

LA MISE EN SCENE DE LA RELATION DE SERVICE. LE ROLE DU VENDEUR EN QUESTION

Anne Dietrich

Professeur des Universités

anne.dietrich@univ-lille.fr

ULR 4999 LUMEN, Université de Lille, IAE, 104 avenue du peuple belge, 59800 Lille

Léna Masson

Maître de Conférences

lena.masson@univ-lille.fr

ULR 4999 LUMEN, Université de Lille, IAE, 104 avenue du peuple belge, 59800 Lille

Résumé :

Cette communication rend compte d'une recherche en cours sur le devenir de la figure du vendeur dans une enseigne de distribution spécialisée. Après une présentation des évolutions du secteur, nous soulignons l'intérêt d'une approche interactionniste pour analyser les relations vendeur-client. Nous mettons d'abord en évidence la façon dont l'entreprise fait sens de son environnement. Nous montrons ensuite comment ce processus de *sensemaking* recentre l'attention sur le rôle du magasin et l'interaction de service. Enfin, nous mettons en exergue comment cette réflexion modélise les parcours clients, et concourt à définir de nouveaux rôles pour le vendeur, qui en font un acteur de la captation.

Mots clés :

Relation de service ; interaction ; *sensemaking* ; vendeur ; plateformisation.

THE STAGING OF THE SERVICE RELATIONSHIP. THE SALESMAN'S ROLE AT STAKE

Abstract:

This paper reports on a work in progress on the future of the figure of the salesperson in a specialized retail chain. After a presentation of the evolutions of the sector, we underline the interest of an interactionist approach to analyze the seller-customer relationships. We first highlight how the company makes sense of its environment. We then show how this sensemaking process refocuses attention on the role of the store and the service interaction. Finally, we highlight how this reflection models the customer journey, and contributes to defining new roles for the salesperson, making him or her an actor in the capture process.

Keywords:

Service relationship; interaction; sensemaking; salesman; platformization.

Résumé managérial

Les évolutions du contexte ont conduit les distributeurs historiques à adopter une posture servicielle, à courir après les données pour comprendre les préférences des consommateurs et à créer des écosystèmes clos (plateformes) afin de retenir ces consommateurs (Srniczek, 2018). Mais la question de l'évolution du conseiller de vente n'est guère posée. La perspective interactionniste mobilisée ici nous permet de comprendre les transformations du métier et de la figure du vendeur dans un contexte affectant à la fois l'espace commercial dans lequel il agit, les usages du client avec lequel il interagit, ainsi que les dispositifs et outils mis en place par l'organisation pour orienter tant ses conduites que celles du client (Cova & Cova, 2009 ; Barrère, 2018 ; Borraz, 2018).

Cette communication rend compte d'une recherche en cours, menée au sein de la chaire TREND(S) sur le devenir de la figure du vendeur. Ce sujet qui intéresse les partenaires de la chaire confrontés aux transformations du *retail* et aux évolutions des comportements et attentes du client, fait déjà l'objet d'une réflexion prospective de la part de l'enseigne de distribution spécialisée qui nous a ouvert ses portes. Nous avons co-construit avec l'entreprise l'échantillonnage des acteurs à interviewer. Notre étude porte donc sur la façon dont les « analystes », qui construisent les « cadres d'action » de demain, repensent la relation de service.

L'enseigne constitue un cas d'étude intéressant pour les raisons suivantes :

- Elle consacre d'importants moyens à la réflexion prospective nécessaire à la définition de sa stratégie et à l'analyse réflexive de ses ressources pour faire face aux mutations du *retail* et maintenir sa position de leader ;
- Elle est en cours de plateformes, de manière à s'aligner sur ses nouveaux concurrents ;
- Elle reconnaît l'importance du rôle des magasins dans sa stratégie de vente mais s'attache à en faire *le point de contact à plus forte valeur ajoutée* dans le parcours des clients ;
- Elle offre une gamme très étendue de produits, ce qui l'incite à repenser les rôles du vendeur à partir de la diversité des attentes clients.

Nous montrons comment l'enseigne fait sens des évolutions contextuelles et ajuste en permanence ses modèles de vente. Cela la conduit à repenser ses parcours clients au sein d'un espace de vente *unicanal*, à les modéliser afin d'orienter les comportements des clients et de repenser le rôle des vendeurs. De nouveaux rôles apparaissent, remplaçant le vendeur au centre de la scène commerciale. Il redevient un acteur clé du dispositif de captation et de fidélisation du client.

Introduction

Cette communication rend compte d'une recherche en cours, menée au sein de la chaire TREND(S), sur le devenir de la figure du vendeur dans une enseigne de distribution spécialisée. Ce sujet intéresse les partenaires de la chaire confrontés aux transformations du *retail* et aux évolutions des comportements et attentes du client (c.f. Vanheems, 2013, 2018). Après une présentation rapide des évolutions du secteur de la distribution, nous soulignons l'intérêt d'une approche interactionniste, mobilisant la métaphore théâtrale de Goffman (1973), pour analyser finement les relations vendeur-client. Après avoir mis en évidence la façon dont les analystes des services supports de l'entreprise font sens de leur environnement, nous montrons comment ce processus de *sensemaking* recentre l'attention sur le rôle du magasin et l'interaction de service. Enfin, nous mettons en exergue la façon dont cette réflexion modélise les parcours clients et concourt à définir de nouveaux rôles pour le vendeur, qui en font un acteur de la captation et de la fidélisation des clients (Cochoy, 2004).

1. Cadre théorique

1.1. De la crise du modèle fordien de distribution à la plateformes du retail

Dès les années 1960, le *discount* et les hypermarchés font leur apparition en France, « véritables cavernes d'Alibaba où l'on trouve tout aux prix les plus bas » (Rochefort, 1995, p. 56), grâce à la suppression des intermédiaires, au libre-service, au changement d'échelle des surfaces de vente, et à la rotation rapide des stocks (Hocquelet, et al., 2016). L'objectif est de vendre en masse à des consommateurs considérés comme uniquement soucieux du prix (*ibid.*). La dépersonnalisation des figures du consommateur et du vendeur contribue à rendre le commerce « transparent » (Moati, 2016a). Dès 1968, cette dépersonnalisation du consommateur est contestée et alimente la tendance à une « démassification de la société » (Moati, 2016b) et de la consommation.

À la fin des années 1990, l'éclatement de la bulle internet pose les fondations d'une nouvelle « révolution commerciale » à travers la mise en place de l'infrastructure de base de l'économie numérique. Dans le cadre de la mondialisation de l'économie, le e-commerce fait évoluer les règles du jeu et renforce la pression concurrentielle. Parallèlement, les comportements des consommateurs continuent d'évoluer. Ils attendent davantage de services qu'une grande distribution centrée sur la vente de produits et s'appuyant sur des *business models* quantitatifs, peine à satisfaire (Moati, 2016b). Certains distributeurs développent alors une posture servicielle (Moati, 2016 a, b) qui les fait évoluer vers une logique plus qualitative et les transforme en intégrateur (Moati, 2016a) : ils constituent des réseaux de « partenaires » qui mettent leur expertise au service du client. Toutefois, ce changement de posture ne leur permet pas de faire face à la révolution du *retail* imposée par les plateformes hégémoniques (e.g. Amazon) qui bouleversent en profondeur les règles du jeu. Plateformiser l'entreprise devient alors un enjeu majeur pour certains distributeurs. La principale caractéristique de l'entreprise plateforme est d'extraire, d'analyser, de contrôler une masse importante de données concernant les processus de production, les clients, usagers, etc. (Srniczek, 2018). Ces évolutions du contexte ont conduit les distributeurs historiques à adopter une posture servicielle, à courir après les données – pour comprendre, entre autres, les préférences des consommateurs –, et à créer des écosystèmes clos – afin de retenir ces consommateurs (*ibid.*).

1.2. L'intérêt d'une perspective interactionniste

La perspective interactionniste accorde une importance particulière aux interactions entre acteurs, ainsi qu'« à l'univers de significations auquel [ils] se réfèrent et donc aux logiques qui sous-tendent leurs actions » (Morrisette, et al., 2011). Elle est propice à une approche compréhensive des transformations du métier et de la figure du vendeur dans un contexte de

mutations du *retail*, affectant tout à la fois l'espace commercial (physique et digital) dans lequel il agit, les usages du client avec lequel il interagit, ainsi que les dispositifs et outils mis en place par l'organisation pour gouverner tant ses conduites que celles du client (Cova & Cova, 2009; Barrère, 2018; Borraz, 2018).

Goffman (1973) étudie les situations de face à face, dont les activités de services, pour identifier les principes dramaturgiques d'un « ordre de l'interaction » fondé sur l'analyse fine de « ce qui se passe lorsque deux individus au moins se trouvent en présence l'un de l'autre » (Nizet & Rigaux, 2005, p. 3). Il recourt à la métaphore théâtrale, mobilisant les notions d'*acteur*, de *représentation*, dans un espace incluant une *scène*, des *coulisses*, des *rôles*, des modes d'expression explicite (langage) ou indirecte (postures, gestes) visant à contrôler les impressions qu'il donne. Il montre ainsi que l'agir est lié à l'adoption de conduites, plus ou moins ritualisées, inscrites dans un répertoire commun de rôles et de situations, gouvernées à la fois par la conduite de l'autre et la volonté d'agir sur sa conduite au cours de l'interaction. L'auteur met l'accent sur la recherche d'informations nécessaire à toute interaction. Celles-ci contribuent « à définir la situation, en permettant aux autres de prévoir ce que leur partenaire attend d'eux et corrélativement ce qu'ils peuvent en attendre. Ainsi informés, ils savent comment agir de façon à obtenir la réponse désirée » (Goffman, 1973, p. 11).

Ce cadre symbolique d'analyse est conforté par des approches ergonomiques du « travail d'interaction » en situations de service. L'activité commerciale met face à face un professionnel (vendeur) et un non-professionnel (client), qu'elle engage dans une relation où, le plus souvent, « le produit de la transaction est partiellement défini au cours des interactions » (Cerf & Falzon, 2005, p. 5). Cela signifie qu'au-delà d'un échange très simple (« où se trouve le rayon des peintures ? 3^{ème} allée gauche »), c'est la construction de l'objet reliant client et vendeur qui est en jeu et qui conduit à définir la relation de service comme une relation de co-production (Gadrey, 1994) : au-delà de la demande, quel est le vrai besoin du client, comment le reformuler et le satisfaire ? Dans cette interaction, le vendeur joue son image et met en jeu sa posture professionnelle : apporter une solution qui démontre son expertise, ou qui prouve sa capacité d'écoute du client (Cerf & Falzon, 2005) ? L'interaction reste donc toujours incertaine, à construire, au travers d'une stratégie de recherche d'informations qui exige du vendeur le contrôle du processus d'interaction : « l'accomplissement correct de [la] tâche dépend souvent de l'aptitude à prendre et à garder l'initiative dans la relation de service » (Goffman, 1973, p. 19). Il s'agit là d'une compétence professionnelle qui se construit dans l'interaction-même avec le client (Cerf & Falzon, 2005). Enfin, faisant écho à Goffman, Cerf & Falzon rappellent que « la relation de service n'est pas qu'un face à face et possède une dimension organisationnelle ». Celle-ci « se construit ailleurs dans des temps et des espaces déconnectés de l'interaction de service » (*ibid.*, p. 43). À la scène marchande classique, où le client attend du vendeur l'information dont il a besoin, s'ajoute la 'scène numérique', source d'informations pour le client, pouvant créer pour le vendeur une asymétrie en sa défaveur qu'il revient à l'organisation de pallier. Car préserver sa face et celle d'autrui est pour Goffman une règle essentielle du maintien de l'interaction, exigeant un « travail de figuration » où la représentation du client détermine celle du vendeur et de l'offre de services.

2. Méthodologie

Qualitative, notre recherche explore comment, dans un contexte de mutations fortes du *retail*, une enseigne de distribution spécialisée leader sur son marché, repense la relation commerciale et reconfigure son activité et ses dispositifs, entre magasins et plateformes. À visée compréhensive, cette étude de cas (Yin, 1989) s'attache aux discours des acteurs, au sens qu'ils donnent à leur action en situation (Dumez, 2011). L'entrée dans l'entreprise et sa dynamique de *sensemaking* nous a fait privilégier, avant la collecte de données en magasin, l'étude de l'activité des « analystes », ceux qui au siège, construisent les « cadres d'action » de demain :

« *quels parcours faire vivre au client, quelle offre, à quoi doivent ressembler les magasins, quelles inflexions stratégiques porter pour l'augmentation de l'entreprise* » (ES). Nous avons interviewé 7 acteurs engagés dans cette réflexion prospective¹. Une analyse de contenu de ces entretiens *via* le logiciel NVIVO nous a permis de repérer les grands thèmes (ou codes) récurrents (e.g. évolution des canaux, personnel magasin, clients), sans utiliser de catégories définies, posant les bases de l'élaboration du processus de théorisation dont nous présentons ici les premiers résultats.

3. Analyse empirique : la mise en scène de la 'stratégie habitant'

Nos résultats mettent l'accent sur la façon dont les acteurs du pôle Stratégie Habitant repensent la relation de service.

3.1. Faire sens pour transformer la façon de commercer

L'emprise sur le *retail* de nouveaux concurrents (les *pureplayers*) sans compétence du métier de la vente et sans connaissance des produits vendus, mais « *experts de la data* » (LPC), pousse l'entreprise à s'inscrire dans une logique de plateformes lui permettant d'intégrer des évolutions technologiques qui transforment en profondeur le comportement des clients. On peut y voir un processus d'isomorphisme mimétique dont témoignent la création d'une *marketplace* et le développement d'une plateforme des services, favorisant la rétention des clients. Ces plateformes transforment l'entreprise en écosystème clos au sein duquel le client naviguera et « *trouvera une réponse à tous ses besoins en termes de solution d'habitat* » (DC). Ces mutations s'inscrivent dans une démarche continue et collective de *sensemaking* qui caractérise la culture de l'entreprise. Cela la conduit à ajuster en permanence ses modèles de vente : de l'hypermarché bricolage/décoration à son recentrage sur l'amélioration de l'habitat, de sa professionnalisation à l'affirmation d'une marque référente sur son marché, de l'habitat à l'accompagnement de l'habitant et de ses projets d'habitat, *via* une offre enrichie et diversifiée en produits et surtout en services (pose, livraison, conseil, financement), une offre sur-mesure, personnalisée, à l'opposé de la standardisation d'autres enseignes.

Parallèlement, l'entreprise fait sens des évolutions des besoins et attentes des clients, rebaptisés « *client-habitant* » qui ne veulent « *plus être considérés comme des consommateurs* » (DSI). Sur le plan organisationnel, des directions nationales ont été regroupées dans une entité rebaptisée Direction de « *l'Évidence Habitat* », comprenant le pôle « *Stratégie Habitant* ». Celui-ci est chargé des études sociologiques et marketing centrées sur l'habitat, les habitants, leur façon d'habiter, qui alimentent le processus de *sensemaking* pour *in fine* adapter l'offre aux attentes des clients. Ce pôle élabore en effet tout un système de significations devant guider l'action de chacun et lui donner du sens : « *irriguer les dirigeants* » et « *nourrir les stratégies de l'entreprise* » (DC). Somme toute, il n'est pas seulement question de « *faire sens de ce qui perturbe l'action* » habituelle (Weick, traduit par Vidaillet, 2003, p. 1), mais aussi de tirer profit de ce qui fait la force de l'entreprise pour aller toujours plus loin dans la définition de sa « *raison d'être* » : déterminer « *ce qu'on veut faire vivre à nos habitants* » (LPC) pour pouvoir leur dire, à travers les transformations conduites, « *on vous a compris, on vous a écouté, on sait ce que vous vivez* » (LCM). Sont ainsi mis en scène différents modes de vente *brick and mortar* : magasins dits circuits, de centre-ville, *showrooms* (mise en scène de lieux de vie en fonction des types d'habitant), rayons dits projets (pièces complètes : cuisine, salle de bain, dressing ...), etc. À une logique de vente de produits en libre-service, qui reste nécessaire, s'ajoute une logique de services personnalisés pour un client défini par sa relation identitaire avec son habitat, et auquel on propose une expérience générant sens et émotion (Roederer, 2012). Ce

¹ Le détail des entretiens est présenté en Annexe 1.

recentrage sur l'habitant nourrit la philosophie d'action de l'entreprise et sa « *stratégie de conquête clients* » (LPC). Nous exposons à présent la mise en acte (*enactment*) qui s'ensuit.

3.2. Scénographier les parcours clients

La réflexion sur les parcours clients est au cœur des changements à concevoir. Elle consiste à formaliser des parcours types en fonction des demandes client. Le LPC a élaboré une typologie (80 types de demandes client réduites synthétiquement à 25) permettant d'orienter les clients vers le bon canal. Il croise ces demandes avec les canaux disponibles, actuels et à venir (distance, magasin, conseiller de vente, domicile du client), ce qui débouche sur une cartographie modélisant de façon prospective les chemins à faire emprunter aux clients en fonction de leurs attentes. Toutefois, l'entreprise hiérarchise ces demandes et renvoie vers les canaux digitaux celles qu'elle juge sans valeur ajoutée. De fait, trop d'entre elles passent encore par une interaction avec le vendeur. Or, l'objectif est de le recentrer sur des activités ou interactions à valeur ajoutée afin qu'il se focalise « *sur la personne qu'il a en face de lui, sur son besoin et sur sa préconisation de solution* » (LPR). Dès lors, il convient de rendre le client plus autonome sur l'offre produit et la recherche d'informations en l'« *augmentant de tout un tas de fonctionnalités* », et en l'encourageant à « *ne plus être un client 1.0 mais 4.0* » (LPC). Cette augmentation le conduira à réaliser certaines tâches du vendeur, ce qui suppose de repenser l'allocation de l'information entre client et vendeur, mais aussi entre client et entreprise. Par exemple, la disponibilité d'un produit en stock, information traditionnellement donnée par le vendeur, devra passer uniquement par le canal digital (application, site). Pour « *dissuader le client de se tourner vers le magasin, et en particulier vers le vendeur* » (LPC), l'enseigne lui ouvre virtuellement les « coulisses » du magasin, cet espace secret derrière la scène, historiquement réservé aux vendeurs. De plus, elle mettra à disposition du client une information produits plus claire pour lui permettre de faire son choix en toute autonomie : par exemple, « *il y a toute une réflexion autour des étiquettes électroniques qui pourraient porter de manière explicite les stocks restants pour chacun des produits* » (LPC). Ainsi, le client devra comprendre de lui-même « *la différence entre les produits, et la différence d'un point de vue utilisateur, soit les bénéfiques en termes d'usage* » (LMV). Les étiquettes clarifient les différences d'usage : par exemple, « *perceuse idéale pour faire des trous dans le plâtre, ou idéale pour faire des trous dans le béton* » (LMV). C'est donc aussi l'information qui entre en scène.

Qu'est-ce alors qu'un client autonome ? Trois types de comportements sont identifiés : le client *autonome* qui sait ce qu'il veut, le client qui *veut être accompagné*, soit à 100%, soit partiellement (e.g. en fonction du prix), et le client qui a besoin de se projeter et attend des conseils. Cette variable vient complexifier la matrice évoquée plus haut et distingue la relation client-digital de la relation client-vendeur nécessitant une interaction en vue de la co-production de la solution (cf. Cerf & Falzon, 2005).

Cette scénographie des parcours des clients, cherchant à les faire monter en autonomie vise à gouverner, voire à discipliner leurs conduites (Cochoy, 2004; Cova & Cova, 2009; Barrère, 2018). Elle relève selon nous d'un dispositif de captation qui tente, au sens de Cochoy, de tirer parti des dispositions que l'on prête aux clients pour « *dévier leur trajectoire, les soustraire à l'espace extérieur, les placer sous contrôle* » (2004, p. 12). Puisque finalement, capter, c'est observer le parcours d'une cible pour l'attirer ou l'intercepter (*ibid.*, p. 32). Enfin, le fait de les orienter vers le canal digital permet à l'enseigne de capter davantage de données personnelles, renforçant le contrôle des clients alors pris dans un système panoptique (Borraz, 2018). Il faut néanmoins anticiper le risque de perdre des clients « *rebutés par cette idée d'augmentation* » (LPC), car ce transfert de tâches peut vite devenir « *une sous-traitance qui se fait dans la douleur, sans avoir pris le temps de vulgariser nos métiers, nos savoir-faire auprès des clients* » (LPC). Il est donc nécessaire de clarifier les rôles alloués aux uns et autres.

3.3. Redéfinir et redistribuer les rôles du client et du vendeur

Le fait que « 90% des clients regardent sur Internet avant de se déplacer en magasin » (LCM) « *percu le métier du vendeur* » (LMV) en tant que source d'informations, et inverse les rôles depuis longtemps en usage. La connaissance produit, qui faisait l'essentiel de son métier, est remise en cause par la *marketplace* qui élargit considérablement l'offre produits, à tel point qu'il est « *illusoire de continuer à installer le vendeur dans une connaissance produits* » (LCM). Cela fait « perdre la face » au vendeur et irrite le client qui, bien que « sachant », attend un avis d'expert. Pourtant, le magasin reste le « *point de contact à plus forte valeur ajoutée dans le parcours du client* » (LCM), « *le premier maillon de la chaîne du service client* » (DSI), car c'est le lieu où voir les produits, concevoir son projet d'habitat avec un conseiller. Transférer des tâches au client et réorganiser l'activité du vendeur ont permis de recentrer le rôle de ce dernier sur l'interaction client. Celle-ci prend des formes très variables.

Pour reprendre l'exemple de la disponibilité du stock, le vendeur devra aider le client à utiliser l'application, le former à l'usage des outils digitaux en vue de le préparer à adopter une autre conduite : « *si le client a l'application, il bipe le produit, il voit le stock* » (LPR). Le vendeur devient pédagogue, « passeur » de nouveaux comportements. Il doit bien sûr agir avec tact : « *Pour la prochaine fois cher Monsieur, sachez que vous pouvez accéder directement à l'information ici !* » (LCM).

De même, il devra aller au-devant du client pour rester maître de l'interaction, passant d'une posture réactive à proactive. « *Creuser l'usage* », aller au-delà de l'aspect technique : c'est là la « *vraie valeur ajoutée* » (LMV) du vendeur qui accompagne le client dans son projet d'achat. Son travail de recherche d'informations se focalise sur le client, ce qu'il sait, son besoin, l'usage qu'il fera du produit, sa manière d'habiter, etc. Le vendeur doit passer « *maître dans la questiologie* » (LPR). Il s'engage à son tour dans un processus de *sensemaking* : il fait sens du discours du client pour répondre à son besoin. Cela lui confère un nouveau rôle, celui d'aiguilleur, de guide du client dans l'écosystème de l'enseigne, pour lui permettre de trouver non plus seulement un produit mais une solution. Cela suppose qu'il « *comprenne toute l'architecture digitale qu'il y a derrière pour proposer le bon parcours* » (LPR). Il s'agit là d'une nouvelle compétence. À ces nouveaux rôles répond la redéfinition anticipée des répliques, du dialogue lors de l'interaction. Le LMV prend le relai pour structurer les façons de vendre (postures, gestes, durée des échanges, questions à poser) en les adaptant au projet à accompagner. Finalement, la théâtralisation de l'interaction commerciale apparaît clairement dans les propos suivants : « *quand j'étais directrice de magasin, je n'avais qu'une envie, c'était de sacrifier ma surface de vente. De dire c'est une scène de théâtre, ce n'est pas là que tu apprends ton texte (...), tu es en représentation face au client. Donc complètement tourné vers le client et vraiment en mode empathique et proactif vis-à-vis du client* » (LPR).

4. Conclusion

Cette recherche restitue un état d'avancement de la réflexion d'analystes quant à la transformation du *retail* et à ses conséquences à venir sur la figure du vendeur. Cette réflexion reste prospective et analyser sa réception par les magasins et la façon dont elle transformera la relation de service constitue la prochaine étape de notre recherche. Elle replace le vendeur au centre de la scène commerciale. En lui attribuant ces nouveaux rôles de pédagogue et d'aiguilleur des parcours clients, elle en fait acteur clé du dispositif de captation du client. Nombre de choix organisationnels restent néanmoins à définir concernant le positionnement et la professionnalisation des vendeurs ; et pouvant susciter des conflits de rôles tant sur la scène sociale (menace sur l'emploi de vendeur dont ne dépendrait plus le client), que commerciale (risque de perte du client qui n'adhère pas à la figuration qu'on en donne, ou auquel on délègue trop de tâches).

Bibliographie

- Barrère C. (2018), Discipliner la consommation. In : D. Guicquel et D. Roux (coord.), *Michel Foucault et la consommation. Gouverner et séduire*, Caen, EMS, 93-119.
- Borraz S. (2018), Objectivation et subjectivation des consommateurs dans les dispositifs marchands. In : D. Guicquel et D. Roux (coord.), *Michel Foucault et la consommation. Gouverner et séduire*. Caen, EMS, 52-74.
- Cerf M. et Falzon P. (2005), *Situations de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF.
- Cochoy F. (2004), *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse, Presses Universitaires du Midi.
- Cova B. et Cova V. (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et applications en marketing*, 24, 3, 81-100.
- Dumez H. (2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 4, 47-58.
- Gadrey J. (1994), Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, 36, 3, 381-389.
- Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les éditions de minuit.
- Hocquelet M., Benquet M., Durand C., Laguérodié S. (2016), Les crises de la grande distribution, *Revue française de socio-économie*, 1, 16, 19-35.
- Moati P. (2016a), Vers la fin de la grande distribution ?, *Revue française de socio-économie*, 1, 16, 99-118.
- Moati P. (2016b), Le mouvement consumériste aux prises avec l'évolution du modèle de consommation, In : Roux, D. et Nabec, L. (coord.), *Protection des consommateurs*, Caen, EMS, 25-35.
- Morrisette J., Guignon S. et Demazière D. (2011), De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche, *Recherches Qualitatives*, 30, 1, 1-9.
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2005), *La sociologie de Erving Goffman*, Paris, La Découverte.
- Rocheffort, R. (1995), *La Société des consommateurs*, Paris, Odile Jacob.
- Roederer C. (2012), Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie, *Recherche et applications en marketing*, 27, 3, 81-96.
- Srnicek N. (2018), *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*, Montréal, Lux Editeur.
- Vanheems, R. (2013), La distribution à l'ère du multi-canal. Une redéfinition du rôle du vendeur. *Décisions Marketing*, 69, 43-59.
- Vanheems, R. (2018), Le vendeur en 2025 : un terrain de jeu élargi pour un acteur au centre de la scène. In : Vanheems, R. (coord.), *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale*. Caen, EMS, 17-26.
- Vidaillet B. (2003), *Le sens de l'action. K.E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Eyrolles.
- Yin R. (1989), *Case study research: design and methods*, London, Sage.

Annexe 1 – Détail des entretiens conduits

Sept entretiens semi-directifs d'une heure trente à deux heures, ont été conduits avec les principaux acteurs chargés de « penser » l'enseigne de demain. Le choix des acteurs a été réalisé en concertation avec les représentants de l'entreprise au sein de la chaire TREND(S). Ces acteurs sont les suivants (nous précisons entre parenthèse leur direction de rattachement et l'acronyme par lequel nous les désignons dans le corps du texte) :

- Le directeur du Centre de connaissances (Direction de l'Évidence Habitat, Pôle Stratégie Habitant) (dans le texte : DC) ;
- Le leader des parcours clients (Direction de l'Évidence Habitat, Pôle Stratégie Habitant) (dans le texte : LPC) ;
- Le leader concept et image magasin (Direction de l'Évidence Habitat, Pôle Stratégie Habitant) (dans le texte : LCM) ;
- Le leader Métiers de la Vente (Direction de l'Évidence Habitat, Pôle Omncommerce) (dans le texte : LMV) ;
- La leader planification stratégique des ressources (DRH) (dans le texte : LPR) ;
- La directrice des services informatiques (DSI) (dans le texte : DSI) ;
- Le directeur IT, responsable de la plateforme des services et de la *marketplace* (DSI) (dans le texte : DIT).