

Résumé managérial :

Le déploiement des assistants de vente mobile en point de vente conduit à de nouvelles formes de rencontre de service. L'assistant de vente mobile (Mobile Sales Assistant, MSA) a pour finalité d'accompagner et d'aider le vendeur dans la réalisation de ses fonctions de gestion du point de vente et de conseil client. Il est donc pensé pour rendre le vendeur plus productif, réactif et performant (Ahearne & Rapp, 2010). Le recours à un tel outil a toutefois mécaniquement tendance à focaliser plus ou moins longuement l'attention du vendeur sur celui-ci et nous amène à nous interroger sur ses capacités à maintenir une démarche orientée client. Le recours à une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs avec des vendeurs et des clients permet de confronter l'utilisation du MSA par le vendeur aux dimensions de l'orientation vers soi et de l'orientation vers autrui (ou orientation client). Les résultats distinguent les caractéristiques de l'orientation client (OC), structurée en trois dimensions (Pellat et al., 2010) (la dimension humaine, cognitive et éthique) et montrent que pour la dimension humaine de l'OC, le caractère intime du MSA peut agir comme une barrière aux interactions avec le client. Pour la dimension cognitive de l'OC, trois types de tâches sont identifiés et amènent à des résultats différents : les tâches informationnelles, décisionnelles et transactionnelles (Pellat et al., 2010). Pour les tâches informationnelles (informations basiques) et transactionnelles (facturation, paiement), le MSA permet au vendeur d'être plus réactif et efficace et permet au client de bénéficier d'un parcours fluide et sans couture (Vanheems, 2018a). Pour les tâches décisionnelles (information technique liée au produit), le MSA se confronte aux craintes du client de ne pas obtenir une information objective (accès du MSA limité au site de l'enseigne). Par ailleurs, pour cette étape de persuasion, le client n'attend pas que le vendeur s'appuie sur son MSA mais qu'il lui apporte sa propre expertise. Pour la dimension éthique, le format « Smartphone » du MSA rend difficile le partage d'écran et l'accès à une information transparente pour le client.

D'un point de vue managérial, notre recherche permet d'apporter des éléments d'appréciation concrets pour les managers de point de vente. Le MSA est en effet de plus en plus déployé en point de vente, en considérant prioritairement les bénéfices qu'il apporte pour les vendeurs. La perception du client est ainsi souvent occultée alors même que l'interaction avec le vendeur apparaît comme un des éléments fondamentaux de la qualité de service. Notre étude n'amène pas à remettre en question le déploiement du MSA en point de vente mais à mieux envisager son utilisation. Une réflexion doit être menée sur les fonctionnalités dont le MSA doit disposer pour répondre aux lacunes identifiées. Ainsi, l'instrument technologique doit offrir une meilleure connectivité et une meilleure interactivité pour permettre aux vendeurs de disposer d'une information complète et objective. La restriction de l'accès à l'intranet doit en ce sens être reconsidérée. Par ailleurs, le caractère intimiste du MSA ne permet pas aisément au client de vérifier l'information puisque l'écran n'est pas forcément partagé. Ce manque de transparence doit amener les managers à permettre aux vendeurs, lorsque cela est nécessaire, de diffuser ou dupliquer le contenu du MSA sur un écran partagé. Clients et vendeurs pourraient ainsi discuter plus aisément autour d'un contenu partagé. Enfin, un certain nombre de clients et de vendeurs considèrent le MSA comme une barrière aux interactions humaines et amènent ainsi à beaucoup de prudence dans la systématisation de son utilisation. L'ensemble des enseignes étudiées imposent voire incitent fortement à l'utilisation du MSA, ce qui dans certains cas peut s'avérer contre-productif.

Résumé :

Lors de la rencontre de service avec le client, l'assistant de vente mobile (MSA) accompagne et assiste le vendeur en lui permettant d'accéder à une information variée (information produits ou clients). Il semble donc répondre à une volonté de faciliter les fonctions du vendeur et nous amène ainsi à nous interroger sur ses capacités à également répondre à une volonté d'orientation client. La conduite d'entretiens semi-directifs menés avec des clients, des vendeurs et des experts du point de vente, nous permet de confronter l'utilisation du MSA par le vendeur aux dimensions de l'orientation vente (OV) et de l'orientation client (OC).

Mots-clefs : Rencontre de service ; technologie vendeur ; Assistant de vente mobile ; orientation vente ; orientation client.

Abstract :

During the service encounter with the customer, the Mobile Sales Assistant (MSA) assists the frontline employee (FLE) by allowing him to access a varied information (product or customer information). The MSA seems to meet the FLE's expectations and leads us to wonder about its capacities to also answer the customer orientation (CO). In-depth interviews conducted with customers, FLE and in-store experts allow us to compare the use of the MSA by the FLE with the dimensions of sales orientation (SO) and customer orientation (CO).

Keywords: Service encounter; Frontline employee's technology; mobile sales assistant; sales orientation; customer orientation.

Introduction

Dans un article intitulé "*When workers and customers meet*", (Whyte, 1946) met en évidence la position du serveur de restaurant, déchiré entre sa volonté de suivre les exigences de productivité et de performance demandées par le maître d'hôtel et sa volonté de répondre aux besoins et attentes du client. Presque quatre-vingt ans plus tard, l'utilisation de plus en plus fréquente de la technologie vendeur lors de la rencontre de service en point de vente, ravive cette tension, entre désir d'équiper les vendeurs pour leur permettre d'être plus productifs et réactifs et désir de placer le client au cœur des préoccupations.

Si la littérature focalisée sur la rencontre de service dyadique vendeur/client est très riche, à l'inverse la rencontre de service basée sur la technologie vendeur nécessite une meilleure compréhension, d'autant plus lorsqu'elle implique simultanément le vendeur, la technologie et le client. Les résultats des travaux conduits jusqu'à ce jour, restent en effet ambivalents. Ils reposent soit sur une vision « tech versus touch », considérant qu'une stratégie qui combine à la fois un développement de la technologie en magasin et la volonté d'encourager les vendeurs à se connecter avec les clients est "fondamentalement incompatible" (Giebelhausen & al. 2014) soit sur la vision "tech & touch", qui considère la capacité de la technologie à libérer du temps pour le vendeur, lui permettant ainsi de privilégier les interactions sociales (Holmqvist et al., 2020 ; Larivière et al., 2017). Ces travaux sont toutefois à nuancer puisque dans le premier cas, ils concernent l'utilisation d'une borne en libre-service qui, en autonomisant davantage le client, peut amener à une baisse des interactions sociales avec le vendeur (Meuter et al., 2000). Dans le second cas, les auteurs précisent que l'utilisation de la technologie peut assister le vendeur dans son interaction avec le client. Pour autant, ni le type de technologie vendeur ni les tâches effectuées avec la technologie ne sont précisés. Cet aspect semble d'autant plus important à considérer que les technologies vendeurs déployées en point de vente sont nombreuses (tablette, Smartphone, borne en libre-service, technologie basée sur la réalité augmentée ou l'intelligence artificielle...), utilisées par le vendeur de façon diverses (apporter une information au client liée au stock ou au produit, consulter l'historique du client, encaisser...) et répondent à des finalités différentes (améliorer la productivité du vendeur, apporter de l'information au client, enrichir l'expérience hédonique du client...). Cette lacune dans la littérature mérite ainsi d'être levée en considérant à la fois le type de technologie mobilisé par les vendeurs dans leurs interactions avec les clients et les tâches pour lesquelles ces derniers l'utilisent. Nous décidons donc, dans notre approche, de considérer un instrument technologique spécifique, à savoir l'assistant de vente mobile (Mobile Sales Assistant) utilisé par le vendeur lors de la rencontre de service. Ce choix correspond à deux raisons principales. Premièrement, les vendeurs ont été progressivement équipés, ces dernières années, d'assistants de vente mobile (Mobile Sales Assistant). Le Mobile Sales Assistant (MSA) prend la forme de tablette ou de Smartphone professionnel et fonctionne grâce à un système d'information produit ultra-mobile, combinant les technologies « Near Field Communication » (NFC) et « Electronic Product Code » (EPC), et permet aux vendeurs une assistance dans la gestion du point de vente ou encore dans les interactions avec le client. Le caractère mobile du MSA permet ainsi au vendeur un accès à des ressources en ligne à tout moment et à tout endroit du point de vente. Il est donc essentiellement pensé comme un assistant destiné à accroître la productivité et la performance du vendeur. Deuxièmement, dans les faits, le MSA est également de plus en plus utilisé par les vendeurs pour répondre aux demandes du client.

Si l'importance de la rencontre de service vendeur/client dans la satisfaction à l'égard de l'expérience a été largement démontrée dans la littérature (Bitner, 1992; Parasuraman et al., 1985) et particulièrement le rôle du vendeur (Vanheems, 2018), la littérature sur la rencontre de service basée sur la technologie vendeur et en particulier le MSA, reste peu développée. Les rares travaux axés sur le MSA mettent, par ailleurs, en évidence les facteurs de résistance du vendeur face à l'adoption du MSA, tels que la peur d'être moins autonomes, d'être plus dévalorisés ou encore de

dégrader la qualité de l'interaction avec les clients. Ces différents constats nous interrogent sur les capacités du MSA à répondre à une orientation client, en plaçant ses intérêts au cœur de la réflexion de l'entreprise (Saxe & Weitz, 1982) alors même que le MSA répond prioritairement à orientation vers soi, c'est-à-dire marquée par une exigence de productivité et de confort des vendeurs (Volle, 2013).

La mise en place d'une démarche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 27 professionnels et de 25 clients, nous amène à mieux comprendre les situations dans lesquelles le MSA répond ou au contraire s'oppose à cette double logique d'orientation vente et d'orientation client. La présente communication propose de présenter dans un premier temps le concept de rencontre de service basée sur la technologie vendeur et les principaux résultats issus de la littérature. Le cadre théorique est ensuite présenté et utilisé pour analyser nos résultats. Notre démarche qualitative nous amène ensuite à identifier un certain nombre de contributions théoriques et managériales ainsi que de nouvelles perspectives de recherche.

1. La rencontre de service vendeur/client basée sur le MSA

La rencontre de service traditionnelle, définie comme une interaction dyadique entre le client et l'entreprise, représentée par des vendeurs (Bitner & al. 2000 ; Czepiel, 1990 ; Surprenant & Solomon, 1987), est le moment où le client interagit directement avec un service (Solomon & al., 1985). La nature de ces interactions avec les clients évolue, car les interactions en face à face peuvent désormais être humaines, numériques ou une combinaison des deux (De Keyser et al., 2020). Les technologies utilisées par les vendeurs en point de vente sont ainsi destinées à assister ou faciliter la rencontre de service avec le client. Dans le cas spécifique du MSA, les études, uniquement focalisées à ce jour, sur les facteurs d'adoption et de résistance des vendeurs (Spreer & Rauschnabel, 2016), soulignent la potentielle perte de qualité dans les interactions vendeur/client. Un certain nombre de vendeurs craint, que l'utilisation du MSA crée une sorte de barrière avec le client. Le vendeur n'est plus seul avec le client ; il est accompagné du MSA. Les travaux menés par Spreer et Rauschnabel (2016) apportent des premiers éléments de réponses mais uniquement sous la perspective du vendeur. Ces mêmes conclusions apparaissent dans plusieurs travaux qui considèrent la technologie vendeur (de façon plus générale et pas uniquement le MSA) comme une barrière dans la rencontre de service avec le client (Christ-Brendemühl & Schaarschmidt, 2020; Giebelhausen et al., 2014). Pour autant, ces résultats sont nuancés puisque la technologie vendeur peut également être considérée comme un facilitateur, permettant au vendeur de passer un temps de meilleure qualité avec le client (Larivière et al., 2017). Deux constats peuvent ainsi être dressés. Le premier constat rejoint celui de Gremler & Gwinner (2000) sur l'aspect généraliste des études menées sur ce sujet. La diversité des technologies mobilisées en point de vente oblige en effet à une analyse au cas par cas. L'utilisation de la borne en libre-service ou du MSA ne conduisent en effet pas forcément aux mêmes résultats. Le second constat est le manque de recherche sur les tâches effectuées avec la technologie. La technologie vendeur est davantage analysée dans la littérature comme un en-soi (Rabardel, 1995), c'est-à-dire considérée de façon globale. Or, la diversité des fonctionnalités de la technologie vendeur (gestion du point de vente, recherche d'information, historique du client, transaction...) doit être considérée pour mieux comprendre ce qui impacte positivement ou négativement le client.

2. Cadre théorique : vers une combinaison de l'orientation vente et de l'orientation client

Au regard des constats issus de la littérature, il paraît intéressant de considérer la façon dont le MSA est utilisé par le vendeur lors de la rencontre de service. La littérature sur la qualité de service (Crosby et al., 1990) met en évidence l'importance du rôle du vendeur dans l'interaction avec le client et distinguent deux types de comportements du vendeur (Saxe & Weitz, 1982) : le vendeur animé par un degré élevé d'orientation vers soi versus un degré élevé d'orientation vers autrui (orientation client). L'orientation vers soi du vendeur (OV) consiste à privilégier ses intérêts et donc

son efficacité et sa performance. L'orientation client (OC) correspond, quant à elle, à la volonté du vendeur de répondre prioritairement aux besoins du client et de favoriser son plaisir et sa satisfaction (Gremler & Gwinner, 2000). L'OC du vendeur apparaît ainsi comme un élément déterminant de la satisfaction et de la confiance du client envers le vendeur (Pellat et al., 2010; Ramsey & Sohi, 1997). Sept caractéristiques du vendeur orienté client sont ainsi mises en évidence : le désir d'aider les clients à prendre des décisions d'achat satisfaisantes, l'aide apportée aux clients pour évaluer leurs besoins, le souhait de proposer des produits qui répondent à ces besoins, la description précise des produits, la capacité à adapter les présentations de vente aux intérêts des clients, l'évitement des tactiques d'influence trompeuses ou manipulatrices, et des pressions pour vendre (Saxe & Weitz, 1982). Ces caractéristiques sont regroupées en trois dimensions distinctes : « la dimension humaine », « la dimension cognitive » et « la dimension éthique » (Pellat et al., 2010). Le déploiement du MSA en point de vente amène à réfléchir à cette tension entre orientation vente versus orientation client. En effet, le MSA appartient au vendeur et est donc pensé prioritairement en fonction des tâches que ce dernier opère. De ce fait, il apparaît pertinent de se demander comment une technologie orientée vers l'efficacité et la performance du vendeur, peut également répondre à une orientation client. Ces éléments nous amènent à suggérer la question de recherche suivante :

Q1 : Dans quelle mesure l'utilisation du MSA par le vendeur durant la rencontre de service peut remplir un double objectif d'orientation vente et d'orientation client ?

3. Méthodologie

Nous procédons à une analyse qualitative dyadique pour saisir le point de vue des professionnels (vendeurs et experts des points de vente) et des clients, dans huit types de magasins spécialisé où le MSA est utilisé (annexe 1). Les experts sont des managers ou consultants en point de vente. Les entretiens durent en moyenne 50 minutes pour les professionnels et 40 minutes pour les clients. 52 entretiens sont réalisés, dont 27 avec des professionnels et 25 avec des clients. La grille d'entretien vendeur est structurée de façon à identifier les tâches effectuées avec le MSA par le vendeur et la façon dont ces derniers en perçoivent l'utilisation. La grille d'entretien experts reprend la même structure que celle des vendeurs et permet également de comprendre les raisons qui ont poussé les managers à équiper les vendeurs. La grille d'entretien client s'attache quant à elle à comprendre l'expérience vécue par les clients confrontés au vendeur équipé de MSA (les grilles sont proposées en annexe). Les données sont entièrement retranscrites puis codées à l'aide du logiciel Nvivo. L'analyse de contenu (Bardin, 2013) permet d'obtenir les résultats suivants.

4. Résultats

La présentation des résultats s'articule en considérant les caractéristiques de l'OV et les caractéristiques de l'OC du vendeur (Saxe & Weitz, 1982).

Le vendeur équipé du MSA : confrontation aux dimensions de l'orientation vente

Les résultats mettent en évidence deux aspects du MSA qui le caractérise davantage comme un instrument technologique orienté vers soi plutôt qu'orienté vers autrui. Le premier aspect concerne ses caractéristiques intrinsèques. Le MSA appartient au vendeur, il s'agit de son propre outil qui n'est pas destiné à être utilisé par le client. Son aspect de Smartphone lui confère le statut d'objet intime. Par ailleurs, son caractère mobile le rend inséparable du vendeur, contrairement à d'autres instruments technologiques comme l'ordinateur fixe ou la borne en libre-service. Le deuxième aspect concerne ses finalités. Ainsi que mis en évidence par les managers de point de vente, le MSA est pensé pour « accompagner, faciliter et aider le vendeur dans l'ensemble de ses tâches » (Edouard, manager). Avant son déploiement en point de vente, ses fonctionnalités sont pensées par les équipes pour « s'adapter au mieux aux besoins du vendeur. La finalité est d'automatiser le plus

possible certaines tâches pour fluidifier les flux » (Jean-Philippe, manager). Ces finalités de productivité, d'efficacité et de gain de temps sont retrouvés dans les discours des vendeurs :

"On peut faire des étiquettes avec, faire nos prix, avant c'était tout un système, on avait une liste à la main, de tous les produits sur lesquels il fallait faire une étiquette, on allait dans le bureau, c'était tout un travail qui allait nous prendre un temps phénoménal" (Stephane, vendeur).

Les clients, quant à eux, admettent effectivement les bénéfices du MSA pour les vendeurs...

« Le vendeur il se balade avec son Smartphone donc il nous donne la réponse en temps réel en fait si le produit il est dispo ou pas » (Souad, cliente)

... mais sont également plus nuancés lorsqu'il s'agit de l'utiliser face au client.

« Je trouve ça moins professionnel dans le sens où on a plus l'impression, parce que le smartphone c'est plus intime » (Emma, cliente)

Le vendeur équipé du MSA : confrontation aux dimensions de l'orientation client (Saxe & Weitz, 1982)

Si les caractéristiques du MSA laissent à penser qu'il favorise davantage l'OV, certains éléments permettent de nuancer cette affirmation. Nous structurons nos résultats en confrontant les trois dimensions de l'OC aux perceptions des vendeurs et des clients. Concernant la dimension humaine de l'OC, l'utilisation du MSA permet au vendeur d'accéder plus facilement et rapidement à une information utile et pertinente qui vise également à aider le client à évaluer ses besoins et à prendre des décisions.

« On a l'info rapidement, tout de suite et effectivement elle m'a dit : "on ne l'a pas en magasin... elle l'a commandé pour moi via le site, j'ai payé en caisse et je suis allée le récupérer quelques jours après » (Ouda, cliente)

« Il a juste à regarder sur un fichier client, savoir ce que j'ai déjà pris et ça peut être pratique pour moi comme pour lui » (Sabrina, cliente)

Néanmoins, le caractère intimiste du MSA génère en effet un certain nombre de frustrations, tant pour certains vendeurs que pour certains clients.

« Encore aujourd'hui. Je trouve qu'en fait, si tu veux, cette posture devant son client, n'est pas respectueuse, [...] Il y a un outil entre lui et moi qui évite, qui empêche ce regard [...] ce sont des détails qui dans la vente euh, sont hyper importants, ce sont des choses des fois, on passe à travers, mais la relation clientèle, des fois, tend à de toutes petites choses » (Stéphane, vendeur).

« Je préfère parler à un humain qu'à une machine » (Clément, client) ou encore « Je préfère encore une fois le contact direct avec l'humain » (Fiorella, cliente).

Certains clients considèrent, quant à eux, cette utilisation du MSA normale et s'y adapte :

Moi ça ne me dérange pas, je sais que de plus en plus on va passer sur du numérique, donc il faut s'habituer. Et je suis dans une génération qui utilise beaucoup les tablettes, les smartphones et les ordinateurs. Donc, pour ma part je ne suis vraiment pas compliqué en tant que client et je m'adapte à ce que le vendeur utilise (Clément, client).

Concernant la dimension cognitive de l'orientation client, nous identifions 3 catégories de tâches (adaptées des travaux de Pellat et al., 2010) : les tâches « **informationnelles** » caractérisées par leur nature simple et basique (disponibilité des stocks, des tailles, des couleurs...), les tâches « **décisionnelles** » caractérisées par le besoin en information technique du client à des fins d'aide au processus de décision, et les tâches « **transactionnelles** » caractérisées par l'étape de facturation et/ou de paiement. Pour les tâches « informationnelles » et « transactionnelles », le MSA répond à la fois aux attentes du vendeur et du client en termes de gain de temps et d'efficacité.

« Mais c'est un gain de temps, que ce soit pour moi ou pour le client [...]. Donc je vois tout de suite les stocks, je sais si c'est bon, si ce n'est pas bon, je peux lui dire si je peux le commander pour le lendemain, s'il y a une rupture de stock, est-ce qu'il faut changer de produit, ça, c'est vraiment génial » (Samy, vendeur)
« Si ça me permet moi aussi de gagner du temps, d'aller vite. Et lui, ça lui permet d'avoir des informations précises, plutôt que d'aller voir en réserve si le produit est présent » (Jam, cliente).

Pour les tâches « décisionnelles », les résultats sont plus mitigés. L'utilisation du MSA génère des frustrations qui obligent le vendeur à opérer des arbitrages (utilisation d'un autre instrument

technologique tel que l'ordinateur ou la borne). Sur la totalité de nos terrains de recherche, le MSA ne permet pas d'accéder à l'internet et donc d'aller consulter un autre site que celui de l'enseigne. Dans ce cas, le vendeur peut s'adapter aux attentes du client en opérant des arbitrages en termes de choix d'instrument technologique.

« Oui ça arrive, quand des fois, sur le site internet, je n'arrive pas à accéder à des fiches techniques, donc je prends mon portable (personnel) et je vais sur notre site pour accéder aux fiches techniques parce qu'il n'ouvre pas tout » (*Vanessa, vendeuse*).

Concernant la dimension éthique de l'OC, le caractère intime du MSA ne permet pas au vendeur de mener un processus de vente transparent.

« Pour nous et pour le client, on est plus à son écoute avec un ordinateur. Le client a toujours besoin de voir » (*Mickaël, vendeur*).

« Il est dans son coin avec son téléphone. Si ça se trouve, il est en train de dresser l'assurance sur un mauvais article. Je ne sais pas de quoi il parle. Non, ce n'est pas rassurant » (*Quentin, client*).

5. Discussion et contributions théoriques et managériales

Les résultats permettent de compléter la littérature en considérant les tâches effectuées par le vendeur à l'aide du MSA. Le MSA accompagne le vendeur dans la quasi-totalité des tâches qu'il effectue et peut l'amener à se centrer davantage sur l'instrument et ses finalités plutôt que sur les besoins du client. D'ailleurs, nos résultats montrent que pour les tâches « décisionnelles », le MSA crée une sorte de barrière avec le client. Le client attend du vendeur une maîtrise technique et ne souhaite pas forcément que le vendeur s'appuie systématiquement sur son instrument technologique. La peur de dégrader les interactions sociales avec le client exprimée par les vendeurs (Spreer & Rauschnabel, 2016) est donc confirmée par nos résultats aussi bien du côté des vendeurs que de plusieurs clients. Cette perception n'est toutefois pas unanime puisque certains clients considèrent que l'utilisation du MSA relève d'une certaine normalité. Pour certaines tâches, précisément les tâches « informationnelles » et « transactionnelles », le vendeur peut prendre en charge plus efficacement le client et lui proposer un parcours sans couture, de la prise de contact à la transaction finale (Vanheems, 2018). Les résultats confortent en un sens la vision « tech & touch » (Holmqvist et al., 2020 ; Larivière et al., 2017), qui considère que l'utilisation de la technologie vendeur peut coexister avec l'aspect relationnel.

D'un point de vue managérial, notre étude permet de mieux comprendre comment implémenter le MSA en point de vente pour tendre vers un idéal, répondant simultanément aux besoins des employés et des clients (Bitner, 1992). Une réflexion sur les fonctionnalités du MSA doit ainsi être menée pour répondre davantage aux attentes du client. Ainsi, pour les tâches informationnelles et transactionnelles, le MSA doit répondre à un besoin de connectivité, d'interactivité et de rapidité. Le vendeur doit pouvoir accéder non seulement à l'intranet mais également à l'internet pour disposer d'une information complète et considérée comme fiable pour le client. Pour les tâches décisionnelles, l'utilisation du MSA ne fait pas consensus, tant pour les vendeurs que pour les clients et incite les managers à beaucoup de prudence dans l'incitation ou l'obligation à utiliser le MSA par les vendeurs. Le MSA peut être privilégié pour offrir de la réactivité et de la fluidité dans le parcours du client et utilisé avec davantage de parcimonie pour les tâches décisionnelles, que l'on peut caractériser comme la phase de présentation et d'argumentation technique du produit.

Limites et perspectives de recherche

Notre approche qualitative apporte un certain nombre de réponses aux lacunes identifiées dans la littérature mais nécessite d'être confortée sur plusieurs points. Le premier réside dans une meilleure compréhension des tâches décisionnelles. Ces dernières semblent créer un certain nombre de frustrations au niveau relationnel et suggèrent que le client préfère bénéficier d'une information technique émanant du vendeur. Ces aspects méritent d'être davantage approfondis. La mise en place d'une démarche expérimentale quantitative permettrait par exemple de comprendre comment le vendeur assisté par le MSA est perçu par le client lors de cette phase de persuasion. De la même

façon, les résultats restent partagés sur la vision du « tech versus touch ». Le MSA semble créer une barrière entre le vendeur et le client et amène à réfléchir à une utilisation plus parcimonieuse. Des recherches qui amènent à considérer l'utilisation du MSA pour certaines tâches et pas pour d'autres, constituent ainsi une autre voie de recherche intéressante.

Bibliographie

- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111- 120.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. *Journal of Marketing*, 57- 71.
- Christ-Brendemühl, S., & Schaarschmidt, M. (2020). The impact of service employees' technostress on customer satisfaction and delight : A dyadic analysis. *Journal of Business Research*, 117, 378- 388.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68- 81.
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., & Brady, M. K. (2014). Touch versus Tech : When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113- 124.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82- 104.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T., Kunz, W., Sirianni, N., Voss, C., Wunderlich, N., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0" : An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies : Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50- 64.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41- 50.
- Pellat, G., Poujol, F., & Siadou-Martin, B. (2010). L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur : Les apports de la théorie de l'attachement. *Management Avenir*, n° 31(1), 246- 266.
- Rabardel, P. (1995). Les hommes et les technologies. *Armand Collin*, 103.
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers : The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127- 137.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(3), 343- 351.
- Spreer, P., & Rauschnabel, P. A. (2016). Selling with technology : Understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 240- 263.
- Vanheems, R. (2018a). *De l'importance de l'expérience du client au rôle du vendeur au sein de cette expérience*. Chapitre 6.
- Vanheems, R. (2018b). Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale—Pourquoi certains vendeurs sont déstabilisés par le digital ? *Management et société*, chapitre 3-page 33 à 37.
- Volle, P. (2013). *Stratégie clients : Points de vue d'experts sur le management de la relation client*. Pearson.
- Whyte, W. F. (1946). *When workers and customers meet*.

Annexe 1 - Composition de l'échantillon clients et professionnels

Vendeurs		Clients	
Age	Nombre		
Moins de 20 ans	3		0
20 - 30 ans	9		10
30 - 40 ans	3		5
40 - 50 ans	4		6
50 - 60 ans	3		2
Moins de 60 ans	0		2
Moyenne d'âge	33 ans	Moyenne d'âge	36 ans
Genre			
Homme	16		10
Femme	6		15
	22		25
Optimisme envers la technologie		Familiarité avec la technologie	
Faible	2	faible	3
Bonne	1	Modérée	8
Excellente	19	forte	14
	22		25
Expérience vendeur			
Moins d'un an	7		
1 à 5 ans	5		
5 à 10 ans	1		
10 à 20 ans	6		
Moins de 20 ans	3		
	22		

Annexe 2 - Structure des guides d'entretien client et vendeur

Guide d'entretien vendeur/expert

QUI ETES-VOUS ?

- ✓ Décrivez-vous
- ✓ Vos centres d'intérêts
- ✓ Votre rapport à la technologie/au numérique dans votre quotidien

VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL

- ✓ Quel est votre parcours professionnel ?
- ✓ Quelle formation avez-vous suivie ?
- ✓ Depuis combien de temps exercez-vous /
 - dans la vente ?
 - dans cette entreprise et à cette fonction ?

VOTRE METIER

- ✓ Définition de la fonction occupée
- ✓ Présentation des missions principales :
- ✓ Avec qui travaillez-vous ?
- ✓ Ce que vous préférez dans votre métier ?
- ✓ Ce qui est moins agréable ?

- ✓ Si vous aviez à retenir 3 qualités essentielles à avoir dans votre métier, que diriez-vous ?
- ✓ Evolution de votre métier : vos ressentis

VOS TACHES / RAISONS DU DEPLOIEMENT DES MSA EN PDV (pour les experts)

- ✓ Décrire une journée type – précisez l'ensemble des tâches effectuées
- ✓ Faire la même chose avec les tâches où la technologie est utilisée
- ✓ Dans vos échanges avec le client :
- ✓ Précisez les tâches effectuées
- ✓ Celles où la technologie est utilisée
- ✓ Situations où la technologie vous aide/vous met en difficultés ?

LA RENCONTRE DE SERVICE AVEC LE CLIENT

- ✓ Comment se passe la rencontre avec le client – laissez libre court à son jugement.
 - ✓ Souvenir d'une expérience agréable / désagréable
 - ✓ Souvenir d'une expérience agréable / désagréable avec l'instrument digital
 - ✓ Vous pensez qu'un client connecté, c'est ... (laisser finir la phrase)
 - ✓ Pour vous, c'était mieux quand ... (laisser finir la phrase)
 - ✓ Pour vous, ce serait bien si... (laisser finir la phrase)
-

Guide d'entretien client

Profil

- ✓ Tranche d'âge
- ✓ Métiers, CSP
- ✓ Rapport avec la consommation
- ✓ Profil consommateur
- ✓

A l'évocation des mots suivants, quels sont les idées qui vous viennent à l'esprit ?

- ✓ Usage de la technologie – communication – client - vendeur – point de vente physique
-

Souvenirs en magasin

- ✓ Expérience vécue : pouvez-vous me raconter un
 - ... souvenir agréable ?
 - ...souvenir désagréable, irritant ?
- ✓ Quels sont les éléments que vous trouvez agréable en magasin – qui facilite votre parcours ?

Utilisation de techniques projectives (photos) :

Laisser libre court aux impressions/avis du répondant

Les outils numériques utilisés en point de vente.

1. Borne libre-service
2. Smartphone professionnel vendeur
3. Smartphone client
4. Ecrans digitaux
5. Caisses automatiques

Les outils numériques utilisés en point de vente : le cas du vendeur connecté

Montrer une photo d'un vendeur avec son Smartphone en point de vente.

Montrer une photo d'un vendeur devant un Pc

Laisser libre court aux impressions/avis du répondant

Les outils numériques utilisés en point de vente : le cas du vendeur connecté et client connecté

- ✓ **Montrer une photo d'un vendeur avec son Smartphone en point de vente face à un client.**

Laisser libre court aux impressions/avis du répondant – demander d'imaginer l'échange entre les deux personnages.

- ✓ **Montrer une photo d'un vendeur non connecté en point de vente face à un client connecté d'un Smartphone.**

Laisser libre court aux impressions/avis du répondant - demander d'imaginer l'échange entre les deux personnages.

- ✓ **Montrer une photo d'un vendeur avec son Smartphone professionnel en point de vente face à un client utilisant un Smartphone.**