer le déroulement de la commande"* (Patrick, conseiller-vendeur au rayon multimédia, 27 ans d'ancienneté). *"Donc je peux comprendre que sur certains périmètres, les gens ne sont pas à leur aise avec l'outil, régulièrement ils viennent nous solliciter pour nous demander de l'aide et pour montrer un peu la manipulation"* (Christophe, conseiller-vendeur et gestionnaire approvisionnement en petit électroménager, 20 ans d'ancienneté). Leurs motivations et leurs intérêts envers ces nouvelles façons de faire sont fortes, ce qui les prédisposent à l'exemplarité auprès des autres collaborateurs

L'entretien d'expert avec la coordinatrice du projet omni-canal du magasin a permis d'identifier des comportements résistants au comité de direction du magasin : *"Vu qu'ils ont dix milliards de choses à faire, ces dix milliards de choses à faire passent avant"* (Marine, chargée de projet dans l'équipe organisation, 7 ans d'ancienneté). Il peut donc exister des collaborateurs désintéressés quel que soit le niveau hiérarchique. *" Il faut un patron et des instances au-dessus et il faut un rythme, des rituels, c'est à dire qu'il faut en parler plus (...). Cela peut être au brief du matin par exemple".* (Marine, chargée de projet dans l'équipe organisation, 7 ans d'ancienneté). La chargée de projet insiste donc sur le fait d'avoir un contrôle de l'activité omni-canal en magasin et de créer de nouvelles habitudes pour donner du sens aux collaborateurs.

### ***Une typologie dynamique : des dispositifs managériaux à mettre en œuvre pour conduire le changement***

Les différents profils peuvent s'expliquer notamment par les habitudes de consommation des collaborateurs (cross canal ou non) mais aussi par leur aisance avec la technologie ("*sophistication technologique*", Garnier et Macdonald, 2009). L'acquisition de nouvelles compétences peut être facilitée par un procédé d'apprentissage visant à rendre autonome les collaborateurs dans leur nouveau rôle. De plus, l'entretien d'expert a mis en lumière la présence de résistance dans la ligne hiérarchique. Une telle situation prouve que c'est le rôle du corps organisationnel de mettre à disposition des dispositifs managériaux afin d'agir en fonction des profils. Ainsi, nous allons passer en revue les différentes manières de faire évoluer les collaborateurs jusqu'au profil de *référent* (voir Annexe 1).

Issue de l'interprétation de nos données, notamment de l'observation participante, cette schématisation dévoile les dispositifs à mettre en œuvre afin de faire évoluer chaque profil. Nous proposons qu'un *désorienté* suive des dispositifs d'encadrement et de rassurance par le suivi personnel pour transformer cette peur de pratiquer en autonomie. Pour les *désintéressés*, des dispositifs sont à mettre en œuvre pour gagner en autonomie d'une part mais surtout pour gagner en intérêt et en motivation. Pour favoriser le passage d'un profil *désintéressé* à un profil *débrouillard*, il faut répondre à leurs attentes en termes de conditions de travail mais également les encadrer et les sensibiliser afin de leur faire comprendre que ces nouvelles façons de faire ne

sont pas facultatives et font intégralement partie de leur activité (notamment des attentes en termes de temps, de matériel voire de reconnaissance). Le passage de la totalité des collaborateurs au profil de *débrouillard* est une étape primordiale dans le changement stratégique omni-canal d'un magasin. Ces collaborateurs ont pour caractéristiques d'être compétents, autonomes, intéressés et motivés, cependant, les habitudes et les réflexes attendus ne sont pas encore systématiques. Des dispositifs tels que le suivi quotidien des ventes, le challenge et l'animation du commerce s'avèrent efficaces afin de faire vivre cette nouvelle activité comme toutes les autres bien plus anciennes. Enfin, les caractéristiques du profil des *référents* sont une autonomie et une compétence très élevées, l'accompagnement des autres collaborateurs en difficulté et enfin la participation au développement du projet.

Nous avons ensuite élaboré trois types de dispositifs managériaux. Il s'agit tout d'abord, selon nous, de *susciter l'intérêt*, en d'autres termes, faire entrer l'activité omni-canal dans le quotidien et répondre aux attentes des collaborateurs. Cela peut se traduire par un suivi récurrent des chiffres générés par les canaux mais également la réponse aux attentes des collaborateurs en termes de confort de travail. Il est également question d'*accroître la motivation*, dans le contexte de la grande distribution, les collaborateurs ont une appétence pour le challenge et ont pour habitude de célébrer les victoires, il s'agit donc de remettre en avant des pratiques habituelles et émotionnellement fortes en faveur du changement. Enfin, il est important de *développer les connaissances*, en effet, la montée en compétences (sur le plan relationnel avec le client ou sur le plan technologique par la maîtrise des outils) a pour but de faire évoluer les collaborateurs vers le profil de *référent*. Cela peut prendre la forme d'un tutorat inter-collaborateurs ou d'un apprentissage basé sur l'expérimentation.

### **Discussion et perspectives**

Le croisement de nos résultats avec la littérature, notamment avec le processus des 5C chez l'individu dans le contexte du changement (Kets de Vries, 2006) permet de comprendre la conduite du changement auprès du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la transition omni-canal. Reprenons chaque C. *La crainte* : Elle est survenue chez les collaborateurs lors de l'annonce de la nouvelle stratégie. Les questionnements se sont faits sur l'avenir de leur métier et sur les possibles ajouts de tâches à effectuer. La crainte est encore présente chez les collaborateurs *désorientés* puisqu'ils ont peur de manipuler les bornes par manque de compétences. *La confrontation* : La présence de confrontation ou de résistance est plutôt forte dans notre cas car elle est alimentée par un manque d'intérêt de la part de certains collaborateurs, cette situation concerne particulièrement le profil des *désintéressés*. Au sein des *désorientés*, la résistance est faible puisqu'elle est non voulue, les collaborateurs ont effectivement peur d'endosser ce nouveau rôle par crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires. *La clarification* : Cette étape est caractérisée par la suppression des résistances. De fait, il est indispensable de faire monter en compétences et en connaissances les *désorientés*, puis de donner du sens et de motiver les *désintéressés* afin de surmonter les résistances. *La cristallisation* : Cette étape relève de la réévaluation des objectifs en vue d'expérimenter les nouvelles façons de faire. Cette étape concerne particulièrement le profil des *débrouillards* (ou des *ex-désintéressés* ou *désorientés* passés en débrouillards). En effet, ils sont intéressés, motivés et relativement compétents pour expérimenter les nouvelles habitudes tout en surmontant les

éventuels dysfonctionnements. *Le changement* : L'étape du changement est illustrée par l'intériorisation d'un nouvel état d'esprit selon Kets de Vries (2006). Cela est tout à fait le cas du profil des *référents* puisqu'ils ont ce nouvel état d'esprit. C'est l'objectif à atteindre pour chacun des collaborateurs par la montée en compétences, en intérêt et en motivation. Le cadre stratégique-organisationnel n'est pas à laisser de côté dans notre contexte, nous avons effectivement observé des résistances plus haut dans la hiérarchie, c'est pourquoi l'information et le suivi se doit aussi d'être descendant dans l'organigramme, chaque maillon doit être mobilisé pour porter le changement. La résistance est tacite et a des répercussions stratégiques lorsqu'elle se situe dans le top management (Vas et Vande Velde, 2000). Nos résultats confirment bien cela puisque le caractère tacite de cette résistance est exprimé par un manque d'intérêt. Le manque d'intérêt pour le projet au sein du comité de direction du magasin a des répercussions sur les équipes puisqu'elles ne reçoivent aucune information de leurs managers. Or, le rôle du management intermédiaire a toute son importance dans le changement, selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007), les managers doivent adhérer au projet pour que les contraintes et spécificités du terrain soient mieux prises en compte. Comme l'explique Rondeau (2008), la transformation dite de *renouvellement* concerne la gestion des personnes et des compétences en visant à changer les habitudes et les façons de faire actuelles. Par ailleurs, le « cadre expérientiel de l'apprentissage » (Autissier et Moutot, 2015) est également impliqué en raison du caractère très opérationnel de notre contexte : s'intéresser, se motiver et gagner en compétences par l'expérience, la pratique est une manière naturelle de progresser dans ce type d'organisation.

A notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur la conduite du changement du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la transition omni-canal. Cette recherche contribue dans un premier temps à la littérature en marketing à travers la manière d'accompagner les vendeurs dans leur nouveau rôle de « *porteur* » entre le magasin et le site marchand (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Les résultats permettent également d'interpréter et d'appliquer différents modèles de conduite du changement. Notre recherche contribue ainsi à la littérature sur le changement de par son application au contexte du changement de rôle des vendeurs d'un magasin en pleine mutation omni-canal. Enfin, la typologie dynamique, issue de l'observation participante et des entretiens semi-directifs, et ses trois catégories de leviers managériaux (*susciter l'intérêt, accroître la motivation, développer les connaissances*) peuvent devenir un réel outil opérationnel afin d'identifier le profil d'un collaborateur et de s'adapter en lui proposant les solutions adéquates.

Concernant les limites de la recherche, nous devons compléter cette première étape de la recherche par une réplication de l'étude auprès de la ligne hiérarchique allant des managers jusqu'au comité de direction. Les résultats ont permis de proposer quelques solutions à ces résistances mais il y a potentiellement plus de matière à analyser sur ce domaine afin de générer des solutions plus précises. C'est pourquoi, il serait intéressant d'approfondir les recherches sur les différentes raisons de la résistance au changement des managers et du comité de direction. Cela permettrait de comprendre comment conduire le changement de manière optimale envers les postes à responsabilité stratégique. Par ailleurs, nous sommes conscients que le choix original de mobiliser la littérature de la conduite du changement dans notre recherche peut s'avérer réducteur dans la manière d'étudier le comportement du personnel en contact. C'est pourquoi il peut être intéressant d'approfondir l'analyse à la lumière des thématiques classiques en

ressources humaines, notamment les notions de compétence, de motivation, d'implication et d'*empowerment*.

### **Principales références**

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. et Vas A. (2013), *Conduite du changement : Concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod, Paris.

Autissier D. et Moutot J-M. (2015), *Le changement agile : Se transformer rapidement et durablement*, Dunod, Paris.

Badot O., Carrier C., Cova B., Desjeux D. et Filser M. (2009) : L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie, *Recherche et applications en marketing*, vol n°24, 93-108.

Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et application en marketing*, 31(2), 43-61.

Garnier M., et Macdonald E.K (2009), The savvy french consumer: a cross cultural replication, *journal of marketing management*, 25(9-10), 965-986.

Kets de Vries M.F.R (2015), Vision without action is a hallucination: Group coaching and strategy implementation, *Organizational Dynamics*, 1(44), 1-8.

Kotter J.P, et Schlesinger L.A (1979), Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, 57(2), 106.

Kotter J.P (1996), *Leading change*, Boston: Harvard business school press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du magasin connecté, *Gestion*, 38(2), 51-61.

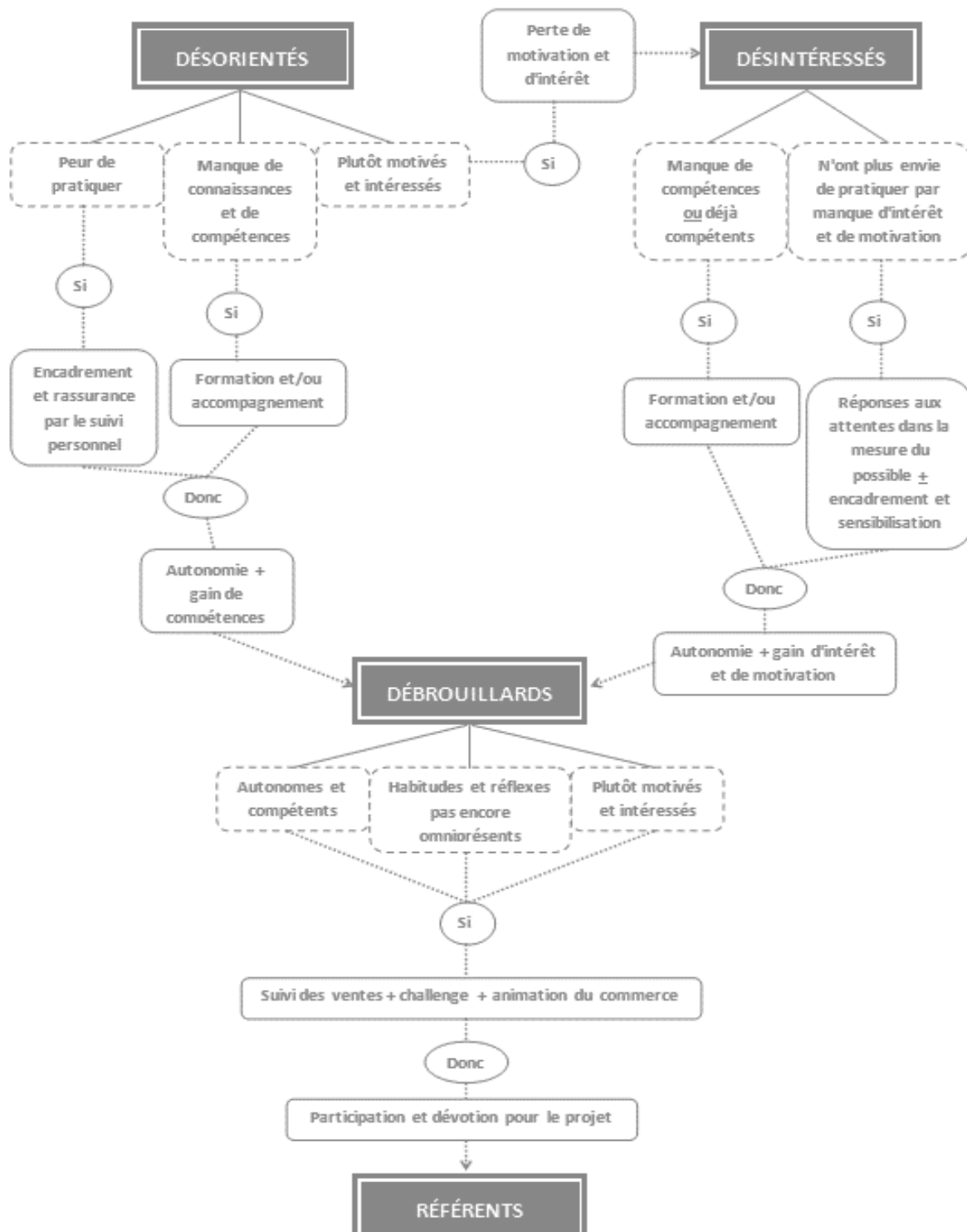
Rigby D. (2011), The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89(2), 64-75.

Rondeau A. (2008), L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexe, *Observatoire de l'administration publique-ENAP-Télescope*, 14 (3), 1-13.

Vas A. et Vande Velde B. (2000), La résistance aux changements revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, *IXe conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000*, 1-27.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Annexe 1 : Synthèse des résultats : Caractéristiques et dynamiques de chaque type de collaborateur et dispositifs à mettre en œuvre<sup>3</sup>



<sup>3</sup> "si" correspond aux dispositifs managériaux permettant de faire évoluer les profils. Pour plus de détails, ces dispositifs sont définis dans le paragraphe dédié à la typologie évolutive.