

Distribution multi-canal :
comment le site Internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs
au sein du point de vente associé.

Régine Vanheems, Maître de Conférences, Habilitée à diriger des recherches
Université de Paris I – Sorbonne

Université de La Sorbonne
17, place de la Sorbonne
75005 Paris

regine.vanheems@orange.fr

Distribution multi-canal :
comment le site Internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs
au sein du point de vente associé.

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser de quelle manière le site Internet d'une enseigne « click-and-mortar » modifie, selon le vendeur, la nature de ses échanges avec ses clients, sa démarche commerciale et le contenu de son travail.

Mots-clés :

Multi-canal, cross-canal, vendeur en magasin, site Internet, gestion de la relation client.

Abstract :

The purpose of this research is to analyze in which way the website of a « click and mortar » company can modify, from the salesman's perspective, the nature of his relations with his clients, his commercial approach and the content of his job.

Key-words :

Multi-channel retailing, cross-channel, salesman in store, website, customer relationship management.

RESUME MANAGERIAL

Cet article analyse la manière dont la force de vente en magasin est affectée par le site Internet nouvellement créé par leur enseigne. Une revue de littérature montre de quelle manière le site Internet d'une enseigne transforme les conditions de l'échange entre un vendeur « myope » et son client « éclairé ». Une recherche qualitative menée auprès de 35 vendeurs magasin révèle la manière dont le site Internet de leur enseigne a, selon eux, modifié le contenu de l'échange avec leur client, transformé le processus de vente et déplacé leur domaine d'intervention.

D'un point de vue managérial, l'identification de ces évolutions invite les responsables à réfléchir au nouveau rôle des vendeurs, aux qualités et compétences dont ils doivent être porteurs et au processus de vente à mettre en place dans un contexte multi-canal. En effet, le processus classique de vente ne semble plus adapté au nouveau contexte d'échange entre le vendeur et son client. L'analyse révèle par exemple, que certaines étapes du processus deviennent secondaires, voir même inutiles (traitement des objections par exemple) tandis que d'autres deviennent des conditions indispensables à la conclusion de la transaction. L'analyse révèle également que la capacité du vendeur à créer du '*liant*' entre certaines étapes du processus de décision et à réduire les ruptures notamment cognitives entre les canaux devient un élément puissant de la négociation commerciale. De tels constats invitent les managers à revisiter en profondeur leurs critères de recrutement (qualités, compétences des vendeurs) et le contenu de leur formation, les leviers traditionnels de la négociation apparaissant quelque peu désuet. L'accompagnement du client dans la perspective d'une expérience « *cross-canal* » de qualité invite aussi à repenser la motivation et la rémunération des vendeurs afin qu'ils ne se sentent pas en concurrence avec les autres canaux de l'entreprise.

Cet article identifie également la manière dont certains vendeurs ingénieux se sont appropriés le nouvel outil Internet dans l'exercice de leur métier (gestion de la relation client, approche transactionnelle, gestion de leur rayon). D'un point de vue managérial, cette identification des meilleures pratiques de gestion constitue une opportunité séduisante de les comprendre afin de les étendre et de les intégrer dans les futures formations des vendeurs sédentaires. A titre d'illustration, il devient possible de comprendre comment certains vendeurs parviennent à déplacer le terrain d'échange de la défiance à celui de la complicité, grâce et autour d'Internet, et ainsi de bâtir de nouvelles relations entre les représentants de l'enseigne et ses clients. Cette identification des meilleures pratiques de gestion permet de faire évoluer le métier de vendeur et surtout d'inculquer aux conseillers de vente les plus

réticents de quelle manière, contrairement à ce qu'ils pensent, le site Internet de leur enseigne pourrait leur permettre de retrouver une crédibilité face à leur clientèle.

Introduction

Sous l'impulsion d'Internet, la distribution multi-canal, véritable source de différenciation, s'est progressivement imposée comme modèle de gestion. Face à une stratégie qui se banalise, les professionnels de la distribution se trouvent désormais contraints d'identifier de nouveaux leviers de satisfaction de leur clientèle. La qualité de la cohabitation entre les canaux semble ainsi devenir un enjeu majeur pour les enseignes adoptant une stratégie de distribution multiple. Offrir au client une expérience « *cross-canal* »¹ de qualité constitue une opportunité de mieux le satisfaire. Favoriser la fluidité entre les canaux et atténuer les coutures inconfortables d'une même expérience renforcent l'impression de facilité et de liberté d'un consommateur qui n'hésite pas à naviguer entre les canaux, au gré de ses humeurs, contraintes et besoins du moment. Le multi-canal devient véritablement un « libre-service élargi », imbrication d'un espace virtuel et réel, au sein duquel il évolue sans contrainte.

Le vendeur en magasin joue un rôle essentiel dans la qualité de la cohabitation entre les canaux. Par ailleurs, acteur clef de la relation client, son action contribue à réduire les raccords inconfortables lors des changements de canal tout au long d'une même expérience d'achat. Ainsi, son intervention conditionne, avec celle d'autres intervenants au sein de l'entreprise (marketing, technique, logistique, sav, gestion...), la création d'une expérience « *cross-canal* » harmonieuse. Pourtant, le vendeur en magasin n'est pas toujours enclin à encourager le passage des clients d'un canal vers l'autre et à favoriser la fluidité inter-canal. Le risque de cannibalisation est probablement l'un des freins à l'adoption d'un tel comportement. Le site Internet de son enseigne est susceptible de le priver d'une partie de sa clientèle, et de sa rémunération, si il est rémunéré à la commission. Par ailleurs, en engendrant de nouveaux comportements et de nouvelles attentes chez ses clients, le site Internet modifie la nature de ses échanges avec ces derniers (Vanheems, 2009). Par conséquent, le vendeur peut faire preuve de fortes résistances face à un outil qui constitue une menace pour sa

¹ Le terme de « *cross-canal* » est apparu dans la littérature probablement parce que celui de « *multi-canal* » n'étant pas suffisant pour décrire les relations étroites que certains chercheurs et praticiens préconisent désormais d'instaurer entre les canaux. Alors que le « *multi-canal* » désigne l'utilisation de plusieurs canaux par une même entreprise sans lien particulier entre eux, le terme « *cross* » renvoie à des notions « d'entrecroisements, de mélanges ». La définition que nous proposons d'une stratégie « *cross-canal* » est donc la suivante : « *stratégie qui consiste à éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (physique, émotionnelle, économique, cognitive ...) lors des changements de canal par un client tout au long d'une même expérience avec une enseigne* ».

rémunération, modifie sa mission et altère les relations avec sa clientèle. De fait, il peut percevoir le site Internet de son enseigne comme un intrus qui vient perturber la relation qui s'instaure avec ses clients, allant même jusqu'à constituer une menace pour son métier. Pourtant, force est de constater la nécessité pour la force de vente de s'adapter au nouveau contexte de travail induit par cet outil. La capacité des vendeurs à répondre aux attentes des clients intrinsèquement créées par la *multicanalisation* conditionne la satisfaction de ces derniers à leur égard. Or cette satisfaction est un élément essentiel de la satisfaction à l'égard de l'enseigne (Crosby et Stephens, 1987).

L'objectif de cet article est d'analyser de quelle manière le site Internet d'une enseigne « click-and-mortar » modifie, selon le vendeur, l'exercice de son métier. Son but est d'analyser de quelle manière il modifie la nature de ses échanges avec ses clients, sa démarche commerciale, et le contenu de son travail. Ainsi l'article se propose d'analyser comment et pourquoi le site Internet d'une enseigne modifie la relation commerciale de ses vendeurs avec ses clients et de comprendre comment et pourquoi certains d'entre eux se sont appropriés cet outil dans l'exercice de leurs tâches et missions quotidiennes. Après une revue de littérature sur les quelques travaux permettant de comprendre pourquoi l'implantation d'un site Internet modifie l'environnement de travail des vendeurs, cet article présente les résultats d'une étude qualitative menée auprès de 35 vendeurs de deux grandes entreprises françaises d'amélioration de l'habitat.

Les nouvelles conditions de l'échange

La proposition d'un site Internet par une enseigne originellement « brick-and-mortar », loin d'être un simple canal supplémentaire de commercialisation des produits, transforme en profondeur la relation du client avec son enseigne. Non seulement ce site fait naître de nouveaux comportements en magasin et de nouvelles attentes chez le client, mais il participe également à développer son expertise et à enrichir l'expérience qu'il vit dans un contexte de « *crosscanalité* ». Cette évolution transforme indéniablement le contenu de l'échange entre le client et son conseiller de vente en magasin. Cette transformation peut être plus ou moins bien vécue par les vendeurs, qui voient leur champ d'intervention et leur métier se modifier de manière tout à fait considérable.

Un vendeur désillusionné ?

La transformation du champ d'intervention du vendeur en magasin s'explique en premier lieu par le fait que le consommateur qui navigue sur le site Internet de l'enseigne a un comportement en magasin résolument différent du visiteur « classique ». Dans la mesure où le client est allé sur le site de l'enseigne, sa visite en magasin est mieux préparée. Il y passe donc moins de temps à choisir son produit (Belvaux, 2005). Son processus d'acquisition et de traitement de l'information se limite alors à un simple repérage du produit préalablement sélectionné ou pré-sélectionné sur Internet. Le client se révèle ainsi être plus rapide en magasin et il fait preuve d'une plus grande détermination dans son choix. Cette initialisation du processus de décision sur Internet est susceptible de réduire le potentiel d'influence des vendeurs sur le comportement d'achat de leurs clients en magasin. Ce rétrécissement de leur zone d'influence peut leur donner l'impression d'une perte de pouvoir et d'une dévalorisation de leur métier. La plus grande agressivité et le moindre sentiment d'appartenance constatés par Munos (2003, 2006) chez les clients des canaux à distance qui réintègrent le canal traditionnel n'est pas de nature à apaiser les craintes du vendeur quant à l'évolution de sa relation avec ces clients « hybrides ».

La « myopie » du vendeur face au client « éclairé ».

En second lieu, la visite en magasin peut être le prolongement d'une expérience ludique, hédoniste ou cognitive commencée sur Internet. Cette prolongation d'une expérience commencée *on-line*, transforme en profondeur la relation d'échange entre le vendeur et son client. En particulier, l'apprentissage accéléré du client grâce à Internet, qui se traduit par une meilleure connaissance des produits (sphère cognitive), est susceptible de renverser le pouvoir de force entre les protagonistes. Non seulement le vendeur n'est plus le seul détenteur de la connaissance, mais en plus il risque d'être mis à mal par un client, désireux de lui montrer son expertise, voir même de le défier sur son propre terrain (Badot et Navarre, 2002). Cette transformation du jeu de pouvoir risque de créer un sentiment de malaise chez le conseiller, dont le métier et le savoir-faire semblent remis en cause.

Par ailleurs, le décalage entre des clients qui naviguent entre le site de l'enseigne et son magasin et un vendeur souvent exclusivement centré sur le magasin est susceptible d'accroître

le sentiment d'inquiétude de ce dernier. Cette « *myopie du vendeur* » (Vanheems, 2009) exclusivement centré sur la partie *off-line* de son enseigne risque de le décrédibiliser face à un « *client éclairé* » (Bergadaa et Coraux, 2008) qui sait se servir d'Internet avant de venir échanger avec lui et qui possède une connaissance élargie de l'offre et de l'enseigne. La serviabilité du vendeur et même sa compétence perçue peuvent être mises à mal par un client qui souhaite comparer une offre *on-line* et une offre *off-line* ou avoir des conseils sur une offre exclusivement proposée sur le site Internet de l'enseigne. Cela est d'autant plus grave que la migration inter-canal peut, dans certains cas, être une source de chiffre d'affaires additionnel tout à fait intéressante (Vanheems, 2007, Vanheems, 2009). Pourtant, la motivation du vendeur à accompagner un client en dehors de son canal habituel d'intervention risque d'être très faible si sa hiérarchie n'a pas réfléchi aux moyens d'encourager et de valoriser de tels comportements. La rémunération, notamment, semble jouer un rôle crucial dans cette capacité à favoriser une « *crosscanalité* ». Par exemple, un client qui a repéré un produit exclusif sur le site Internet d'une enseigne mais qui souhaitant un complément d'information se rend en magasin sera d'autant moins bien accueilli par le vendeur que celui-ci est rémunéré à la commission et qu'il sait, qu'in fine, la transaction s'opèrera sur le site Internet de son enseigne.

Vers un empilement des tâches dans un contexte de « cross-canalité ».

Le fait d'ajouter un nouveau canal de vente, et de passer à un système de distribution multi-canal n'est pas sans conséquence sur la mission des vendeurs. Le canal Internet risque d'élargir leur champ d'intervention et d'être à l'origine de tâches supplémentaires. A titre d'illustration, la réalisation d'une transaction *on-line* et d'un retrait ou d'un retour de produit *off-line* modifie le rôle des vendeurs en rendant nécessaire la prise en charge de nouvelles tâches distributives. Les vendeurs en magasin devront délivrer un produit commandé sur le site de l'enseigne ou récupérer un produit acheté *on-line* et qui ne conviendrait pas. La prise en charge de ces nouvelles tâches (souvent non rémunérées en raison notamment de l'absence de traçabilité) s'opère nécessairement au détriment du temps qu'ils consacrent à leurs clients en magasin et donc, s'ils sont rémunérés à la commission, de leur rémunération. Leur réticence à réserver du temps à une fonction purement distributive non rémunératrice peut alors se révéler évidente. Cette réticence, dès lors qu'elle est perçue par la clientèle, est évidemment négative pour l'enseigne. Au-delà de la rémunération, c'est l'ensemble des

piliers traditionnels de management de la force de vente (formation, motivation...) qui doit être revisité pour encourager le vendeur à accompagner dans les meilleures conditions son client dans une expérience inter-canal.

Cette revue de littérature souligne les difficultés auxquelles le vendeur peut se trouver confronté lorsque son enseigne implante un site Internet marchand. Plus qu'un simple canal additionnel, le site Internet modifie en profondeur la nature de la relation entre le vendeur et son client et les missions qui lui sont attribuées.

Influence perçue du site Internet sur le métier des vendeurs en magasin.

Désillusion d'un vendeur dont le métier pourrait être perçu comme dévalorisé, vendeur « myope » face à un client « éclairé », vendeur qui souffre d'un empilement de ses tâches, tâches non anticipées par la hiérarchie et donc non valorisées. La force de vente en magasin semble subir de plein fouet les nouvelles conditions de l'échange provoquées par l'implantation d'un site Internet marchand. Cette transformation presque passée inaperçue se traduit par une absence de réflexion quant aux conditions de son adaptation à ce nouvel environnement à la fois dans le monde académique ou professionnel. Par ailleurs, lien social entre l'enseigne et ses clients et pivot potentiel entre les canaux, le rôle du vendeur dans un contexte multi-canal a souvent été sous-estimé.

Les questions fondamentales qui se dessinent maintenant sont les suivantes : *comment le vendeur vit-il de l'intérieur le changement de son environnement de travail ? Comment s'y adapte-t-il, Comment tente-t-il, le cas échéant de s'approprier ce nouvel outil Internet dans le cadre de ses fonctions ? C'est l'objet de la partie qui suit, qui présente les résultats d'une recherche menée en ce sens.*

Méthodologie de la recherche.

Une étude qualitative sur la base d'entretiens en profondeur a été réalisée au deuxième et troisième trimestre de l'année 2008 auprès de 35 vendeurs de deux grandes enseignes de distribution spécialisées dans l'amélioration de l'habitat. Les 35 entretiens ont été réalisés au sein de 11 magasins (6 en province et 5 en région parisienne). Lors de ces entretiens d'une durée comprise entre ¾ heure et 1 heure 30, les interviewés étaient invités à parler sur leur

manière d'appréhender le site Internet de leur enseigne. En ce qui concerne leur profil, les répondants ont été choisis en fonction du rayon pour lequel ils travaillaient. Ont été sélectionnés les vendeurs officiant dans des rayons aux produits impliquants susceptibles de susciter une demande de conseil de la part des clients. Par ailleurs, deux profils de répondants ont été sélectionnés, les vendeurs « classiques » et les vendeurs « Internautes », ces derniers étant reconnus comme étant des adeptes d'Internet (parce qu'ils l'utilisaient de manière intensive dans leur vie personnelle). La sélection des répondants a été opérée au sein de chaque magasin par un responsable (généralement le responsable du magasin ou des ressources humaines). Les entretiens ont été systématiquement enregistrés et intégralement dactylographiés. Une analyse de contenu a permis de déceler les constances, les ressemblances et les régularités entre les entretiens.

Les vendeurs face au site Internet de leur enseigne

Le site de l'enseigne : d'une négation complète au rôle d'assistant

L'analyse permet à la fois de mettre à jour les termes qui viennent à l'esprit du vendeur lorsqu'on lui parle du site Internet de son enseigne et d'analyser comment il perçoit ce nouveau lieu d'échange entre l'enseigne et son client. D'une négation complète du site (« *personne ne le consulte* ») à un outil d'aide dans le cadre de ses missions (*facilitateur* », « *vendeur muet* », « *assistant* », « *outil* ») en passant par une source d'agacement (« *ça peut agacer* »), l'analyse lexicale montre que la perception du site Internet de l'enseigne est multiple, complexe et contextuelle.

L'influence perçue du site Internet sur le magasin et le rayon.

Quelle est l'influence perçue du site sur le magasin et sur le rayon ? De nombreux conseillers de vente indiquent que le site Internet offre visibilité et notoriété à l'enseigne. Ce serait, selon certains d'entre eux, un outil publicitaire très efficace en permettant à celle-ci de se faire connaître. Le site est également un moyen de faire découvrir aux clients l'ensemble des rayons et notamment les rayons les moins typiques de l'enseigne. C'est clairement le cas du rayon « cuisine » pour lequel le client n'a pas toujours le réflexe de visiter une enseigne de

bricolage. Au-delà de la notoriété, le site Internet aurait un effet positif sur l'image. Il permettrait à l'enseigne de véhiculer une nouvelle image et d'évoluer vers un positionnement plus « *déco* ». Il contribue également, selon certains conseillers de vente, à renforcer la crédibilité et l'expertise de l'enseigne, et par voie de conséquence leur propre crédibilité et expertise. De nombreux vendeurs ont une attitude tout à fait positive à l'égard du site de l'enseigne. Globalement créateur de trafic en magasin, il serait également créateur de trafic au sein de leur propre rayon. Le magasin virtuel est également perçu comme un levier de développement de la demande en magasin. En mettant « *le bricolage a la portée de tous* », Internet participe à la démocratisation de produits plus ou moins techniques. Grâce à la connaissance qu'il transmet, le canal virtuel engendre de « nouveaux » consommateurs qui, sans le site, ne se seraient peut être pas laissés séduire par les sirènes du « faire soi-même ».

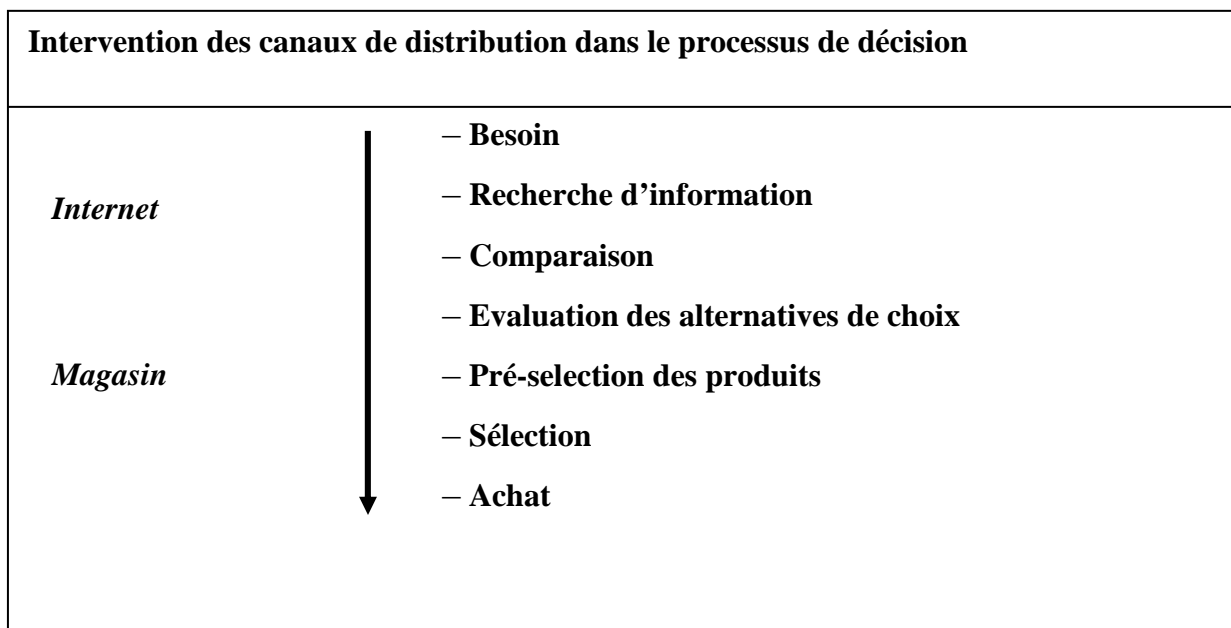
Le site, vecteur de mutation de la relation commerciale.

Au-delà de cette perception du site comme créateur de trafic ou vecteur de démocratisation, de nombreux conseillers indiquent qu'une initialisation de l'acte d'achat sur Internet modifie le comportement des clients en magasin et de fait, la nature de leurs échanges avec eux. Dans la mesure où les interactions en magasin ne sont plus les mêmes, la démarche de vente se trouve profondément modifiée et le discours commercial tenu par les vendeurs en magasin s'en trouve radicalement transformé.

Un processus de vente radicalement transformé.

La plupart des vendeurs s'accordent pour dire que les clients qui sont allés sur Internet avant de venir en magasin « *en savent de plus en plus* ». Ces clients avisés ont une connaissance à la fois des produits et du marché. Ils ont pleinement conscience de l'offre et de la concurrence. Ils auraient également une meilleure connaissance de l'enseigne, c'est-à-dire de ses services, offres, procédure et ce quelque soit le canal concerné. Cette transformation d'un client qui est également plus aguerri aux techniques de vente se traduit par moins de besoins de conseils, de renseignement et d'assistance en magasin. Par ailleurs, l'un des répondants souligne qu' « *Un consommateur Internet a déjà identifié son besoin, il a déjà fait sa vente lui-même quoi, et il ne reste plus qu'à conclure la vente, à condition qu'on ait du stock. L'acte de vente est complètement différent je pense* ».

Une initialisation du processus d'achat sur Internet signifie que certaines étapes du processus de prise de décision (Engel, Blackwell et Kollat, 1995) ont déjà eu lieu sur la toile. Le client a lui-même pris en charge une partie de son processus de décision : il a défini lui-même son besoin, recherché de l'information sur les offres susceptibles de le satisfaire, comparé les produits et parfois même effectué une première sélection des produits (schéma). Lorsque le client arrive en magasin, son processus de décision est déjà bien engagé, bien avancé.



Une facilitation de la démarche commerciale.

Cet avancement dans le processus de décision est loin, selon les vendeurs, d'être sans conséquence sur l'échange qu'ils ont avec leur client, et par conséquent, sur leur processus de persuasion commerciale. Grâce à la « toile », le client a lui-même pris en charge une partie des étapes traditionnellement imparties à la force de vente. Dans la mesure où l'achat a été préparé, le client est moins en demande de conseils ou de renseignements. Les vendeurs interviennent davantage en aval du processus de décision du client. Cette « avalisation » de l'intervention du vendeur modifie en profondeur le contenu de l'échange avec son client et le mode opératoire associé au processus de vente. Le processus de vente paraît d'ailleurs

considérablement réduit, puisque le vendeur n'a plus besoin d'identifier les besoins des clients et de présenter des produits permettant d'y répondre. La phase d'argumentation et de traitement des objections peut également être largement allégée. C'est ce que révèle le verbatim suivant : « *Pour un client qui n'est pas allé sur le site, il y a tout le travail à faire. C'est-à-dire le contact avec la clientèle, lui argumenter tout le produit qu'il recherche, chercher le produit qui lui convient le mieux. Il y a tout ce travail de fond à faire avant de conclure la vente (qui, des fois, n'est pas toujours concluante)* ». « *Avant ils étaient plus dans l'interrogation, il fallait qu'ils fassent le tour du rayon* ».

De fait, en se « *mettant au travail* » en amont de l'acte d'achat, le client libère le vendeur des tâches qui lui étaient traditionnellement imparties lors de l'échange avec ce dernier au sein du point de vente: identification du besoin, présentation des alternatives de choix en réponse à ce besoin, argumentation sur les différents produits, traitement des objections et conclusion. Cette mise au travail du client, qui était souvent préconisée dans le milieu bancaire se fait ici naturellement. La principale différence réside dans le fait que cette prise en charge s'effectue seulement sur quelques étapes du processus de décision, le reste du processus étant assuré en magasin. Ce qui suppose que le vendeur soit capable de s'adapter à cette nouvelle situation d'échange et d'accompagner un client sur le reste de son chemin, en tenant compte du chemin déjà parcouru.

Une vente très peu assistée et presque achevée.

Conséquence d'une navigation sur le site préalablement à une visite en magasin, le client est plus déterminé et prêt à acheter. La vente est très peu assistée, (y compris pour des achats impliquants) et elle est quasi-achevée. C'est ce que révèle Denis, dont le discours est partagé par la majorité des vendeurs: « *C'est quasiment une vente achevée, il y a juste à la conclure* ». Ainsi « *je pense que le client qui effectue la démarche d'aller sur le site Internet puis de venir en magasin est vraiment prêt à acheter, oui, c'est qu'il est prêt à acheter, qu'il a budgété son projet qui se réalisera à court terme* ». « *Pour nous c'est du bonheur car on est juste là au moment où il faut !* ». Ce sont ainsi des clients qu'une grande partie des vendeurs considère comme assez faciles et plus rapides. Le débroussaillage et la compréhension de l'offre ont déjà eu lieu en partie sur Internet. C'est donc une vente très peu assistée qui peut même se révéler être un véritable « *bonheur* », terme utilisé par Denis. « *C'est une vente qui est très peu assistée, le client se débrouille tout seul, il vient avec sa fiche.... Mais en général*

ça se passe comme ça, ils viennent souvent avec les produits qu'ils ont relevés sur Internet (les codes), et après ils vont directement aux rayons et ils prennent les produits directement. Et après, ils demandent conseil : si ça c'est bien, si ça c'est bien, est-ce que ça vaut le coup ? »

Un besoin de confirmation et une difficulté de générer de la dérive de vente

Ils savent où ils vont, ils savent ce qu'ils vont acheter. En quelque sorte, ils se sont déjà renseignés sur Internet. Et après, ils veulent une confirmation de ce qu'ils ont vu, un conseil. Les attentes à l'égard du conseiller sont des attentes de confirmation de leur choix, comme le révèle le verbatim suivant : *« Avant ils demandaient à être conseillés et il fallait les orienter vers un produit. Maintenant ils viennent peut-être demander conseil, mais que sur le produit qu'ils ont choisi..., ça facilite entre le conseiller et le client quoi. »* Les clients viennent ainsi en magasin pour être confortés dans leur choix, le vendeur jouant ainsi un rôle de réassurance. La particularité est que ce rôle se joue sur le ou les deux ou trois produits préalablement sélectionnés. D'ailleurs Vincent affirme qu'il a *« tendance à plus les aiguiller sur leur idée »*. *« En général, ils viennent après pour avoir un second avis, pour savoir si le produit est valable et si ça vaut le coup de l'acheter pour ce qu'ils veulent faire »*.

A l'inverse et de manière corollaire, cette détermination des clients se traduit par une grande difficulté à les faire changer d'avis. Ce qui dans un sens peut paraître étonnant dans le cadre d'achats impliquants. En effet, à partir du moment où le client fait l'effort de demander conseil au vendeur sur un produit qu'il considère comme important, on peut penser qu'il souhaite confronter son avis à un spécialiste, quitte à changer d'avis.

Pourtant les vendeurs s'accordent sur la difficulté qu'il y a à les faire changer d'avis. Une très grande majorité partage ce point de vue et souligne le peu d'efficacité de leur discours de vente sur une éventuelle dérive de vente, comme le souligne Léa *« Après les avoir renseignés ils ont toujours en tête une gamme de produit, on le ressent »*. Ainsi si le vendeur peut fournir un complément d'information sur le produit ou proposer des produits accessoires et complémentaires, la dérive de vente apparaît très délicate, le consommateur restant, dans la très grande majorité des cas, arrêté au produit pré-sélectionné sur Internet.

Une plus grande méfiance et agressivité en magasin : les avis sont partagés.

Les clients qui sont allés sur Internet témoigneraient, chose étonnante au vue de résultats antérieurs (Munos, 2003, 2006), d'une moins grande agressivité au sein du point de vente. Selon certains vendeurs, le « *client qui est allé sur le net est moins agressif: il trouve plus facilement le produit, il sait dans quel rayon aller, il perd moins de temps* ». « *Il a le sourire et il est moins énervé* ». Par ailleurs, une mise à niveau du client grâce à Internet permet une meilleure compréhension du discours technique des conseillers, ce qui facilite les échanges.

Toutefois, cela n'est pas partagé par tous. Au delà d'une plus grande curiosité, de leur caractère plus pointilleux, de leur plus grande exigence dans leur demande de renseignements, certains vendeurs indiquent aussi que ces clients peuvent manifester une plus grande méfiance à leur égard. Certes ils sont véritablement à l'écoute au moment de l'échange, mais ils décodent leurs discours en fonction de la connaissance qu'ils ont acquise sur Internet, comme le révèle Bernard : « *Ils sont peut-être un peu plus... peut-être méfiants envers nous. Parce qu'ils nous écoutent bien sûr, ils nous écoutent peut-être plus que les autres clients et en quelque sorte on n'a pas intérêt à se planter, parce qu'ils connaissent un peu le produit. Donc ils connaissent un peu les produits, les services, enfin un peu tout ... Donc ils sont, on va dire ça comme ça, ils sont un peu plus méfiants* ». Ils ne se laissent pas influencer pas le « *baratin* » des vendeurs.

La nécessité d'une conformité des discours du site et des conseillers

Cette méfiance peut se traduire, si le discours du conseiller n'est pas conforme à celui du site, par une remise en question de la compétence du vendeur, comme le révèle le verbatim suivant : « *Il y beaucoup plus de clients qui se renseignent avant sur Internet donc quand ils viennent en magasin et qu'on ne leur dit pas forcément la même chose que ce qui est dit sur Internet, ils se demandent si on est des bons conseillers* ». A cet égard, le discours du site est habituellement considéré comme le « *vrai* » discours même si, l'indique un conseiller, « *des coquilles peuvent aussi se glisser sur le site* ».

De manière générale, le client apprécie particulièrement une forte continuité entre le discours du site et celui du vendeur, continuité qui pourrait être un déclencheur d'achat au sein du rayon. « *Il aime bien qu'on lui répète la même chose, que ça coïncide bien ; si entre le site et*

le magasin, les vendeurs et le site, on est bien en osmose » « Ils viennent après pour voir s'il n'y a pas de différences entre ce que l'on dit et le site, avoir un second avis ». Cette continuité semble le rassurer dans son choix.

Au-delà de cette méfiance, certains discours des vendeurs suggèrent que certains clients pourraient rechercher de l'information sur Internet pour éviter un affrontement avec eux au sein du point de vente : *« à un moment on sent qu'ils n'ont pas envie d'être dérangés, ils cherchent leur truc, ils ne se retournent pas sur nous, il n'y a pas un regard, donc on laisse faire. Il ne faut pas que ça fasse ... non plus, c'est un coup à les faire fuir ! Ils ont tendance à se jeter sur le produit qu'ils ont vu sur le site et après ils tournent ».*

Quand le site Internet aide le client à avoir confiance en soi ...

La notion de « fierté » a été suggérée à plusieurs reprises dans les entretiens avec les conseillers de vente. Au-delà du comportement de défiance évoqué dans la littérature, l'acquisition d'une connaissance sur Internet semble résulter dans certains cas, d'un désir des clients d'acquiescer une certaine confiance en eux avant d'aller rencontrer le vendeur sur le terrain. Cette nécessité est notamment soulignée pour les hommes plutôt que pour les femmes sur un terrain qui leur est traditionnellement légitime (le bricolage). L'acquisition de cette connaissance facilite la compréhension du discours notamment technique du vendeur et permet au néophyte d'être sur la même longueur d'onde que le vendeur. A ce titre, elle facilite les échanges. Le client est ainsi plus confiant, comme le souligne Vincent : *« Dans la réalisation de leur projet ils sont plus confiants, ils sont moins longs en magasin, ils nous demandent juste des infos sur l'application, etc ».* Il est intéressant de noter que cette notion de fierté est surtout apparue dans des magasins situés dans des environnements sociaux très privilégiés (la Défense), comme si les cols blancs ne supportaient pas de montrer leur ignorance sur un sujet probablement assez éloigné de leur problématique quotidienne. Habités à être performants, Internet met non seulement le bricolage à leur portée, mais leur permet aussi d'acquiescer la connaissance suffisante pour dialoguer avec des spécialistes et ne pas être pris en porte à faux. Au-delà d'un comportement de défiance suggérée dans la littérature, cette mise à niveau adoucit l'échange et le facilite, un sentiment d'infériorité du client dans la relation d'échange n'étant toujours pas propice à la quiétude de la situation.

Vers un accompagnement inversé : lorsque le client accompagne le vendeur

Certains vendeurs révèlent l'existence de situation de vente avec une logique d'accompagnement inversé. Le processus classique de découverte du produit en réponse à une situation de besoin est inversé et c'est le client qui fait découvrir le produit, l'emplacement d'un produit au vendeur. Situation paradoxale où c'est le client qui détient une partie de l'expertise et en fait profiter son vendeur ... Cette situation, que certains vendeurs (mais pas tous) acceptent sans difficulté, est-elle une source de décrédibilisation pour le vendeur ou une source de valorisation du client, pas forcément au détriment de son interlocuteur? Une relation d'un nouveau type se met alors en place et l'échange est fondé sur le partage mutuel. La relation se révèle différente, l'acquisition et l'échange de connaissances pouvant même se traduire par une certaine forme de complicité. Les discours respectifs de Vincent et d'Isabelle soulignent ces nouveaux aspects de l'échange : *« C'est vrai que ça peut paraître bizarre mais les gens sont parfois un peu perdus, par contre ceux qui vont sur Internet nous dirigent dans les rayons »* (Vincent). *« Ils peuvent nous informer sur des choses que nous n'avons pas vues..., Ils sont plus renseignés sur la pose, etc.. Par exemple un client disait « Je veux cette référence, c'est un parquet à coller », ils sont déjà renseignés »* (Isabelle). Si certains vendeurs appréhendent ce type de situation et mettent tout en œuvre pour l'éviter (stratégie d'évitement), elle ne pose, en revanche, aucun problème à d'autres, qui y verront un moyen d'élargir leur connaissance et d'approfondir leur échange avec leur client.

Le site Internet, sorte de « soulagement » pour le vendeur

Le site Internet de l'enseigne, c'est une *« sorte de soulagement »* pour certains vendeurs, comme le souligne le verbatim suivant : *« On arrive à gérer plus de clients car si on avait que des clients qui savent pas ce qu'il veulent faire et si il fallait faire le tour du magasin, on perdrait énormément de temps »*. *« Alors que les clients qui vont sur le site c'est du 5mn chrono »*. De fait, grâce à l'existence d'Internet, les vendeurs sont capables de satisfaire plus de clients.

La « toile », nouvelle complice de la relation commerciale.

Un « parcours ensemble », ou quand le vendeur accompagne son client sur le site...

Certains vendeurs, mais il convient de préciser que d'autres vendeurs l'évitent, vont volontiers avec leurs clients sur le site Internet de l'enseigne. Ils accompagnent ainsi les clients qui ont repéré un produit sur le site et qui ont imprimé leur fiche ou qui en connaissent le code. Dans le cas où le client n'a ni la fiche, ni le code du produit, ils l'accompagnent dans l'ensemble de son processus comme le révèle le discours suivant : « *sinon on refait le parcours ensemble* ». Ce moment est particulièrement apprécié par le client. Il est par ailleurs très satisfait que le vendeur fasse la démarche avec lui : « *Le client aime qu'on le guide sur Internet* », *on tourne l'écran : ils sont contents qu'on les aide et qu'on les renvoie pas chez eux* ». Ce partage de l'écran que l'on tourne et que l'on montre au client est hautement symbolique. On va y faire ensemble un parcours et celui-ci semble inscrire la relation dans une dimension qui va au-delà d'une dimension simplement transactionnelle et qui modifie le statut du vendeur.

Ce ne sont pas deux interlocuteurs, l'un en face de l'autre, avec un « écran » (« écran » dans les deux sens du terme) qui détériore la qualité de leur échange et dont l'accès serait réservé à un conseiller, seul détenteur du pouvoir et de la connaissance. C'est un écran que l'on regarde ensemble, que l'on partage, qui facilite l'échange et le dialogue et enrichit considérablement la relation.

D'un accompagnement du client à un service sur-mesure.

D'un simple rôle d'accompagnateur, le vendeur peut également devenir initiateur ou même véritable formateur sur le site de l'enseigne. Cet accompagnement sur le site serait, selon les conseillers qui pratiquent un tel accompagnement particulièrement bien perçu par la clientèle. Au-delà de cet échange, de ce partage qu'il permet, la consultation du site Internet offre l'opportunité au vendeur d'offrir de nouveaux services à son client : il peut par exemple visualiser avec son client des éléments de la gamme qui ne sont pas présents en magasin et, à ce titre, offrir du « *long tail* » en magasin au même titre que le site de l'enseigne. Certains

vendeurs consultent le site afin d'imprimer le plan d'autres magasins lorsqu'ils orientent leurs clients vers un autre magasin en raison de l'indisponibilité d'un produit dans leur propre rayon. Lorsque le vendeur dispose d'un accès généralisé sur la toile (et non pas simplement au site de l'enseigne), il peut se connecter sur le site d'un fabricant, ce qui lui permet de donner plus rapidement l'information qu'une recherche d'information plus laborieuse par catalogue.

De nouvelles zones de convivialité et sources de complicité.

Par ailleurs cet accès « on-line » généralisé enrichit le contenu du dialogue du vendeur avec son client. Pour la décoration, par exemple, il peut le conseiller sur des sites de décoration, lui proposer des idées ou des astuces de décoration grâce au site, l'informer des tendances en se connectant sur des sites spécialisés en décoration. Il lui est ainsi possible de déplacer le contenu de la discussion, la faisant sortir d'un champ purement transactionnel. Le conseil du vendeur, au-delà du « produit » paraît plus désintéressé et modifie la nature de la relation avec les clients. La possibilité de se tenir informé en continue sur la toile et d'échanger avec son client sur les différents sites renforce l'intérêt du vendeur pour le rayon, son expertise et de fait la nature de sa relation avec ses interlocuteurs! L'expertise entretenue sur un champ qui passionne le client ouvre la voie à de nouvelles zones de convivialité et est source de complicité entre des personnes qui partagent un centre d'intérêt commun. De vendeur, le conseiller devient décorateur, coach, fournisseurs de bonnes idées ... et il n'est pas rare, dans ce type de situation, que l'échange se poursuive, une fois le projet terminé le client revenant en magasin pour montrer à son « coach » une photographie de la pièce transformée grâce à ses précieux conseils. Internet donne de l'épaisseur à la relation, et cette épaisseur invite le client à revenir vers son interlocuteur. La relation peut également se prolonger par le net lui-même, le client et le vendeur restant connectés et échangeant par mail, même lorsque la transaction est terminée.

Quand le site devient argument de vente dans le discours commercial des vendeurs.

Si dans certaines situations d'achat, c'est le client qui invite le vendeur à se connecter sur Internet, l'inverse est également vrai ! Ainsi certains vendeurs renvoient leurs clients vers le site Internet de leur enseigne. Certes, un tel comportement, s'il s'inscrit dans un souci

d'allègement de leur propre mission, risque d'être fort mal perçu par ce client que l'on renvoie chez lui.

Cette stratégie peut toutefois être parfois beaucoup plus subtile, et s'inscrire dans une démarche originale de persuasion commerciale. En poussant le client à l'adoption d'un comportement de type « mortar-and-click » notamment dans le cas de produits impliquants, le vendeur se sert intrinsèquement du site Internet comme élément d'argumentation et il l'intègre dans son processus de vente. Ainsi cette stratégie est notamment utilisée lorsque le vendeur souhaite convaincre son client de la véracité de ses propos. Certains vendeurs renvoient leurs clients vers le site lorsqu'ils savent que celui-ci conforte le discours qu'ils leur ont tenu en magasin. Cette stratégie se révélerait, selon certains d'entre eux, particulièrement efficace. En effet, lorsque le discours du site converge avec les propos qu'ils ont tenus à leur client, leur expertise et leur crédibilité perçues s'en trouvent résolument grandies. Suite à une visite on-line elle-même motivée par le discours du vendeur, il n'est ainsi pas rare que le client revienne en magasin afin d'y concrétiser son achat. Plutôt que d'insister en magasin sur les avantages des produits, ce qui peut paraître suspicieux, le vendeur renvoie son client vers un discours *on-line* qui conforte son argumentation. En favorisant un tel comportement « mortar-and-click », il rallonge le processus de décision. Toutefois, il semble préférable que le client aille sur le site immédiatement plutôt que dans les magasins concurrents où les vendeurs lui tenant le même discours sur le produit, mais au bon moment, pourraient bien parvenir à conclure la transaction. Cette incitation à la migration vers le canal alternatif de vente semble donc être une stratégie pouvant, dans certains cas, accroître la probabilité de la transaction.

Lorsque le produit est impliquant, complexe et/ou qu'il fait l'objet un processus de décision long, le vendeur conseille également parfois à son client de se connecter sur le site de l'enseigne. Il peut ainsi inviter son client à aller sur le site afin qu'il puisse intégrer et/ou se remettre en mémoire des données techniques dont ils auraient parlé en magasin ensemble, mais des données difficiles à « ingurgiter » en totalité immédiatement. Cette invitation rassure un client inquiet de ne pouvoir prendre en considération et gérer un ensemble d'informations complexes pourtant nécessaires à sa prise de décision. Le vendeur peut également convier son client à se connecter sur le site si le projet de ce dernier s'inscrit dans du long terme, la prise de décision finale étant décalée dans le temps par rapport à la visite en magasin. Le client est ainsi rassuré de pouvoir retrouver plus tard l'information donnée par son conseiller,

information qu'il pourra activer au moment où il en aura besoin. Par ailleurs, lorsque le produit ou le projet fait l'objet d'un processus collectif de prise de décision, le vendeur invite parfois son client à retourner avec son épouse ou ses enfants sur le site afin qu'ils puissent, tous ensemble, visualiser le produit qui les intéresse.

Enfin, le vendeur oriente parfois son client vers le site Internet pour pallier l'absence d'autres supports d'exposition des produits : par exemple pour pallier le fait qu'il n'existe pas de catalogue pour ce produit spécifique, ou que le catalogue ne soit pas encore paru ou en rupture. Et puis Internet de manière générale permet au vendeur de prolonger virtuellement une relation engagée en magasin et de poursuivre une histoire initiée en magasin : information complémentaire, conseils avisés, devis ...

Du long tail en magasin encore plus long que sur le site grâce au vendeur ?

L'une des sources d'avantages concurrentiels traditionnellement impartie à un site web est le phénomène du « long tail », à savoir l'opportunité pour une enseigne d'y commercialiser un nombre de références extraordinaires en raison du caractère illimité des linéaires. Ce choix infini offert au consommateur sur le site de l'enseigne s'oppose souvent à une offre nécessairement réduite en magasin, en raison du caractère limité de son espace d'exposition des produits. Pourtant, force est de constater que le magasin, grâce au vendeur et à la « toile », peut devenir résolument plus infini que le site Internet de l'enseigne lui-même.

Lorsqu'il est utilisé par le conseiller, le site Internet de l'enseigne permet de commander, suite à une demande d'un client, des produits présents sur le site, mais qui ne sont pas vendus en magasin ou qui n'auraient pas été commandés en temps normal. Le phénomène du « *long tail* » se propage ainsi en magasin grâce au vendeur qui joue le rôle d'interface. Le magasin peut même, grâce au vendeur, devenir un lieu de choix bien plus infini que ne l'est le site Internet de son enseigne. Pour des produits particulièrement impliquants, le vendeur, grâce à une connexion élargie sur la toile, et non plus un accès illimité au site de l'enseigne, pourrait offrir à son client un choix bien plus large que ne le permet le site de l'enseigne !

A titre d'illustration, la consultation des sites de fabricant lui offre l'opportunité de commander pour le client, et parfois avec le client, des produits qui ne sont référencés ni en

magasin, ni sur le site de l'enseigne. Cette consultation généralisée de la toile lui permet d'élargir son choix de manière extraordinaire tout en s'adaptant de manière individualisée aux attentes des clients. C'est ce que révèlent les verbatims suivants : « *On peut ainsi, à travers les sites des fabricants, rechercher d'autres produits et si on travaille avec le fabricant lui demander le produit en question* » , « *Allibert c'est notre fournisseur. Donc si un client vient en nous disant, vous ne faites pas tous les produits en magasin.... Ou un client qui aurait trouvé un produit chez un fabricant ...* »

Ce service personnalisé génère une véritable valeur ajoutée pour le client. Le vendeur répond ainsi de façon individualisée aux besoins de ces clients avertis qui naviguent sur les sites de fabricants et les sites destinés aux professionnels. Il se distingue ainsi par la recherche de solutions qui s'inscrivent en dehors de son champ habituel d'intervention.

L'appropriation d'Internet en dehors de la relation client.

Au-delà de leur relation avec leur client, certains vendeurs s'approprient Internet dans l'exercice de leur métier. Détournant le site de sa fonction première de vitrine commerciale, ils l'utilisent pour leur propre usage et l'intègrent comme outil dans le cadre de la gestion de leurs activités en magasin. L'analyse permet d'identifier les nouveaux rôles joués par Internet au sein du rayon et de comprendre pourquoi et comment certains vendeurs l'ont adopté dans le cadre de leurs missions. Le site de l'enseigne est utilisé pour se tenir informé et pallier les déficiences du système, créer de la valeur ajoutée dans la relation avec le client. Il est également une source d'inspiration marketing pour leur propre rayon.

Auto-formation en continue (prise en charge autonome de la formation)

Véritable outil d'auto-formation, certains vendeurs utilisent le site pour se tenir informés sur la gamme des produits et les caractéristiques techniques des produits, pour se tenir au courant des nouveautés, se documenter sur la pose du produit, ou afin d'être capables de répondre aux questions des clients.

Cette auto-formation à l'initiative du vendeur s'effectue lorsque celui-ci est nouveau ou lorsqu'il change de rayon : le site de l'enseigne lui permet ainsi de bénéficier d'un apprentissage accéléré du rayon avant son intégration au sein de celui-ci. Cette auto-formation pallie également certaines défaillances organisationnelles, lorsque par exemple, la formation

prévue est trop tardive par rapport à la prise de fonction. Mais, de manière plus générale, certains conseillers ont recours au site de l'enseigne tout au long de leur vie en magasin.

L'auto-formation peut s'effectuer in situ, (sans ou avec le client) durant ses heures de travail. Toutefois, parfois elle s'effectue en dehors du magasin. Certains vendeurs, cas peu fréquent néanmoins, réellement intéressés par les produits, se connectent ainsi sur le site de leur enseigne à la maison pour se tenir informés ou être capables de répondre correctement aux attentes de leurs clients.

Cependant dans d'autres cas, cette connexion on-line au domicile du vendeur s'inscrit dans une situation plus « cachée » et « coupable » où le conseiller de vente chercherait une réponse à une question à laquelle il n'aurait pu répondre au cours de la journée. Une connexion à la maison permet de solutionner une interrogation sans laisser poindre ou révéler à ses collègues son ignorance sur le sujet.

Internet, un substitut efficace aux autres supports d'information et de communication

Certains conseillers de vente ont également recours à Internet à la place des supports alternatifs d'information tels que le catalogue par exemple, parce qu'il leur paraît plus rapide, plus facile et plus commode de rechercher de l'information par ce biais. C'est le cas par exemple d'une recherche d'information sur les fournisseurs qui apparaît parfois plus aisée sur le net que sur le catalogue de ce dernier. Cela leur fait, par conséquent, gagner du temps, comme le souligne le verbatim suivant « *Il est plus facile et plus pratique de rechercher de l'information sur Internet que sur catalogue* ». Certains conseillers privilégient également l'utilisation du mail plutôt que le téléphone dans leur relation avec les fournisseurs. Plus pratique que le téléphone, le courrier électronique leur permet par exemple, de faire une demande d'information en dehors des heures d'ouverture des fabricants.

Le site Internet, source d'inspiration pour le marketing de leur rayon

- **Assortiment :** quand le « on-line » s'immisce dans la construction de l'assortiment

La connexion offre également au conseiller l'opportunité de voir la totalité des produits vendus sur le site de l'enseigne. Cette visibilité permet à certains d'entre eux de repérer les produits vendus sur le site, qui pourraient « *fonctionner* » dans leur rayon, en fonction des particularités de ce dernier et de la clientèle de la zone de chalandise du magasin. Cette identification par le « terrain » des références susceptibles de générer du chiffre d'affaires constitue une façon de revisiter l'organisation des achats. La visibilité de l'ensemble de la gamme sur le site leur permet de repérer très tôt les produits nouveaux correspondant aux tendances de consommation, leurs connaissances du marché local, de déceler les futurs succès commerciaux dans leur zone. Grâce à cette vision élargie des offres possibles, ils se réapproprient une fonction essentielle du commerçant et ils seront certainement très motivés à tout mettre en œuvre pour vendre un produit qu'ils ont eux-mêmes sélectionné.

- **Une source d'inspiration merchandising**

Au-delà de la construction de leur assortiment, le site Internet de l'enseigne est parfois une véritable source d'inspiration merchandising. Le magasin « virtuel » est une vitrine, une source de réflexion sur la manière dont les conseillers peuvent eux-mêmes placer les produits en magasin, les agencer en rayon et les mettre en valeur. Au-delà du traditionnel plan merchandising, la présentation on-line est une source d'idées sur les tendances et les possibilités de mises en valeur révélées en magasin.

Veille concurrentielle et commerciale

La toile (et non seulement le site de l'enseigne) est utilisée par certains conseillers pour faire de la veille concurrentielle. La connaissance des produits, prix, et conditions commerciales pratiquées par la concurrence permet d'orienter l'échange avec le client. Cette vision d'un marché grâce à un accès élargi sur la toile est probablement un moyen très efficace de réduire la myopie d'un vendeur face à un client qui a une connaissance des acteurs présents dans la zone de chalandise et les conditions commerciales pratiquées par ceux-ci. Ce phénomène de client expert conscient des opportunités dans la zone ne devrait que s'amplifier avec l'utilisation du mobile sur site et des applications i-phone. Nul doute que cette connaissance du vendeur va devenir vitale face à un client qui, d'un simple click sur son mobile, pourra détecter les offres les plus alléchantes à portée de main !

Implications managériales

D'un point de vue managérial, les résultats de cette recherche permettent de formuler des recommandations relatives à la gestion de la force de vente dans un contexte multi-canal. Recrutement, formation, motivation, rémunération... L'analyse montre que les piliers traditionnels de management de la force de vente doivent être revisités pour s'adapter aux nouvelles contraintes et opportunités que le site Internet d'une enseigne crée pour le vendeur en magasin. Par ailleurs, elle révèle que le processus de vente classique n'est plus d'actualité et qu'il faut réinventer l'échange avec le client dans un contexte multi-canal. Différentes implications managériales peuvent être tirées de cette analyse qualitative. Quelques une d'entre elles peuvent être présentées ici.

En premier lieu, elle invite à revisiter le processus de vente en magasin et aux nouvelles conditions de l'échange à la lumière de la transformation de l'échange induite par le site Internet de l'enseigne. Elle convie les praticiens à réfléchir sur le rôle du vendeur dans un contexte multi-canal et à la place de celui-ci au sein d'un échange qui s'est déplacé.

Accompagner un client sur un parcours qui a déjà été entamé ne sollicite pas la même démarche qu'un processus de vente classique. Ecouter le client, afin d'identifier le parcours que celui-ci a déjà effectué, relève d'une approche résolument différente de l'approche classique d'identification des besoins en matière de négociation. Conforter le choix du client et l'*aiguiller* dans son choix, lorsque celui-ci paraît cohérent, rassurer le client au moment de la transaction sont de nouveaux enjeux de la force de vente face à un client multi-canal.

La partie « traitement des objections » est elle-même probablement moins fondamentale face à un client qui s'est déjà lui-même convaincu de la supériorité du produit choisi. En revanche être capable de remettre à plat un parcours qui le mènerait à un achat qui ne correspondrait pas à son besoin et le faire avec diplomatie, constitue une vraie valeur ajoutée pour le client.

L'analyse permet aussi de déceler certaines des stratégies utilisées par certains vendeurs pour recréer autour et grâce à Internet les conditions d'un échange harmonieux. A titre d'illustration, comprendre pourquoi certains vendeurs parviennent à déplacer le terrain d'échange de la défiance à celui de la complicité constitue une opportunité de bâtir de nouvelles relations entre les représentants de l'enseigne et ses clients. Cette compréhension est d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans une logique de satisfaction et donc de

fidélisation, de l'ensemble des protagonistes impliqués. De nombreuses illustrations de pratiques inédites sont mises en évidence dans ce papier pour montrer comment certains vendeurs ingénieux utilisent le site pour améliorer les conditions de l'échange, et parfois même pour l'intégrer dans la négociation. Au-delà de la relation avec leur client, l'identification des pratiques de certains vendeurs, qui se sont appropriés Internet dans l'exercice de leur mission quotidienne, constitue un nouveau gisement d'idées pour l'implantation de nouvelles pratiques de gestion du rayon au sein du magasin. Le contenu de la formation dispensée pourrait largement évoluer lorsqu'une enseigne s'élargit à un contexte multi-canal. D'autres éléments du management de la force de vente sont touchés par ce nouveau contexte de travail. Recrutement, motivation mais surtout rémunération devront être repensés pour s'adapter aux nouvelles contraintes qui s'imposent au vendeur dans un contexte multicanal. La nécessité de revisiter la rémunération des vendeurs dans un contexte multicanal a déjà été soulignée par Fournier (2009) pour les entreprises des services. L'auteur suggère également des solutions en termes de rémunérations, pour remotiver un vendeur qui se considère parfois en concurrence avec d'autres canaux de distribution. De la même manière, des réflexions doivent être développées en ce sens dans le cadre d'entreprise de distribution «click-and-mortar» en tenant compte de leurs spécificités.

Conclusion

Cet article a tenté de faire une première analyse de la manière dont la force de vente en magasin était affectée par le site Internet nouvellement créé par leur enseigne. Une première revue de littérature a permis de mettre en exergue la manière dont ce dernier était susceptible de transformer les conditions de l'échange entre le vendeur et son client. Face à un client « éclairé » qui sait ce qu'il veut lorsqu'il vient en magasin et pourrait venir le défier sur son propre terrain d'expertise, le vendeur pourrait se sentir dévalorisé, sans illusion et peu enclin à pactiser avec l'objet à l'origine cette transformation. Cela est d'autant plus vrai que non seulement cet objet est source de transformations qui peuvent être négatives pour son métier, mais qu'en plus, il engendre des tâches additionnelles non rémunérées et qui s'ajoutent à un métier déjà très lourd.

Pourtant force est de constater, au regard des résultats de cette recherche, que s'ils s'accordent à dire que le site Internet a transformé la relation qu'ils ont avec leur client, modifié leur domaine d'intervention et le processus de vente, il constitue également un outil qu'ils peuvent intégrer, de manière inédite, dans l'exercice de leur métier. Au-delà des craintes que peut

susciter un nouvel outil (« ca peut agacer », « ils sont peut être plus méfiants », « ils se demandent si on est de bons conseillers... »), le site Internet est perçu positivement par un certain nombre de vendeurs en tant, par exemple, de vecteur d'image ou créateur de trafic. Certains d'ailleurs n'hésitent pas à utiliser, ou même à détourner le site, pour la poursuite de leur propre objectif. S'adaptant résolument bien aux nouvelles conditions de l'échange, ils utilisent le site dans la construction d'une relation de qualité avec leurs clients, leur permettant d'épaissir cette relation et de leur fournir plus de matière à la fidélisation. Au-delà du relationnel, ils utilisent l'outil comme support à leur argumentation, qui devient en quelque sorte un « assistant muet ». Certes, cette capacité à s'adapter aux nouvelles données de l'échange elle-même induite par la *multicanalisation* n'est pas partagée par l'ensemble des vendeurs et certains semblent encore souffrir de cet intrus qui détériore leur relation avec leur client, les discrédite face à un client de plus en plus expert. Ces vendeurs mettent alors en place une stratégie d'évitement d'Internet et le contournent, allant même parfois jusqu'à nier son existence en magasin. L'enjeu aujourd'hui est de voir comment on peut faire évoluer leur perception du site Internet et lever les freins à son utilisation. Le repérage des meilleures techniques mises en place par les vendeurs « éclairés » constitue une source d'amélioration pour retrouver une relation de qualité avec les clients et revaloriser leur place au sein de l'échange.

Bibliographie

- Badot O. et Navarre C. (2002) - L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes de la 7eme Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- Belvaux B.(2005) - Internet : un compagnon indispensable à l'acheteur, article paru dans « *Commerce et Distribution : prospective et stratégies* », éd. Economica, p.75-85.
- Bergadaà M. et Coraux G. (2008) - Le risque d'achat : confrontation des perspectives du client, du commercial et du dirigeant, *VIIème Assises de la vente, Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutation de la fonction commerciale*, janvier, p.21-33.
- Crosby L. et Stephens N. (1987) - Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry, *Journal of Marketing Research*, n° 24, p. 404-411.

- Fournier C. (2009), Impact des strategies multicanal sur la remuneration des commerciaux: quelques réflexions appliqués au secteur des services, *Revue Française de Marketing*, n°223, juillet. p.67-78.
- Engel J.F. , Blackwell R.D. et Miniard P.W. (1995), *Consumer Behavior*, The Dryden Press, eight Edition
- Munos A. (2003), Les technologies et l'interface client : éloignement ou proximité ? 3ème congrès des Tendances en Marketing, Venise, 28-29 novembre.
- Munos A. (2006), L'utilisation des canaux à distance : le point de vue des dirigeants? *Revue des Sciences de Gestion*, n°218, p.97-109.
- Vanheems (2009), Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle des vendeurs dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française de Marketing*, n°223, juillet, p.53-65.
- Vanheems R. (2007), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle, *Revue Française de Marketing*, octobre, n°214, p. 61-74.
- Vanheems R. and Kelly S. (2009), Understanding Customer Switching Behavior When Retailers Use Multiple Channels, *International Journal of Integrated Marketing communications*, fall, p. 44-56.