LE ROLE DU MANAGER DE POINT DE VENTE DIGITALISÉ : UNE APPROCHE QUALITATIVE À TRAVERS QUATRE ACTEURS : EXPERTS RH, EXPERTS MARKETING, VENDEURS, ET MANAGERS

Romain FARELLACCI
Avignon Université, ·JPEG, Avignon, France
Aix Marseille Université, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France

Résumé :

Cette communication poursuit comme objectif de comprendre le rôle du manager de point de vente digitalisé dans la délivrance de l'expérience client. Pour répondre à ce questionnement, nous avons entrepris des entretiens auprès de quatre acteurs principaux (experts en ressources humaines, experts en marketing, vendeurs, managers de point de vente). L'analyse de ces entretiens montre entre autres que : 1) le manager de point de vente a un rôle pivot opérationnel et commercial pour délivrer l'expérience client ; 2) l'équipe et le manager doivent soutenir et développer la compétence pour motiver le vendeur ; 3) le manager de point de vente est le pont entre le marketing et les ressources humaines. Enfin, nous discutons de ces résultats et nous proposons aux entreprises des recommandations managériales.

Mots clés : manager de point de vente, expérience client, vendeur, point de vente digitalisé.

THE ROLE OF THE DIGITALIZED STORE MANAGER: A QUALITATIVE APPROACH THROUGH FOUR STAKEHOLDERS: HR EXPERTS, MARKETING EXPERTS, SALESPEOPLE, AND MANAGERS

Abstract :

The objective of this paper is to understand the role of digitalized store manager in the delivery of the customer experience. To answer this question, we undertook qualitative interviews with four main actors (human resources experts, marketing experts, salespeople, store managers). The analysis of these interviews shows, among other things, that: 1) store manager has an operational and commercial pivotal role in delivering the customer experience; 2) team and manager must support and develop the competence to motivate the salesperson; 3) store manager is the bridge between marketing and human resources. Finally, we discuss these results and propose managerial recommendations for companies.

Keywords : store manager, customer experience, salesperson, digitalized store.

Résumé managérial :

L’expérience client est devenue au cours de la dernière décennie un thème majeur de réflexion pour les entreprises car elle est un élément essentiel à leur performance. Dans le commerce, les entreprises développent des environnements physiques de plus en plus expérientiels et digitalisés afin d’immerger le client et lui délivrer une expérience inédite. Dans ce contexte, le manager de point de vente est aujourd’hui confronté à de nombreux défis (digitalisation des magasins, compétence du client, développement des modes de consommation, évolution des techniques de vente des vendeurs, multiples canaux et/ou problèmes de service à la clientèle) et à des modifications de rôles et des niveaux de responsabilité plus élevés (Levy & Weitz, 2012). Cependant, peu de recherches se sont penchées sur son rôle dans la délivrance de l’expérience client (Zairis, 2013) et la littérature académique semble particulièrement manquer d’étude qualitative sur ce sujet. Pourtant, les recherches qualitatives sont particulièrement pertinentes lorsqu'il s'agit de comprendre les expériences, les perceptions et les significations que les individus attribuent à un phénomène. Contrairement aux recherches quantitatives, qui visent principalement à mesurer des variables et à tester des hypothèses sur de larges échantillons, les approches qualitatives offrent une compréhension approfondie des comportements dans leur contexte. Elles permettent ainsi de mettre en évidence des mécanismes, des motivations et des interactions qui ne peuvent être appréhendés par des données chiffrées seules. L’objectif de notre papier est de comprendre le rôle du manager de point de vente dans la délivrance de l’expérience client au sein d’un point de vente digitalisé.

Pour répondre à notre problématique, nous avons entrepris une étude qualitative auprès de quatre acteurs déterminants et complémentaires : des experts en RH, des experts en marketing, des vendeurs, et des managers de point de vente. Le choix d'interroger ces quatre catégories d'acteurs répond à une logique de complémentarité des points de vue et de triangulation des données. Cela permet de confronter les perceptions des différentes parties prenantes impliquées dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre de l'expérience client au sein d'un point de vente digitalisé. Cette diversité renforce la richesse des données recueillies ainsi que la validité des résultats par la confrontation de points de vue complémentaires. Puis, nous avons noué un partenariat avec une entreprise du secteur des télécoms et nous avons réussi à interroger dans six magasins physiques digitalisés différents, douze vendeurs et six managers. Nous avons été attentifs à appliquer une variété socio-démographique dans l’échantillon en termes de genre, d’expérience professionnelle et de niveau de diplômes.

Nos résultats permettent de montrer que le manager de point de vente apparaît comme un contributeur, un élément indispensable de l'expérience au travail du vendeur. Nos résultats exposent le rôle opérationnel et commercial du manager de point de vente dans le développement de l’expérience client. Nous remarquons à quel point son rôle est déterminant dans la délivrance de l’expérience client en point de vente : il est donc nécessaire de considérer l’expérience au travail de celui qui est le pont entre le vendeur et le client et également entre le marketing et les ressources humaines, en matière d’expérience. Nous le décrivons comme le chef d’orchestre du point de vente et de son équipe ; il conditionne le bien-être des collaborateurs et indirectement contribue à l’expérience client. Il est un acteur de soutien qui développe la compétence dans un climat d’apprentissage et il contribue au bien-être du vendeur. Pour cela, le manager doit transmettre des connaissances et des compétences à son équipe de vente, processus qui repose sur le coaching, la formation et l’accompagnement pendant les ventes. De plus, le manager doit impérativement effectuer un travail de développement personnel de son équipe sur le long terme. Nous montrons que les experts s’appuient sur les managers de proximité pour déployer les stratégies expérientielles. Ces résultats encouragent la réalisation de futures recherches sur le rôle du manager de point de vente.

LE ROLE DU MANAGER DE POINT DE VENTE DIGITALISÉ : UNE APPROCHE QUALITATIVE À TRAVERS QUATRE ACTEURS : EXPERTS RH, EXPERTS MARKETING, VENDEURS ET MANAGERS

1. Introduction

L'expérience client est devenue au cours de la dernière décennie un thème majeur de réflexion sur le comportement du consommateur, autant pour les entreprises que pour les chercheurs (Becker & Jaakkola, 2020; De Keyser et al., 2020). Les entreprises considèrent l'expérience client comme essentielle à leur performance et les spécialistes du marketing la considèrent comme la base fondamentale de la gestion du marketing (Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016). Elles développent des environnements physiques de plus en plus expérientiels et digitalisés afin d'immerger le client et lui délivrer une expérience inédite. Le manager de point de vente est aujourd'hui confronté à ces environnements, à un monde connecté, à la compétence du client, au développement des modes de consommation, et à l'évolution des techniques de vente des vendeurs (Lemon & Verhoef, 2016; Rapp et al., 2015; Singh et al., 2019). Certaines évolutions de la distribution (multiples canaux et/ou problèmes de service à la clientèle) ont généré des modifications de rôles et des niveaux de responsabilité plus élevés pour le manager de magasin (Levy & Weitz, 2012). Cependant, peu de recherches se sont penchées sur son rôle dans la délivrance de l'expérience client (Zairis, 2013) et la littérature semble particulièrement manquer d'étude qualitative sur ce sujet. L'objectif de notre papier est de comprendre le rôle du manager de point de vente dans la délivrance de l'expérience client au sein d'un point de vente digitalisé.

2. Eléments de la revue de littérature

Levy & Weitz (2012) ont divisé les responsabilités du directeur de magasin en quatre catégories : la gestion des vendeurs, le contrôle des coûts, la gestion et la présentation des produits, la délivrance d'un service client. Les tâches d'un responsable de point de vente diffèrent selon le type de distributeur et la taille de l'entreprise (Levy & Weitz, 2012), et elles peuvent ne pas toujours être définies avec précision, avec le risque qu'il en néglige l'une d'entre elles (Curcuru & Healey, 1972). L'environnement concurrentiel, le changement de comportements de consommation et les évolutions du secteur de la distribution (multiples canaux de distribution et/ou les problèmes de service à la clientèle) ont aussi entraîné des modifications de rôles et des niveaux de responsabilité plus élevés pour les managers de points de vente (Levy & Weitz, 2012 ; Smith & Elliott, 2012). Le manager est confronté quotidiennement à de nombreux problèmes (flexibilité d'horaires, conciliation vie professionnelle et vie personnelle, assurer la continuité du service en cas d'absence du personnel, faire face à la montée des violences des clients).

Bien que les managers de point de vente assurent des responsabilités hiérarchiques dans différents domaines de décision, ils ne sont pas pour autant les seuls décideurs : ils semblent être des coordinateurs (Ingram et al., 2006) et leur rôle est généralement qualifié de *« rôle frontière »* entre le distributeur et ses clients ainsi qu'entre le point de vente et les différents services de l'organisation (Lusch & Serpkenci, 1990; Singh et al., 1996). En marketing des services, des recherches quantitatives ont mis en évidence que certaines variables au niveau managérial ont des effets sur les attitudes du personnel. Hartline & Ferrell (1996) montrent que l'engagement du manager pour la qualité de service a un effet sur la satisfaction au travail du personnel. Bowen & Schneider (2014) et Rogg et al. (2001) soulignent que le leadership et les

pratiques managériales en matière de ressources humaines ont un impact sur le climat de service interne qui influence à son tour l'expérience client. De même Hong et al. (2013) ont remarqué que les pratiques des ressources humaines ont un impact sur le climat de service qui influence à son tour les attitudes au travail du personnel ; le support managérial a un effet sur la satisfaction au travail qui impacte à son tour la qualité de service (Hee Yoon et al., 2001). Schneider & Bowen (1993) montrent que le climat de service interne et les pratiques des ressources humaines ont un effet sur la qualité de service. Dans une recherche quantitative, Arnold et al. (2009) notent que les comportements des managers de point de vente (effort, planning de vente, orientation vente) sont des déterminants de la performance du magasin. Cependant, ces derniers auteurs remarquent que les recherches sur l'analyse de leurs pratiques sont extrêmement limitées dans une approche de compréhension à travers des méthodes qualitatives. Si la recherche a pu montrer de manière quantitative le rôle du manager de point de vente, l'analyse de ses pratiques et de son rôle dans la délivrance de l'expérience client sont peu étudiés dans la littérature. Enfin, si les chercheurs ont étudié les pratiques des directeurs des ventes en BtoB (Deeter-Schmelz et al., 2002, 2008; Jaramillo et al., 2013; Reid et al., 2017; Rich, 1997; Shoemaker, 1999), il n'en va pas de même pour le rôle du manager du point de vente dans le développement de l'expérience client, qui reste peu investigué.

3. Méthodologie

Nous avons contacté 190 experts (sur LinkedIn) sur la base de leurs fonctions : sept en ressources humaines et dix en marketing ont accepté un entretien. Nous avons ciblé plusieurs fonctions et plusieurs niveaux de responsabilité. Le choix d'interroger quatre catégories d'acteurs répond à une logique de complémentarité des points de vue et de triangulation des données. L'objectif est de saisir le rôle du manager de point de vente dans toute sa complexité, en confrontant les perceptions des différentes parties prenantes impliquées dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre de l'expérience client au sein d'un point de vente digitalisé. Cette diversité renforce la richesse des données recueillies ainsi que la validité des résultats par la confrontation de points de vue complémentaires. Nous avons dans notre échantillon huit enseignes différentes. Puis, nous avons noué un partenariat avec une entreprise du secteur des télécoms et nous avons réussi à interroger dans six magasins physiques digitalisés différents, douze vendeurs et six managers de point de vente. Les individus ont été sélectionnés sur la base du volontariat. Nous avons été attentifs à appliquer une variété socio-démographique dans l'échantillon en termes de genre, d'expérience professionnelle et de niveau de diplômes. Pour réaliser les entretiens, nous avons élaboré un guide pour les managers de point de vente, un pour les vendeurs, et un pour les experts. Les entretiens ont eu lieu entre janvier et juin 2019, le corpus de données totalise 407 pages (246 890 mots). Nous sommes arrivés à une saturation sémantique à l'issue du premier échantillon d'individus, raison pour laquelle nous n'avons pas sollicité d'autres experts, vendeurs et managers.

L'analyse des données qualitatives enregistrées a été inspirée de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 2010) et nous avons effectué un codage après une lecture flottante de l'ensemble du matériel collecté (Huberman & Miles, 1991). Nous avons réalisé des *« allers et retours »* entre les données recueillies et nos interprétations successives, ce que nous assimilons à une démarche d'abduction. En effet, même si nous avons établi dès le départ des catégories prédéfinies (un codage top-down), nous les avons également adaptées à partir des données recueillies (codage dit bottom-up). Ainsi, les nombreux allers retours effectués entre la grille et les données nous ont donné la possibilité de faire évoluer les catégories. Nous pensons que les deux méthodes de désignation des catégories sont complémentaires et, comme le souligne Allard-Poesi (2003), ne sont pas incompatibles : la méthode à priori d'Huberman & Miles (1991) et la méthode à posteriori de Glaser & Strauss (1967). En accord avec la théorie

enracinée, nous avons comparé les interviews jusqu'à saturation. Même définies à priori, nos catégories ont évolué pour s'adapter aux types de données codées et pour mieux rendre compte du phénomène. Nous avons considéré comme unité d'analyse la phrase et nos catégories ont pris la forme de thèmes (Allard-Poesi, 2003). Pour la fiabilité de notre codage nous avons vérifié sa stabilité, c'est-à-dire l'étendue avec laquelle les résultats de notre codage étaient les mêmes lorsque les données ont été codées par le même codeur à différentes reprises. Par ailleurs, nous avons effectué un double codage. S'agissant du biais possible de désirabilité sociale, nous avons essayé de l'atténuer par la multiplication des entretiens avec des personnes différentes afin d'obtenir des points de vue variés.

4. Principaux résultats

Notre recherche a permis de dégager trois résultats principaux : 1) le manager de point de vente a un rôle pivot opérationnel et commercial pour délivrer l'expérience client ; 2) l'équipe et le manager doivent soutenir et développer la compétence pour motiver le vendeur ; 3) le manager de point de vente est le pont entre le marketing et les ressources humaines.

4.1. Le manager a un rôle pivot opérationnel et commercial pour délivrer l'expérience client

Nos résultats montrent que le manager de point de vente a un rôle pivot dans le déploiement de l'expérience client. Par sa fonction et ses responsabilités, il doit accompagner les vendeurs dans la délivrance de l'expérience client et rendre le point de vente opérationnel. L'accompagnement des vendeurs à l'expérience client réside dans la formation et l'élévation du niveau de compétences des vendeurs. Pour cela, le manager peut analyser les enquêtes post-achat avec les vendeurs, *« c'est vraiment tous les jours, une lecture des verbatim et une réponse aux verbatim (…) ; donc c'est un travail complètement faisable par le manager »* (Camille, responsable expérience client, télécom). Le manager s'appuiera aussi sur le sens qu'il donne à l'action, il s'emploiera à adopter une posture empathique de façon à ce que son exemplarité soit une attitude adoptée également par le vendeur : *« si, par exemple, le manager développe une attitude d'écoute bienveillante vis-à-vis de son équipe, il y a probablement plus de chance que ce même vendeur ait une attitude d'écoute et de bienveillance vis-à-vis de ses clients »* (Emma, chef de projet expérience salarié, télécom).

Il a un rôle déterminant en magasin afin que l'expérience client soit délivrée dans les conditions idéales. Pour cela, il doit garantir le bon niveau d'interlocuteurs auprès des clients et il doit fluidifier le trafic au sein du point de vente, en gérant l'attente et en aidant son équipe de vente lors des réclamations clients. Les experts rajoutent que le manager doit s'appuyer sur le point de vente physique et son *« décor »* comme un *« outil de travail »* et se l'approprier. Enfin, l'appropriation de cet espace doit être transmise aux vendeurs de façon à ce que les *« équipes puissent être dans une relation avec l'aménagement qui soit une relation de soutien à la vente et non pas juste un décor et eux derrière finalement une position de travail »* (Ludivine, Directrice Client, Télécom). Le manager est le chef d'orchestre de la gestion et du développement de l'expérience client : *« leur responsabilité, elle est bien plus dans comment je fais vivre un moment un peu différent à un client pour qu'il s'en souvienne et qu'il ait envie de revenir, donc voilà, là-dessus, ils sont assez créatifs… »* (Sarah, directrice adjointe direction client, télécom). Il doit aussi accompagner le vendeur dans l'échange avec le client sur la surface de vente, notamment lorsqu'un de ses vendeurs est face à une difficulté : *« Mon rôle de manager, il est qu'ils (les vendeurs) arrivent aussi à répondre aux objections des clients et que le client ne reparte pas mécontent »* (Marjorie, manager, 40 ans, 2 ans d'expérience). Cet accompagnement de son équipe passe aussi par un allégement du vendeur pour des tâches à faible rémunération (service après-vente).

Enfin, l'analyse de nos entretiens montre que le manager doit accompagner le vendeur dans l'échange avec le client qui peut se révéler long, de par la nécessité de lui proposer l'ensemble des produits et services de l'enseigne : *« Maintenant, c'est vrai que sur un parcours client, quand il vient en magasin, nous, on doit forcément lui proposer tous les services ; du coup, ça nous fait quand même un temps restant avec le client qui est quand même très lourd »* (Clara, manager, 44 ans, 12 ans d'expérience).

4.2. L'équipe et le manager doivent soutenir et développer la compétence pour motiver le vendeur

L'analyse de nos entretiens révèle que la relation d'équipe est essentielle aux missions (notamment pour répondre aux clients) du vendeur. Elle apporte ainsi un soutien social au vendeur : *« Donc, mes collègues ils m'apportent de la motivation : forcément t'es plus motivé à aller travailler dans un cadre où tu t'entends bien avec tes collègues »* (Christophe, vendeur, 32 ans, 8 ans d'expérience) *;* et lui permet de monter en compétences : *« Mes collègues, ils me font progresser »* (Julien, vendeur, 32 ans, 8 ans d'expérience). Le manager est un acteur de soutien qui développe la compétence dans un climat d'apprentissage. De plus, il doit impérativement effectuer un travail de développement personnel de son équipe sur le long terme : *« Si on veut travailler sur le long terme, avec la nouvelle génération surtout, je pense que les codes (« manager directif, petit chef autoritaire qui fait peur à ses sujets ») qu'on utilisait auparavant c'est mort, ça ne marche pas. Ou alors ça va marcher mais sur du court terme, ça ne marchera jamais sur du long terme »* (Thomas, manager, 39 ans, 12 ans d'expérience). L'organisation contribue aussi de manière efficace à l'expérience du vendeur dans la mesure où elle lui assure une écoute et un certain équilibre. Elle permet également la mise œuvre d'un climat d'apprentissage, et la révélation de potentiels bénéfiques pour le vendeur et par conséquence, sur la relation client. Enfin, si les outils digitaux utilisés par le vendeur permettent d'assurer une assistance au client et un soutien pour le vendeur, le manager doit accompagner et prévoir un temps d'appropriation (notamment en matière de connaissance et de formation) de ces outils.

4.3. Le manager de point de vente est le pont entre le marketing et les ressources humaines

Le manager apparaît comme un contributeur, un élément indispensable de l'expérience au travail du vendeur. Il contribue au bien-être du vendeur : *« Je travaille aussi pour ces personnes et c'est ces personnes qui vont faire aussi que moi je suis censé me sentir bien au travail, puisque c'est mes supérieurs hiérarchiques »* (Julien, vendeur, 32 ans, 8 ans d'expérience). Les experts, les vendeurs et les managers soulignent le rôle du manager comme un pont entre le marketing (qui valorise, améliore et développe l'expérience client), et les ressources humaines (qui accompagnent, forment, et organisent les conditions du sens au travail et du bien-être à son équipe). Ils établissent le lien entre les conditions de travail et la possibilité de faire vivre au client une expérience mémorable : *« Le manager c'est celui qui crée les conditions pour que ses collaborateurs puissent être dans des dispositions, ce type de dispositions d'esprit avec les clients, donc déterminant dans l'expérience des clients »* (Ludivine, directrice clients, télécom). Et d'ajouter : *« on attend d'eux aussi qu'ils accompagnent leurs collaborateurs, qu'ils donnent du sens à l'action »* (Sarah, directrice adjointe direction client, télécom). Le manager doit alors tout faire pour développer et faire vivre à son équipe une bonne expérience au travail : ainsi, il doit veiller au bien être de son équipe et la soutenir psychologiquement, donner du sens et autonomiser ses vendeurs. Le manager travaille avec les ressources humaines afin de développer l'expérience vécue par les vendeurs : *« les clients sont sondés et ça nous permet de travailler la posture puisque ces sondages-là vont aux managers avec des commentaires et ça lui permet ensuite de travailler avec les vendeurs sur ce qui va bien, et ce qui va moins bien et*

la manière dont ils peuvent ensuite ajuster tout ça, et il y a des équipes de formations en soutien derrière » (Alice, chef de projet expérience client, télécom).

5. Eléments de discussion et de conclusion

Notre première contribution est d'ordre méthodologique à travers une approche qualitative auprès de vendeurs, de managers, d'experts en marketing et d'experts en ressources humaines. Nos résultats exposent tout d'abord le rôle opérationnel et commercial du manager de magasin dans le développement de l'expérience client. Nous remarquons à quel point son rôle est déterminant dans la délivrance de l'expérience client en point de vente digitalisé. Nous montrons que les experts s'appuient sur ces managers pour déployer les stratégies expérientielles, et nous encourageons ainsi les entreprises à faire de même pour réussir la mise œuvre de stratégies toujours plus expérientielles et digitalisées. D'autre part, nous montrons que le manager est aussi un acteur de soutien qui développe la compétence dans un climat d'apprentissage. Nous conseillons aux entreprises de mettre tout en œuvre pour instaurer un climat d'apprentissage et d'accompagner leurs managers à transmettre des connaissances et des compétences à leurs équipes de vente, processus qui repose sur le coaching, la formation et l'accompagnement pendant les ventes.

Enfin, le manager apparaît comme un contributeur, un élément indispensable de l'expérience au travail du vendeur. Il conditionne leur bien-être et indirectement contribue à l'expérience client. Tout comme le vendeur est le grand oublié à l'ère du digital (Vanheems, 2018, 2023), nous considérons que les entreprises doivent remettre le manager de point de vente au centre de l'expérience client. Il est nécessaire de considérer l'expérience au travail de celui qui est le pont entre le vendeur et le client et également entre le marketing et les ressources humaines, en matière d'expérience. Une étude BCG-IPSOS en 2019[1] corrobore la nécessité de repenser son rôle. Les managers considèrent que leur fonction est devenue plus compliquée (85%), qu'ils sont plus stressés (74%), plus débordés (78%), plus démotivés (59%), et qu'ils sont en attente d'une clarification de leur rôle (60%) et d'un meilleur accompagnement de leur direction (67%).

Ces premiers résultats encouragent de futures recherches sur le rôle du manager de point de vente, alors qu'aujourd'hui les travaux sont peu présents (Arnold et al., 2009; Zairis, 2013). Notre recherche présente des limites qui peuvent être de potentielles pistes de recherches. Nous avons interrogé des vendeurs et des managers d'une seule entreprise, il serait intéressant de poursuivre notre recherche en diversifiant les entreprises et les secteurs d'activité.

Bibliographie

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Éd.), Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative (p. 245-290). EMS Editions.

Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D., & Sharma, A. (2009). Understanding retail managers' role in the sales of products and services. *Journal of Retailing, 85*(2), 129-144.

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(4), 630-648.

[1] BCG-IPSOS. (2019), The end of management as we know it ?

Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, *17*(1), 5-22.

Curcuru, E., & Healey, J. (1972). The multiple roles of the manager. *Business Horizons*, *15*, 15-24.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (tcq) nomenclature. *Journal of Service Research*, *23*(4), 433-455.

Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., & Kennedy, K. N. (2008). What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *28*(1), 7-20.

Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., & Goebel, D. J. (2002). Understanding sales manager effectiveness: Linking attributes to sales force values. *Industrial Marketing Management*, *31*(7), 617-626.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine.

Glaser, B., & Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégie pour la recherche qualitative*. Armand Colin.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, *60*(4), 52-70.

Hee Yoon, M., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(5), 500-521.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(3), 377-401.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 237-267.

Huberman, M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.

Ingram, T., LaForge, R., Ramon, A., Schwepker, C., & Williams, M. (2006). *Sales management: Analysis and decision making*. Thomson South-Western.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, *66*(11), 2301-2307.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69-96.

Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. The McGraw-Hill Companies.

Lusch, R., & Serpkenci, R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store manager. *Journal of Marketing*, *54*, 85-101.

Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, *91*(2), 358-369.

Reid, D. A., Plank, R. E., Peterson, R. M., & Rich, G. A. (2017). Examining the use of sales force management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 319-328.

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, *27*(4), 431-449.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, *21*(4), 39-52.

Shoemaker, M. E. (1999). Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity and job satisfaction of individual industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *19*(4), 1-19.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Meunier-FitzHugh, K. L., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *39*(1), 2-22.

Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, *60*(3), 69-86.

Smith, A., & Elliott, F. (2012). The demands and challenges of being a retail store manager: 'Handcuffed to the front doors'. *Work, Employment and Society*, *26*(4), 676-684.

Vanheems, R. (2018). *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale: Vendeurs et commerciaux : des métiers à réinventer* (1re éd.). Editions EMS.

Vanheems, R. (2023). *Le commerce en devenir Omnicanal, digitalisation, phygitalisation et après ?* Editions EMS.

Zairis, A. (2013). The retail store managers'role: Evidence from Greece. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *8*, 27-40.

Annexes

Annexe 1 : Les caractéristiques des experts marketing et ressources humaines

Secteur d'activités	Fonction	Individu [2]	Durée
Loisir-multimédia-électroménager	Directeur expérience client	Gérard	57min
Télécom	Directeur expérience client parcours achat	Louis	39min
Télécom	Chef de projet expérience client	Alice	26min
Télécom	Directrice client	Ludivine	1h03min
Télécom	Responsable expérience client	Camille	1h00
Télécom	Directrice adjointe direction client	Sarah	52min
Télécom	Responsable digitalisation des points de vente	Bastien	41min
Télécom	Directeur développement des ventes et expérience client	Julien	30min
Télécom	Directeur qualité et expérience client	Nicolas	1h04min
High-tech	Directeur général adjoint achats et logistique	Arthur	52min
Télécom	Campus manager	Léa	41min
Télécom	Chargée de recrutement - talent acquisition specialist	Inès	25min
Télécom	Chef de projet RH	Emma	34min
Textile	Responsable ressources humaines	Elise	1h33min
Culture-électronique-électroménager	Directeur des ressources humaines	Nathan	59min
Télécom	Talent acquisition project manager et Manager de projet RH	Victoria et Emilie	59min

[2] Pour des raisons de confidentialité, les prénoms des experts ont été modifiés.

Annexe 2 : Les caractéristiques des vendeurs

Âge	Expérience vente	Expérience entreprise	Individu [3]	PDV[4]	Durée
25	4 ans	2 ans	Caroline	1	17min
29	8 ans	3 ans	Jean	1	33min
40	22 ans	22 ans	François	2	32min
24	4 ans	4 ans	Mathilde	2	47min
30	9 ans	1 an	Nicolas	3	44min
25	1 an	1 an	Valérie	3	37min
26	6 ans	1 an	Julie	4	35min
32	8 ans	5 ans	Julien	4	71min
48	30 ans	3 ans	Magali	5	31min
32	8 ans	2 ans	Christophe	5	53min
57	31 ans	31 ans	Alice	6	54min
31	6 ans	6 ans	Arthur	6	33min

[3] Pour des raisons de confidentialité, les prénoms des vendeurs ont été modifiés.

[4] PDV = point de vente.

Annexe 3 : Les caractéristiques des managers de point de vente

Âge	Expérience manager	Expérience entreprise	Individu [5]	PDV	Durée
39	12 ans	4 ans	Thomas	1	70 min
56	32 ans	33 ans	Albert	2	63 min
40	2 ans	8 ans	Marjorie	3	37 min
32	6 mois	7 ans	Laure	4	29 min
44	12 ans	22 ans	Clara	5	42 min
50	25 ans	31 ans	Sophie	6	72 min

[5] Pour des raisons de confidentialité, les prénoms des vendeurs ont été modifiés.