

**Imbrication entre espace virtuel et espace physique :  
quand les vendeurs s'en mêlent ...**

**Régine Vanheems**

**Université de Paris I – Sorbonne**

**Laboratoire Prism**

**[Regine.vanheems@orange.fr](mailto:Regine.vanheems@orange.fr)**

**Tel : 06 86 77 55 39**

## **Résumé :**

Cet article a pour objet de comprendre le comportement de vendeurs face à des clients provenant du site Internet de leur enseigne. Il cherche à analyser pourquoi certains vendeurs utilisent ce site dans le cadre de la relation avec leurs clients, participant ainsi à imbriquer la sphère réelle et virtuelle de l'enseigne. Une étude qualitative a été menée auprès de 35 vendeurs de deux grandes enseignes de distribution afin d'identifier les motivations et les freins des vendeurs à utiliser le site Internet de leur enseigne dans le cadre de leur relation avec leurs clients.

## **Abstract :**

The aim of this paper is to understand the behavior of salesmen when they are confronted to customers coming from their company's website. It identifies why some salesmen use the company's website when dealing with their customers. A qualitative research has been conducted with a population of 35 salespersons of two do-it-yourself companies in order to identify their motivations and their brakes to use the company's website.

## Résumé managérial

Cette recherche permet de saisir les nouvelles modalités qui se créent en termes d'échange entre un vendeur et son client lorsque son enseigne implante un site Internet marchand. En particulier, son objet est d'identifier les différents contextes durant lesquels le vendeur utilise le site Internet de son enseigne dans le cadre de la relation avec son client. Cet article montre, que grâce au site Internet de l'enseigne, le vendeur prolonge son intervention en dehors de son champ d'action habituel, à savoir le magasin, et que cette prolongation lui permet de s'inviter chez le client à moins que ce ne soit le client qui l'invite chez lui. Inutile de dire qu'une telle invitation n'est pas sans conséquence sur la relation qui se construit entre le client et le vendeur ! Le vendeur rend son client ubiquitaire et son action abolit les distances et le temps. Cet étirement de son intervention, grâce à Internet, contribue à renforcer le lien social avec l'enseigne à un moment où la proximité devient un enjeu majeur pour les enseignes de distribution et où le client finit par se trouver bien seul, à la maison, face à son écran. Nul doute que cette action du vendeur qui participe à une imbrication des sphères virtuelles et réelles de l'enseigne constituera une source d'avantage concurrentiel pour les enseignes à un moment où la multi-canalisation n'en est plus une en raison de sa banalisation !

L'étude qualitative menée auprès de 35 vendeurs de deux grandes enseignes d'amélioration de l'habitat permet de cerner les contextes d'utilisation d'Internet et de saisir l'intérêt que le vendeur peut avoir à recourir à cet outil dans le cadre de la relation avec ses clients. L'article identifie l'utilité qui peut être associée à l'utilisation d'Internet et du site de l'enseigne. Il signale également que la peur d'Internet reste un frein à son adoption.

Déceler les stratégies nouvellement mises en place par certains vendeurs face au site Internet de leur enseigne, et les motivations à le faire constitue une source d'inspiration pour revisiter les formations des vendeurs et les techniques de simulation. Au-delà de la formation, l'identification des freins à assurer une expérience d'achat cross-canal de qualité constitue une étape indispensable pour revisiter l'ensemble des piliers traditionnels du management de la force de vente ébranlés par la *multi-canalisation* de l'enseigne. De nombreux aspects du management de la force de vente sont concernés (recrutement, rémunération, motivation).

# **Imbrication entre espace virtuel et espace physique : quand les vendeurs s'en mêlent ...**

## **Introduction**

La distribution multi-canal, véritable source de différenciation, s'est imposée comme modèle de gestion. Initialement destinés à desservir un segment spécifique de clientèle, les canaux se sont progressivement imbriqués sous l'impulsion de clients qui naviguent entre eux au gré de leurs besoins, humeur et contraintes du moment. La distribution multi-canal devient véritablement un « libre-service élargi », imbrication d'un espace virtuel et réel au sein duquel les clients souhaitent évoluer sans contrainte. Une expérience d'achat initialisée sur l'un des canaux transforme indéniablement les attentes des clients à l'égard du canal alternatif de vente et l'expérience vécue auprès de l'enseigne. Offrir une expérience harmonieuse face à un vécu qui se fragmente, passe par la recherche d'une continuité entre les actes qui la composent, indépendamment du lieu et du moment où ils prennent place. Emousser les coutures inconfortables entre canaux représente ainsi une opportunité séduisante à la fois de répondre aux attentes des clients (Stuart-Menteth, Wilson et Baker, 2006), de leur offrir une impression de facilité et de liberté et de leur procurer une expérience de qualité auprès de l'enseigne. Le personnel de vente occupe une position privilégiée pour assurer la continuité du vécu expérientiel des clients et favoriser leur fluidité entre les canaux. Pourtant force est de constater que la motivation des vendeurs à accompagner le client dans une expérience d'achat *cross-canal* n'est pas partagée par tous, certains d'entre eux pouvant d'ailleurs parfois adopter des comportements contre-productifs pour l'enseigne (Vanheems, 2010).

A la demande de son client ou de sa propre initiative, le conseiller de vente peut instaurer des passerelles, favoriser le passage du client entre les canaux et assurer une continuité dans son expérience d'achat. Le but de cette recherche est d'identifier comment il assure cette continuité, ses motivations à le faire et les contextes particuliers dans lesquels il le fait. Au-delà de l'analyse de ces comportements novateurs, elle cherche à comprendre pourquoi certains vendeurs sont une source de rupture dans l'expérience du client auprès de l'enseigne. Dans cette perspective, le but est de se pencher sur la psychologie des vendeurs afin de déceler les raisons qui les poussent à mettre en place de manière consciente ou inconsciente des barrières à la navigation entre les canaux.

## ***L'influence du site Internet sur le comportement des clients et leurs attentes en magasin***

En invitant le client à procéder à un arbitrage entre les canaux, le nouveau site Internet d'une enseigne fait naître de nouveaux comportements. Cet arbitrage peut le conduire à ne retenir qu'un seul canal aux différentes étapes de son processus de décision (reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des alternatives de choix, achat, évaluation post-achat) ou au contraire à naviguer entre les canaux (Neslin and alii, 2006 ; Frambach and alii, 2007). De nombreux clients se rendent ainsi sur le site Internet d'une enseigne avant de visiter le point de vente associé (Belvaux, 2005) ou à l'inverse recherchent des renseignements en magasin pour concrétiser leur transaction *on-line*. Les allers et retours entre les canaux peuvent d'ailleurs être multiples. L'articulation d'une recherche d'information et d'une transaction auprès de deux canaux différents modifie le comportement et les attentes du client auprès du canal alternatif de vente. A titre d'illustration, un client peut se rendre en magasin pour avoir des conseils sur une offre exclusivement proposée sur le site de l'enseigne ou pour comparer une offre proposée sur son site et une offre proposée dans son magasin. Ce qui suppose de la part du personnel de vente une capacité à avoir une vision *on-line* de son rayon. D'ailleurs, face à ce client « éclairé » (Bergadaa et Coraux, 2008) qui sait se servir d'Internet et qui possède une connaissance élargie de l'offre et de l'enseigne, la compétence ou même la serviabilité du vendeur peut être remise en cause si il ne connaît pas « ce qui se passe » sur le site au niveau de son propre rayon ou s'il refuse d'accompagner un client désireux d'aller avec lui sur l'espace virtuel de l'enseigne. Cette capacité à accompagner le client sur la toile est d'autant plus fondamentale que la migration inter-canal peut être une source de chiffre d'affaires additionnel tout à fait intéressante (Vanheems, 2009). Le client peut également utiliser plusieurs canaux pour une même étape de son processus de décision. Par exemple, la phase de recherche d'information initialisée sur le site Internet de l'enseigne peut se poursuivre en magasin, le client s'y rendant d'ailleurs parfois avec la fiche imprimée ou le code des produits pour lesquels il souhaite avoir davantage de renseignements. Cette navigation entre les canaux modifie le comportement du client au sein du point de vente et ses attentes envers le conseiller de vente. Le personnel de vente devrait notamment pouvoir se caler dans un processus déjà enclenché. Ce qui suppose de sa part une créativité pour trouver les clefs pour gérer un échange avec son client dans un contexte de vente inédit. En particulier, sa capacité à détecter le chemin déjà parcouru *on-line* par son

client permet d'intervenir au bon moment, de compléter (plutôt que de recommencer) ce chemin et par conséquent de s'adapter à un client déjà avancé dans son processus de décision (Vanheems, 2010).

S'imbriquant dans un processus déjà enclenché, la visite en magasin est en réalité le prolongement d'une expérience ludique, hédoniste ou cognitive commencée sur la « toile ». Cette initialisation *on-line* peut avoir une influence sur l'expérience que le client s'attend à vivre ou qu'il souhaite vivre en magasin. Si le recours à Internet est un levier de production d'expérience (Badot et Navarre, 2002) qui renforce le caractère symbolique du processus d'achat de certaines catégories de produit, se pose la question de la manière dont le vendeur peut accompagner son client dans cette recherche d'expérience, en participant à sa construction et en la prolongeant.

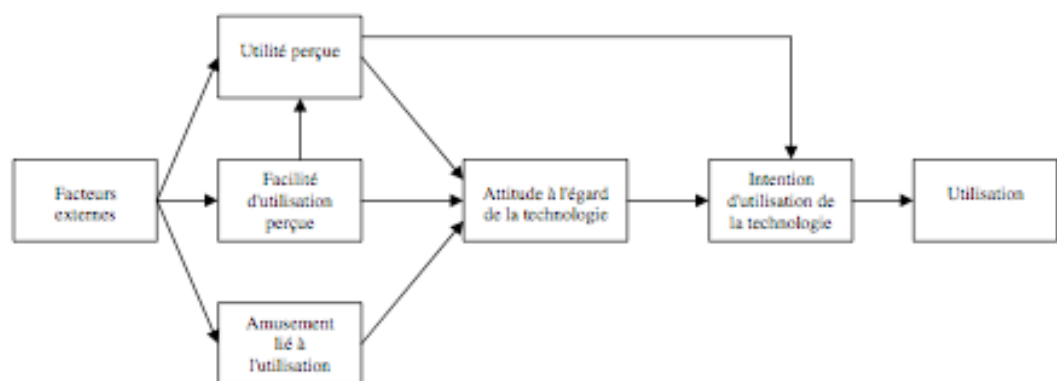
### ***Le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) appliqué aux vendeurs***

Le vendeur en magasin peut jouer un rôle fondamental dans l'imbrication entre l'espace réel et virtuel de son enseigne. Sa position centrale au sein de l'espace multi-canal lui offre l'opportunité de devenir un acteur essentiel pour fluidifier le parcours *cross-canal* de son client. Encore faut-il qu'il en ait envie ! Encore faut-il qu'une telle stratégie soit clairement décidée et communiquée par sa direction. Ce qui encore très récemment était rarement le cas dans la majorité des enseignes ! Pourquoi un vendeur en magasin chercherait-il à assurer une continuité dans l'expérience d'achat du client alors que son rôle à l'origine est d'être une interface entre le point de vente et son client ? Pourquoi laisserait-il le site Internet de son enseigne s'immiscer dans la relation qu'il construit avec son client alors qu'il en est l'élément moteur ?

Sous l'impulsion de ses clients, et plus rarement de sa direction généralement (et pour l'instant) plus « multi » que « cross-canal », le vendeur est parfois amené à intégrer Internet dans sa relation avec ces derniers. Le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), proposé par Davis en 1989, offre un cadre théorique approprié pour comprendre pourquoi un vendeur, de sa propre initiative ou sous l'impulsion de ses clients, utilise le site Internet de son enseigne et, de manière plus générale Internet, dans la relation avec sa clientèle. Ce modèle qui repose sur le modèle de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980) a pour but de comprendre l'adoption ou le rejet des différentes technologies disponibles parmi une population d'utilisateurs potentiels. Davis (1989) identifie deux variables susceptibles

d'expliquer l'intention d'adopter une technologie : **l'utilité perçue** (apport dans le travail) et sa **facilité d'utilisation perçue** (convivialité du système). L'utilité perçue fait référence à la probabilité perçue que l'utilisation de la technologie améliore la performance de l'individu lors de la réalisation d'une tâche. La facilité d'utilisation renvoie à l'effort nécessaire pour parvenir à cet objectif. Le modèle TAM a été validé à plusieurs reprises pour différentes technologies (ordinateur, messagerie électronique, tableur informatique, langage de programmation, sites Internet commerciaux).

**Modèle d'Acceptation de la Technologie (adapté par Belvaux (2004) à partir des travaux de Davis et al.(1989) et de Childers et al.(2001)**



Plusieurs recherches ont montré que certaines **variables individuelles** influencent l'utilité perçue et/ou la facilité d'utilisation. C'est le cas, par exemple, de la personnalité (leadership, impulsivité d'achat) et de l'expérience antérieure avec la technologie. De même, **les caractéristiques intrinsèques du système** que sont la navigation et son aspect pratique influencent les deux composantes du modèle (Childers et al., 2001). **L'accessibilité du système** détermine également son adoption (Karahanna et Straub, 1999).

Ce modèle a fait l'objet de plusieurs évolutions et prolongements. Le concept d'amusement, par exemple, intègre, au-delà d'aspects purement instrumentaux, les motivations hédoniques sous-jacentes à l'adoption d'une technologie (Childers et al.(2001). En prenant en compte d'autres variables, Vankatesh et Davis (2000) ont proposé une nouvelle version du modèle d'acceptation de la technologie, le TAM 2. Ce modèle explique l'utilité

perçue à partir de variables identitaires (normes subjectives, image de soi, volonté, expérience) et de critères fonctionnels (pertinence du travail, qualité du travail et tangibilité des résultats). Dans leur proposition de l'UTAUT, Venkatesh et al. (2003) identifient quatre éléments qui influencent l'intention d'acceptation de la technologie : la performance attendue de l'utilisation de la technologie, les efforts attendus de son utilisation, l'influence sociale et les conditions facilitatrices de l'acceptation. D'autres variables ont, également été intégrées dans le modèle telles que l'âge, le sexe, l'expérience et la volonté d'utilisation.

Le modèle de l'alignement Tâche-Technologie constitue également un modèle approprié pour comprendre pourquoi des vendeurs adoptent ou non la technologie Internet dans le cadre de la relation avec leur clientèle. Ce modèle suggère que les individus adoptent les outils qui les aident à mieux exécuter leur travail et à leur procurer une performance plus élevée (Wu et al. 2007, a). Une compatibilité élevée avec le travail des utilisateurs améliore également sa probabilité d'adoption (Rogers, 1995). La compatibilité du système avec les modes de travail existant dépend de sa capacité à être perçue comme utile, ne demandant pas d'efforts importants et générant des risques peu élevés (Argawal et Karahanna, 1988). Wu et al. (2007, b) indiquent que la non-utilisation d'une technologie serait liée à un manque de compétence des utilisateurs. En revanche, l'anxiété et l'auto-efficacité ne seraient pas déterminantes de l'usage d'une nouvelle technologie (Venkatesh et al. 2003).

### ***Objectifs et méthodologie de la recherche***

Des entretiens en profondeur (35 entretiens) » avaient pour but de comprendre ce qui motivait l'adoption (ou la non-adoption) par le vendeur d'Internet dans le cadre de la relation avec ses clients. L'objet de ces entretiens était de permettre au vendeur de raconter la manière dont il utilise (ou évite) Internet et le site Internet de son enseigne. Dans le cadre de ces entretiens, l'interviewé était invité à parler librement et sans contraintes. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits en vue d'une analyse de contenu.

<b>Méthodologie de la recherche</b>
<p><b>Déroulement de l'étude</b></p> <p>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</p>



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.

#### **Sélection des répondants**

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 « Internauts », 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).

#### **Analyse des entretiens**

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.

## **Imbrication entre canaux : quand les vendeurs s'en mêlent...**

Comprendre le vécu des vendeurs permet de saisir l'utilité, les désutilités ou les difficultés associées à l'utilisation d'Internet dans le cadre de leurs relations avec leurs clients. Il importe également d'identifier les contextes d'utilisation du site Internet de l'enseigne. Les entretiens révèlent que l'utilisation du site Internet de l'enseigne par le vendeur dans le cadre de la relation avec ses clients, peut se faire non seulement lors de la visite de ces derniers au sein du point de vente, mais également en amont ou en aval de cette visite.

### ***L'intervention du vendeur en amont d'une visite en magasin : quand le « vendeur à distance » rentre chez son client***

La proposition du site Internet entraîne une fragmentation du vécu du client dans l'espace. Ce dernier ne peut, (sauf s'il se connecte via un terminal ou via son mobile au sein du point de vente), être en même temps surfer sur le site Internet et faire du shopping dans l'espace physique de cette dernière. Pourtant, force est de constater que certains clients recherchent à avoir des contacts directs avec l'espace physique de l'enseigne au moment où, de chez eux, ils naviguent ou viennent de naviguer sur son espace virtuel. En appelant par téléphone le vendeur en magasin, il devient possible de concilier deux espaces éloignés l'un de l'autre et le client devient ubiquitaire, grâce au vendeur, qui lui permet d'avoir en même temps un pied dans la sphère virtuelle et réelle de l'enseigne. Ce contact avec les représentants de l'enseigne lors d'une navigation on-line peut se poursuivre par une visite en magasin (ou même être la conséquence d'une visite en magasin). Il peut également être vécu comme un acte isolé ne s'insérant pas forcément dans un parcours de shopping en magasin.

. Cette intervention par téléphone répond à une demande des clients, qui cherchent à éviter d'éventuels inconforts lors de leur venue en magasin, à bénéficier à distance des conseils et de l'expertise des vendeurs ou à bénéficier d'un accompagnement complet par une navigation synchronisée à distance. Le contact avec le vendeur à distance constitue également un moyen d'avoir un lien social avec l'enseigne.

### ***Eviter les inconforts associés à une venue en magasin***

L'éloignement spatial des canaux peut être une source d'inconfort pour le client. Une visite en magasin suite à un repérage des produits *on-line* peut se solder par un mécontentement du client si le produit pour lequel il s'est déplacé n'est finalement pas disponible en rayon. Cette préparation *on-line* d'un achat *off-line*, qui est parfois mise en œuvre par le client afin de gagner du temps en magasin se traduit par une perte de temps puisqu'il ne trouvera pas en magasin l'objet de ses convoitises. Pour éviter ce désagrément, certains clients appellent les vendeurs pour vérifier que le produit est bien vendu et disponible dans le magasin dans lequel il s'apprête à se rendre. Ce contact téléphonique participe à fluidifier l'expérience d'achat et à éviter des cassures susceptibles d'être dommageables pour l'enseigne.

### ***Profiter à distance des conseils des vendeurs et de leur expertise***

De la même manière, certains clients recherchent un complément d'information personnalisé par des vendeurs avertis. Ce complément d'information est parfois nécessaire à la transaction que celle-ci se réalise sur le site Internet de l'enseigne ou dans l'un de ses points de vente. Lorsque le client appelle le vendeur en magasin par téléphone, il profite des avantages de tous les canaux, sans devoir supporter leurs inconvénients. Il profite de l'expertise et des conseils du vendeur, sans nécessairement devoir supporter le temps et l'effort nécessaires pour se rendre au sein du point de vente.

Le client se trouve ainsi parfois sur le site, tout en étant en situation de dialogue avec le vendeur en magasin. En prenant et en conseillant son client par téléphone, le vendeur rend son client ubiquitaire, lui permettant à la fois d'être là et pas là, de naviguer sur le site Internet de l'enseigne tout en dialoguant avec lui. La relation personnalisée et les conseils à la carte avec un vendeur en magasin se superposent alors à une navigation sur le site. Le vendeur accompagne ainsi à distance un client qui a initialisé un processus sur le site Internet de l'enseigne. Il l'aide soit à effectuer une transaction *on-line* en lui donnant les indispensables conseils de spécialiste à son achat, soit à préparer son achat avant un déplacement en magasin où il réalisera la transaction.

### ***Vers une navigation synchronisée à distance***

L'accompagnement à distance du client peut se faire non seulement en réponse à une question précise, mais également dans le cadre d'une « navigation synchronisée ». Ensemble, clients et vendeurs font à distance une navigation concertée sur le site Internet de l'enseigne, ouvrant les mêmes fenêtres, l'un dirigeant l'autre à moins que ce ne soit l'inverse. L'accompagnement peut être orienté vers un produit ou vers un apprentissage dirigé sur le site.

Par ordinateurs interposés et avec l'aide du vendeur qui le guide par téléphone, le client avance dans son processus de décision. La fragmentation spatiale n'est plus réelle, le client entrant virtuellement dans le magasin grâce au vendeur tout en naviguant réellement sur le site. Cette navigation parallèle et synchronisée où le vendeur guide pas à pas son client sur le site, réduit l'espace qui les sépare. Séparés physiquement, la fragmentation spatiale n'est

pourtant plus tout à fait réelle pour ces protagonistes. La relation ubiquitaire qui s'instaure entre eux, grâce aux ordinateurs interposés, est source de complicité.

Source de complicité, dans la mesure où le vendeur est là et qu'il accompagne son client par téléphone. Source de complicité également parce que le client sait qu'il pourra retrouver ce vendeur en magasin et poursuivre le dialogue qu'il a entamé avec lui par téléphone. Le téléphone crée un lien social qui permet au client de ne plus être seul face à son ordinateur. Une relation de proximité s'instaure, grâce au téléphone, lorsque le vendeur fait son entrée au domicile de son client ! Certains vendeurs affirment d'ailleurs que les clients préfèrent réellement appeler un vendeur en magasin plutôt que la plate-forme téléphonique de l'enseigne. Cette préférence peut s'expliquer par le fait qu'ils anticipent leur probable venue en magasin et qu'ils sont donc désireux de retrouver leur interlocuteur en magasin. Ils peuvent également avoir l'impression en s'adressant à un vendeur « localisé » d'avoir une plus grande proximité à la fois physique et psychologique avec lui.

Notons également que ces appels téléphoniques en magasin en provenance d'internautes peuvent perturber la clientèle en magasin, obligée d'attendre que la conversation téléphonique se termine. Celle-ci ne comprend d'ailleurs pas toujours pourquoi le téléphone est « prioritaire » alors qu'elle a fait l'effort de se déplacer en magasin.

### ***L'intervention du vendeur pendant la visite au point de vente***

L'imbrication entre l'espace physique et virtuel de l'enseigne peut également avoir lieu au sein du point de vente et le vendeur a alors un rôle à jouer. Le vendeur s'insère dans une expérience d'achat déjà entamée *on-line* et inscrit son action dans la continuité de cette expérience. Une telle action suppose de sa part une capacité à détecter si le processus a déjà été enclenché par le client sur le site et une capacité/volonté de s'insérer dans ce processus.

#### ***La détection d'un processus déjà enclenché on-line***

Lors de sa visite en magasin, le client peut venir avec une fiche produit ou un numéro de référence identifié sur le site de l'enseigne. Dans ce cas, la visite en magasin s'inscrit de manière visible dans la continuité d'une action entamée sur le site Internet de l'enseigne. D'ailleurs, ce client vient rechercher auprès du vendeur, une information complémentaire, un avis sur une offre qu'il a repérée ou pré-sélectionnée ou tout simplement pour savoir où il peut trouver en magasin le produit qu'il a choisi sur le site de l'enseigne. Naturellement, le vendeur peut, s'il le souhaite, s'insérer dans ce parcours enclenché sur la « toile », en

retournant avec son client sur le site Internet de l'enseigne ou en le dirigeant au sein du point de vente vers le produit qu'il a repéré sur celui-ci.

Dans certains cas, les vendeurs sont confrontés à des clients qui leur disent être allés sur le site, mais qui viennent sans référence ou fiche du produit. Dans ce cas, l'accompagnement du vendeur sur le site peut avoir lieu, mais il s'avère plus complexe et plus long. Le client n'ayant mémorisé ni le produit, ni le parcours qu'il a fait sur le site de l'enseigne, le vendeur doit refaire avec lui « on-line » l'ensemble du parcours déjà effectué par le client chez lui. Ce moment de partage autour de l'écran est d'ailleurs un moment fort apprécié du client.

Le client peut également venir en magasin sans indiquer au vendeur qu'il a navigué sur le site de l'enseigne préalablement à sa visite en magasin. Dans ce cas, la détection du parcours déjà effectué *on-line* et l'intégration dans un processus déjà enclenché s'avèrent plus compliquées. Néanmoins, certains vendeurs avouent être capables de détecter si leurs clients sont allés sur le site préalablement à leur venue en magasin. Selon Szymanski (1987) la survie des vendeurs dépendrait de leur habileté à détecter les « bons » clients ». Leur efficacité serait ainsi fonction de leur capacité à catégoriser les situations de vente et à adopter une stratégie de vente « adaptative ». Les vendeurs seraient ainsi à la recherche d'indices qui leur permettent de décrypter les situations de vente, et de déceler celles où leurs chances de succès sont les plus fortes. Dans un contexte multi-canal, la capacité des vendeurs à décrypter les situations de vente et à identifier celles qui s'inscrivent dans un vécu entamé sur la « toile » les aide à mettre en place un nouveau type de vente « adaptative ». En s'insérant subtilement dans un parcours, en adaptant leur discours en fonction de l'état d'avancement du processus de décision du client et en évitant les ruptures avec un vécu antérieur, la vente adaptative devrait permettre au vendeur d'améliorer sa performance. D'ailleurs, la capacité à s'insérer dans ce vécu constitue pour les vendeurs un moyen de mieux répondre aux attentes de leurs clients et d'être capables de répondre à plus de demandes (Vanheems, 2010).

### ***La « prise en route » d'un processus déjà enclenché on-line***

Lorsque le client a connaissance ou détecte que son client a déjà été sur le site de son enseigne avant la visite en magasin, il pourra s'insérer dans un processus déjà enclenché et prendre le relais, en fonction du parcours déjà réalisé par le client et ses attentes.

Cet accompagnement « *adaptatif* » a lieu dans le point de vente, avec ou sans utilisation d'Internet. Le vendeur cherche alors à assurer une continuité physique, cognitive,

expérientielle, émotionnelle, visuelle ... dans l'expérience du client auprès de l'enseigne. A ce titre, il participe à éliminer les ruptures entre les canaux lors des changements de canaux. Par exemple, Vincent affirme qu'il a « *tendance à plus les aiguiller sur leur idée* ». D'autres indiquent que le client apprécie d'entendre en magasin le même discours qu'il a lu sur le site. Ainsi certains vendeurs ont tendance à adopter face à ce type de client le même discours que celui du site, à confirmer les choix et à éviter les ruptures cognitives entre les canaux de distribution.

Pour assurer une continuité entre l'expérience on-line et off-line, le vendeur peut également, à la demande ou non de son client, se connecter sur le site Internet de l'enseigne lors de l'échange avec ce dernier. Cette navigation sur le site peut se faire « *avec* » ou « *sans* » son client.

« Sans » le client, et le vendeur reste le seul « propriétaire » de son écran (et de la connaissance ?). Dans ce cas, le vendeur garde l'écran pour lui, ne le partage pas et de manière tout autant réelle que symbolique, l'écran sépare physiquement les protagonistes qui se situent l'un en face de l'autre.

« Avec » le client, et le vendeur tourne l'écran vers son client et l'écran partagé devient un « lieu », un « moment » d'échange. Ce « parcours ensemble », cet échange mutuel où espace virtuel et physique se mélangent est un moment très apprécié des clients. Il permet un échange et des conseils très personnalisés, la proposition de nouveaux produits (phénomène du long tail en magasin) et il participe, à travers cette relation personnalisée à renforcer la relation et la proximité avec le client. Le vendeur peut même devenir un « coach », l'outil Internet lui permettant d'assurer ses nouvelles prérogatives !

## **Après la visite au point de vente : quand le vendeur prolonge l'expérience du client ...**

### ***Du client vers le vendeur : une prolongation de la chaîne relationnelle***

Internet, de manière générale, offre l'opportunité pour le client de rester en contact avec son conseiller de vente. Des conseillers indiquent que des clients particulièrement impliqués n'hésitent pas à revenir vers eux via le web pour les tenir informés de leurs projets, leur envoyer des photographies lorsque les projets sont réalisés. Internet constitue alors un

moyen de rester en contact, d'échanger avec un conseiller, qui loin d'être juste un vendeur, devient un complice, presque un ami. Il semblerait d'ailleurs que lorsque le vendeur a fait l'effort de naviguer sur le site de l'enseigne, voire sur la toile avec le client, pour lui donner des astuces, des adresses de site qui peuvent l'intéresser, des idées de « deco » *on-line*, la relation prend de l'épaisseur. Cette relation renforcée grâce à un détour sur Internet invite le client à poursuivre sur le net une relation entamée en magasin. Parce que le vendeur est allé sur la toile avec son client, il indique qu'il est sur la même longueur d'onde que lui, prêt à recevoir et à imbriquer des expériences on et off line.

### ***Du vendeur vers le client : vers une fragmentation volontaire du vécu de son client ou une prolongation de la relation avec le client***

Parfois le client participe volontairement à fragmenter le vécu de son client en le renvoyant sur le site de l'enseigne lors de sa visite en magasin. Cette stratégie peut alors s'inscrire dans une stratégie de persuasion commerciale. En invitant le client à aller sur le site de l'enseigne suite à une visite en magasin (notamment dans le cas de produits impliquants), le vendeur se sert intrinsèquement du site Internet comme élément d'argumentation et il l'intègre dans le processus de négociation commerciale.

Certains vendeurs renvoient leurs clients vers le site lorsqu'ils savent que celui-ci conforte le discours qu'ils leur ont tenu en magasin. 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.

Le vendeur participe également à fragmenter le vécu du client d'un point de vue spatial et temporel quand il conseille à son client de se connecter sur le site de l'enseigne, dans le cas où le produit est impliquant, complexe et/ou qu'il fait l'objet un processus long de décision. Cette navigation *on-line* suite à une visite *off-line* constitue un moyen pour le client de se remettre en mémoire des données techniques dont ils auraient parlé en magasin avec le vendeur, ou 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.

Certains vendeurs utilisent également Internet pour prolonger virtuellement une relation engagée en magasin et poursuivre une histoire initiée en magasin. Ils peuvent ainsi leur envoyer par mail des informations complémentaires, des conseils avisés, des devis, des liens ...

## **Quand les vendeurs participent à une rupture entre les canaux....**

### ***Quand les vendeurs renient le site ou refusent d'y aller avec leurs clients :***

Les vendeurs peuvent ne pas participer à créer du « liant » entre les canaux. Leur action peut être à l'origine de ruptures, de discontinuités dans le vécu du client auprès de l'enseigne parce qu'elle ne s'insère pas naturellement dans la continuité de l'expérience d'achat du client.

Différentes explications permettent de comprendre pourquoi le vendeur n'insère pas son action dans la continuité d'une action entamée par son client sur le site de l'enseigne : soit il n'identifie pas le fait que son client a déjà entamé un processus « on-line », soit il le détecte, mais ne s'insère pas dans ce processus, parce qu'il refuse cette possibilité, ou parce qu'il ne sait pas « *comment s'y prendre* » pour s'intégrer dans ce processus.

Lorsque le client vient en magasin avec une référence produit ou une impression de page, la détection est évidente, pourtant force est de constater que certains vendeurs refusent d'aller avec le client sur le site de l'enseigne. La « peur » d'Internet et de moins bien naviguer qu'eux, la peur de l'inconnu et de perdre leur crédibilité constituent autant de raisons qui expliquent pourquoi certains vendeurs sont réfractaires à l'utilisation d'Internet dans le cadre de leur relation avec leur clientèle. Ne sachant comment faire, ils évitent de se « froter » à un outil qu'ils maîtrisent mal et de l'intégrer dans la relation avec leurs clients. Ces vendeurs réfractaires sont souvent des personnes qui utilisent peu voir jamais Internet pour un usage



personnel à la maison. Il est intéressant de noter que parmi ces vendeurs réfractaires, certains étaient incapables de dire s'ils avaient accès à Internet en magasin !

Diabolisé, Internet devenait le « lieu » à éviter même à la demande des clients. Le vendeur crée alors une rupture entre l'espace virtuel et réel de l'enseigne alors même que son client aurait aimé continuer à naviguer avec lui sur le site de l'enseigne. A un moment où l'espace physique et virtuel aurait pu se rejoindre, le vendeur brise cette possibilité d'une expérience partagée, d'un échange bien réel qui se construit à partir de l'expérience déjà vécue du client. Il met clairement en place une stratégie d'évitement d'Internet, soit en disant au client qu'il n'est pas possible d'aller sur Internet, soit en réorientant son client vers un vendeur qu'il perçoit comme plus à même de naviguer sur le site. Une spécialisation serait-elle en train de se mettre en place dans l'accueil des clients selon la compétence perçue sur Internet. Les clients non Internautes vers des vendeurs non internautes et des clients hybrides face à des vendeurs avertis ?

### ***La critique du site : vers une rupture de la continuité affective***

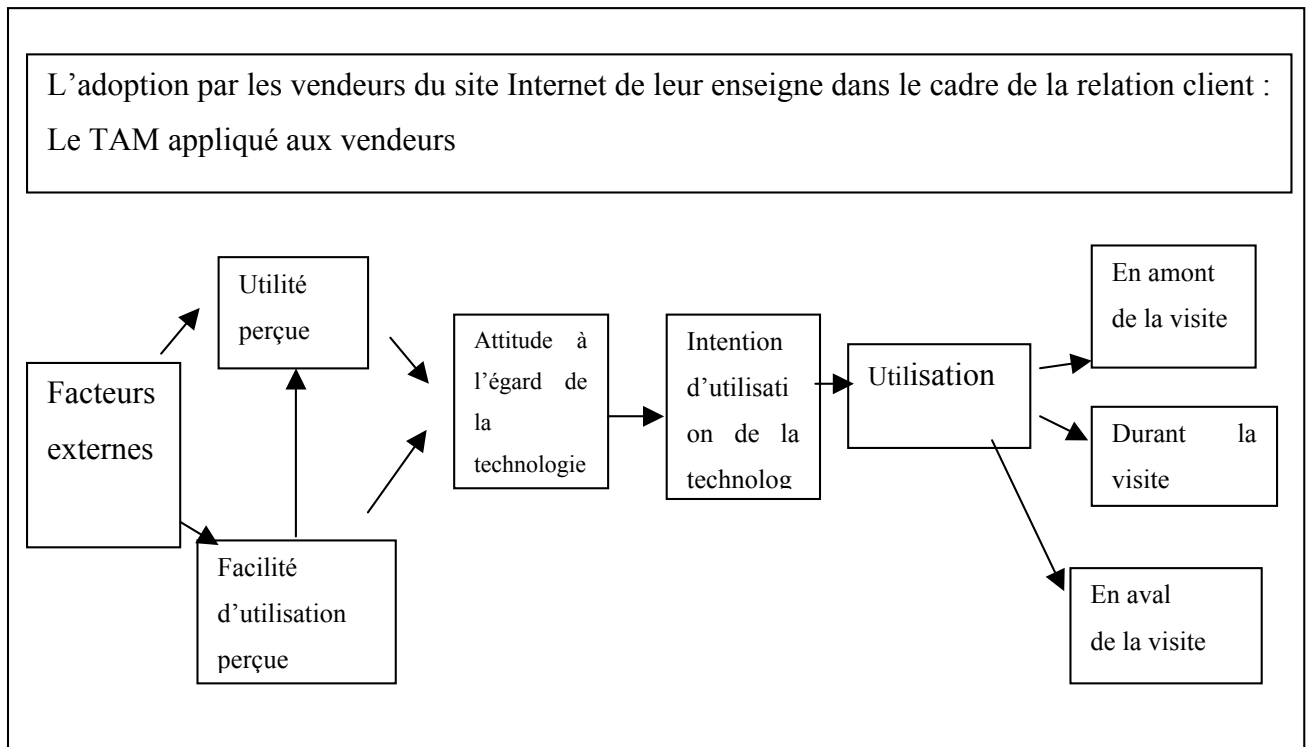
Au-delà de cette rupture expérientielle, le vendeur peut créer de la discontinuité dans le vécu du client en y créant une rupture affective. Ainsi certains vendeurs, réfractaires au site, peuvent être très négatifs à l'égard du site de leur enseigne et en faire part à leur client. Si un tel discours permet pour le vendeur de garder du pouvoir et de montrer sa suprématie par rapport à un canal qui est parfois perçu comme un concurrent, il n'est évidemment pas de nature à développer la confiance du client envers l'enseigne.

### ***Rupture cognitive***

La rupture cognitive constitue un autre moyen de créer de la discontinuité dans le vécu du client. Certains vendeurs adoptent ainsi en magasin un discours qui est contraire à celui du site. Un tel comportement est parfois involontaire, le vendeur n'ayant tout simplement pas connaissance « de ce qui se dit sur le site Internet » car n'y allant jamais ou très peu. Dans ce cas, c'est la méconnaissance du site qui est à l'origine de ces divergences cognitives. Dans d'autres cas, le vendeur indique que sur le site, il y a « aussi des coquilles » et il veut donc donner les bonnes informations à son client.

## **Discussion**

L'ensemble des analyses révèle que le Modèle d'Acceptation de la Technologie est adapté pour mieux comprendre l'adoption de l'outil Internet par le vendeur dans le cadre de la relation avec son client. Ainsi le vendeur pourra utiliser le site Internet de l'enseigne dans le cadre d'une relation en face à face avec son client ou à distance par le biais du téléphone. L'adoption du site Internet de l'enseigne peut ainsi s'opérer en amont, en aval ou durant la visite du client en magasin (figure). L'adoption d'Internet peut résulter de différentes utilités perçues : souhait de répondre à une demande exprimée par un client, qu'il soit en termes de conseils ou d'accompagnement spécifique, désir de prolonger en dehors du magasin une relation qui prendra ainsi plus d'épaisseur, souhait d'utiliser cet outil comme argument dans le cadre de la négociation commerciale. Par ailleurs, les entretiens révèlent que la perception de la facilité d'utilisation de l'outil Internet diverge selon les vendeurs. La peur d'intégrer Internet dans la relation avec le client semble constituer un frein majeur à son adoption.



## Implications managériales

Cette recherche a permis de saisir les nouvelles modalités d'échange dans un contexte de vente élargi en raison de la *multi-canalisation* de l'enseigne. Son objet était de cerner de quelle manière, le vendeur assure ou non une continuité dans l'expérience d'achat du client. Elle permet d'identifier les différents contextes durant lesquels le vendeur utilise le site Internet de son enseigne dans le cadre de l'échange avec son client. Elle montre qu'Internet peut être utilisé par le vendeur non seulement lors de la visite en magasin, mais également en amont et en aval de cette visite. La prolongation de son intervention en dehors de son champ d'action habituel à savoir le magasin permet au vendeur de s'inviter chez le client à moins que ce ne soit le client qui l'invite chez lui. Inutile de dire qu'une telle invitation n'est pas sans conséquence sur la relation qui se construit entre le client et le vendeur !

Le vendeur rend son client ubiquitaire et son action abolit les distances et le temps. Cet étirement de son intervention, grâce à Internet, contribue à renforcer le lien social avec l'enseigne à un moment où la proximité devient un enjeu majeur pour les enseignes de

distribution et où le client finit par se trouver bien seul, à la maison face à son écran. Nul doute que cette action du vendeur qui participe à une imbrication des sphères virtuelles et réelles de l'enseigne constituera une source d'avantage concurrentiel pour les enseignes à un moment où la multi-canalisation n'en est plus une en raison de sa banalisation !

L'étude qualitative permet de cerner les contextes d'utilisation d'Internet (avant la visite en magasin, pendant et après) et de saisir l'intérêt que le vendeur peut avoir à recourir à cet outil dans le cadre de la relation avec ses clients. Souhait de répondre à une demande exprimée par son client, désir de prolonger en dehors du magasin une relation, souhait d'utiliser cet outil comme argument dans le cadre de la négociation commerciale.

L'article a ainsi mis en évidence, conformément au Modèle d'Acceptation de la Technologie, l'utilité qui peut être associée à l'utilisation d'Internet et du site de l'enseigne. Il signale également que la peur d'Internet dans le cadre de la relation commerciale reste un frein à son adoption, ce qui est conforme à la seconde variable du modèle : facilité d'utilisation perçue.

Déceler les stratégies nouvellement mises en place par certains vendeurs face au site Internet de leur enseigne, et les motivations à le faire constitue une source d'inspiration pour revisiter les formations des vendeurs et les techniques de simulation. Au-delà de la formation, l'identification des freins à assurer une expérience d'achat cross-canal de qualité constitue une étape indispensable pour revisiter l'ensemble des piliers traditionnels du management de la force de vente ébranlés par la *multi-canalisation* de l'enseigne (Fournier, 2009). De nombreux aspects du management de la force de vente sont concernés (recrutement, rémunération, motivation).

## **Conclusion**

Cet article se concentre sur l'adoption ou non d'Internet et du site Internet de leur enseigne par les vendeurs en magasin dans le cadre de leur relation avec leur clientèle. Le multi-canal engendre en effet des demandes inédites de la part des clients. Certains clients attendent que les vendeurs échangent avec eux des informations qu'ils ont captées sur le site Internet de l'enseigne. D'autres souhaitent que les vendeurs les accompagnent dans leur navigation sur le site de l'enseigne. Force est de constater que les vendeurs ne sont pas toujours enclins à faire de telles démarches, parfois considérées comme éloignées des missions qui leur ont été attribuées à l'origine. Cet article a tenté de proposer une première

réflexion sur la manière dont les vendeurs répondent ou non à ces demandes inédites provenant de leurs nouveaux clients internautes ou hybrides.

## Bibliographie

- Ajzen I. et Fishbein M. (1980) *Understanding attitude and predicting social behavior*, Ed. Prentice Hall, Englewoods Cliffs.
- 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.
- Childers T.L., Carr C.L., Carson P.J and S (2001), Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior, *Journal of Retailing*, 77, 4, 511-535.
- Davis F.D (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quaterly*, 13, 3, 319-340.
- Frambach R.T., Roest H.C.A. & Krishnan T.V. (2007), The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage intentions across the different stages of the Buying Process, *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), p.26-41.
- Karahanna E, Detmar V., Straub D. (1999), The Psychological Origins of Perceived Usefulness and Ease-of-Use, *Information & Management*, vol.35.
- Neslin S.A., Grewal D. Leghorn R., Vankatesh S., Teerling M.L., Thomas J.S. and Verhoef P.C. (2006), Challenges and opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, November, p.95-112.
- Rogers E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4eme Edition, New York, the Free Press.
- Szymanski D.M. (1987), *Explaining Differences In Selling Effectiveness : A knowledge Structure Approach to Examine the Ability of Sales Personnel to Prospect for Clients*, Thèse de doctorat, Université de Wisconsin-Madison.

- Stuart-Menteth H., Wilson H. et Baker S. (2006), Escaping the Channel Silo- Researching the New Consumer, *International Journal of Market Research*, Vol. 48, No. 4, p.415-437
- .
- Vanheems R. (2010), Distribution multi-canal : comment le site Internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs au sein du point de vente associé, colloque E. Thil, La Rochelle, octobre.
- Vanheems R. (2010), Quand le multi-canal invite à revisiter le métier de vendeur en magasin, *Economie et Management*, octobre.
- Vanheems R. (2010) Vanheems (2009), Distribution Multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, n°55 juillet – septembre, 41-52.
- Venkatesh V. , Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003), User Acceptance of Information Technology : toward a unified view, *MIS Quarterly*, vol.27, n°3, pp. 425-478.
- Wu F., Zsidisin G.A., Ross A.D. (2007a), Antecedents and outcomes of E-procurement adoption : an integrative model, *IEEE Transactions on engineering management*, vol.54, n°3, pp.576-587.
- Wu J.H. Wang S.C., Lin L.M (2007b), Mobile Computing Acceptance factors in the healthcare industry, A structural equation model, *International Journal of Medical Informatics*, n°76, , pp.66-77.