

STRATEGIE MULTI-CANAL : VERS UNE EVALUATION DU ROLE DU VENDEUR DANS L'INTEGRATION DES CANAUX DE DISTRIBUTION

**Régine Vanheems^{*}, Université de Paris I Sorbonne,
Prism**

Source indéniable d'avantages concurrentiels (Wind et Mahajan, 2002), la distribution multi-canal s'est progressivement développée, sous l'impulsion d'Internet, et s'impose aujourd'hui comme modèle de gestion. Une telle stratégie offre, en particulier, l'opportunité à une enseigne commerciale, de multiplier les contacts avec ses clients, de renforcer les liens tissés avec eux et ainsi de favoriser leur rétention (Stone, Bob et Khaleeli, 2002). Sa capacité à améliorer la gestion de la relation client est, cependant, largement conditionnée par la manière dont cohabitent les différents canaux de l'enseigne.

Les vendeurs jouent un rôle indéniable dans le cadre de cette cohabitation. En particulier, dans le cadre d'une stratégie « Click and Mortar », les vendeurs en magasin constituent un lien essentiel entre le point de vente de l'enseigne et son site Internet. En tant qu'acteurs clefs dans la relation client, et « *ponts* » entre les canaux, ils représentent une source non négligeable d'amélioration de la qualité de la relation avec les clients et, par conséquent, de leur satisfaction à l'égard de l'enseigne. Malgré leur importance au sein de l'enseigne multi-canal, aucune recherche n'a, à notre connaissance, été menée afin de mieux comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer en tant que vecteurs d'intégration de ses canaux. Une telle réflexion s'impose d'autant plus que la mise en place d'une stratégie multi-canal modifie en profondeur le contenu de l'échange entre le vendeur et son client, rendant ainsi nécessaire une adaptation de son métier et une évolution de sa mission au sein de l'enseigne.

^{*} L'auteur tient tout particulièrement à remercier Franck Cesa pour son aide précieuse dans la collecte des données.

Cette recherche, à caractère exploratoire, vise à décrire et à comprendre l'attitude des vendeurs en magasin à l'égard du site Internet de leur enseigne. Son objet est d'analyser la manière dont les vendeurs gèrent la relation avec les clients, dont la clef d'entrée avec l'enseigne est son site Internet. De manière plus précise, elle étudie le comportement des vendeurs à l'égard des clients qui se rendent dans le magasin de l'enseigne pour avoir des renseignements et être conseillés sur un produit repéré sur le site Internet de leur enseigne.

La première partie de cet article montre en quoi l'implantation d'un site Internet par une enseigne commerciale est à l'origine d'une profonde mutation du métier de vendeur en magasin. Elle présente, par ailleurs, certains aspects de cette mutation et tente de décrire et de comprendre le comportement adopté par les vendeurs face à un client provenant d'Internet, ce qui permet de poser des hypothèses de recherche. La seconde partie permet une confrontation des hypothèses posées avec le terrain. Après une présentation des objectifs de la recherche, elle précise la méthodologie retenue, expose les résultats avant de terminer sur une discussion et de proposer de nouvelles voies de recherche.

Vers une mutation du métier de vendeur en magasin ?

Le rôle du vendeur face au nouveau comportement du client

L'implantation d'un site Internet est susceptible, en premier lieu, de modifier le métier de vendeur en magasin, en raison de l'évolution de comportement, qu'elle engendre chez le client de l'enseigne. Cette évolution souligne la nécessité d'une adaptation de la mission du personnel de vente et prône en faveur d'un élargissement de son champ d'intervention.

Le vendeur face au processus de décision éclaté du client

La proposition d'un site Internet par une enseigne est susceptible de faire évoluer le comportement du client, dans la mesure où elle invite celui-ci à procéder à un nouvel arbitrage entre canaux, qui peut prendre place à l'une ou l'autre des étapes de son processus de décision (reconnaissance du besoin, recherche d'information, évaluation des alternatives de choix, achat et évaluation post-achat). Se concentrant sur les phases de recherche d'information et d'achat, Filser (2001) identifie quatre comportements possibles du client face à une enseigne de type « Click and Mortar » : 1) un comportement « all click », la

recherche d'information et l'achat s'effectuant alors sur Internet, 2) un processus de recherche d'information et d'achat en magasin, 3) un comportement « Click and Mortar », la recherche d'information s'effectuant via le net et la transaction ayant lieu en magasin et enfin, 4) un comportement de recherche d'information en magasin préalablement à une transaction sur Internet. Belvaux (2005), qui a étudié spécifiquement les comportements de type « Click and Mortar », indique que le client peut utiliser Internet au moment de sa recherche d'information, parce que celui-ci lui permet d'accéder plus rapidement, plus facilement et de manière plus économique à l'information que ne le permet le magasin. En particulier, un individu est susceptible de s'informer via Internet avant une concrétisation de son achat en magasin lorsque l'achat est impliquant d'un point de vue cognitif et/ou hédonique. Cette préparation de l'achat en dehors du magasin n'est toutefois pas sans effet sur son comportement au sein du point de vente. En effet, dans la mesure où l'achat est plus planifié, le client passe moins de temps à choisir son produit en magasin. Son processus d'acquisition et de traitement de l'information s'y limite alors à un simple repérage du produit préalablement sélectionné ou pré-sélectionné sur Internet, ce qui réduit le nombre de ses activités que ce soit en terme d'explorations, d'arrêts, et de vérifications de produits Cette articulation dans un même processus d'achat d'une recherche d'information sur Internet et d'une transaction en magasin, modifie considérablement le champ d'intervention du personnel de vente. Sa capacité à influencer le contenu de la transaction est d'autant plus limitée qu'il se trouve face à un client qui est plus avancé dans son processus de décision, mieux assuré dans son choix, et de manière générale, plus expert dans la catégorie de produit concernée. Belvaux (2003), souligne, d'ailleurs, la nécessaire évolution à laquelle va devoir s'adapter le vendeur face à un client « Click and Mortar ». Sa mission sera de l'aider à effectuer son choix, de compléter les informations trouvées sur Internet, de lever les dernières incertitudes liées à l'achat et de jouer le lien social avec l'enseigne.

Le vendeur face au client mixte de l'enseigne

Au-delà des nouvelles contraintes imposées par les comportements des clients de type « Click and Mortar », émerge la nécessité d'une adaptation du rôle des vendeurs face à des

clients mixtes qui naviguent entre les canaux de l'enseigne, en fonction de la nature de leurs achats et picorent, en fonction de leurs desideratas, entre une offre dont le niveau de libre service s'est élargi. Assurer une cohérence entre les modes de distribution est fondamental face à des clients qui naviguent, d'un canal à l'autre, au grès de leur humeur, de leurs besoins et de leurs contraintes. Intégrer la logique de ces clients apparaît d'autant plus crucial que ces cyber-consommateurs (Vanheems, 2006) représentent une proportion importante des clients de l'enseigne et qu'ils sont souvent considérés comme plus rentables et plus prometteurs que les autres clients de l'entreprise (Mc Kinsey, 2000 ; Rifkins, 2001 ; doubleClick, 2003 ; Shankar et Winer, 2005, Kumar and Venkatesen, 2005) Les vendeurs, occupent une position centrale pour la prise en compte de leur logique : ils ont comme mission d'assurer une cohérence entre leurs expériences d'achat, de les aider à passer facilement et librement d'un mode d'achat à un autre, renforçant ainsi leur sentiment de liberté et la commodité de l'achat.

Par ailleurs, au-delà d'une simple connaissance de leur rayon en magasin, une connaissance du site Internet de leur enseigne, devient un enjeu majeur, face à ces clients, qui achètent aussi bien *off-line* que *on-line* et deviennent des experts de l'enseigne, quel qu'en soit le lieu. Un décalage entre le champ d'expertise des clients et celui des vendeurs, ces derniers étant exclusivement centrés sur le magasin de l'enseigne, risque d'entraîner une perte de crédibilité de la force de vente, rendant ainsi leur assistance commerciale d'un piètre intérêt pour des clients, capables de comparer une offre magasin et Internet. L'échange avec les clients se trouve modifié par l'introduction de cet intrus que constitue Internet et le dialogue doit prendre en compte ce nouvel objet de réflexion. Le partage ne s'effectue plus autour simplement du produit, mais du site Internet de l'enseigne qui devient lieu d'échange.

Le vendeur face à la recherche d'expérience du client

Badot et Navarre (2002) ont étudié, de manière spécifique, le rôle d'Internet dans le processus de décision, pour l'achat de véhicules automobiles. Ils indiquent, que pour ce type de produit particulièrement impliquant, le recours à Internet dans le processus de décision ne fait l'objet d'aucune affectation particulière, mais d'une affectation multiple et omniprésente tout au long du processus de décision, tant à l'occasion d'une étape particulière que lors des moments d'indécision et des va-et-vient inter-étapes. Leur recherche révèle que si Internet réduit les coûts de transaction (fonction manifeste), il est également un levier de production d'expérience (fonction latente). Ainsi Internet renforce, « l'expérience » que le consommateur vit tout au long de son processus d'achat, que ce soit sur des dimensions d'hédonisme, de jeu

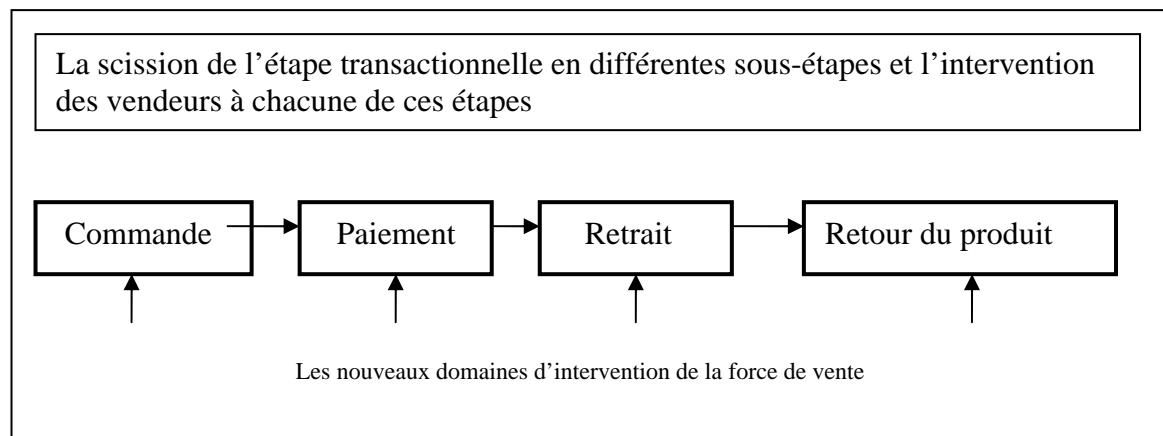
et/ou de « powershift ». Cette expérience renvoie, en fait, à trois sphères : la *sphère cognitive* où se jouent l'apprentissage et la découverte du produit, la *sphère émotionnelle*, qui renvoie à la fois aux sentiments de frustration (qui naissent du jeu de pouvoir avec les vendeurs) et de plaisirs (que procurent le jeu et le plaisir d'acheter) et enfin, la *sphère économique*, qui contraint l'acheteur en fonction de ses propres contraintes financières.

Si le recours à Internet est un levier de production d'expérience, qui renforce le caractère symbolique du processus d'achat de certaines catégories de produit, se pose la question de la manière dont le vendeur peut accompagner son client dans cette recherche d'expérience, en participant à sa construction et en la prolongeant : comment participer à la production de plaisir dans la relation avec le client ? Comment entrer dans le jeu et jouer avec le client qui appréhende sa quête d'un produit comme une véritable chasse au « trésor », une « spéculation », un jeu de construction et d'assemblage de type Léo ou un événement festif ? Enfin, comment réagir face à un client « empowered » par Internet qui désire retourner la relation de pouvoir asymétrique avec le vendeur, en prenant le pouvoir par une connaissance acquise via Internet et en lui montrant toute son ignorance (sentiment de défiance)?

Le vendeur face aux nouvelles modalités transactionnelles du client

La proposition d'un nouveau canal de vente peut non seulement entraîner une réaffectation des différentes étapes du processus de décision du client entre les canaux, mais également être à l'origine de la scission d'une phase traditionnelle en plusieurs sous-étapes, chacune d'entre elles étant prises en charge par un canal différent. A titre d'illustration, un client peut désormais effectuer sa commande ou son paiement sur Internet, et récupérer son produit en magasin alors qu'il était contraint auparavant d'effectuer la totalité de sa transaction (commande, paiement, obtention du produit, et éventuellement retour du produit) auprès du seul canal disponible, c'est-à-dire le magasin. Ce découpage original de la phase transactionnelle et l'arbitrage opéré par les clients entre les canaux soulignent la nécessité d'une évolution du métier du personnel en relation avec la clientèle. En particulier, la réalisation d'une transaction *on-line* et d'un retrait ou d'un retour de produit *off-line* peut modifier le rôle du magasin, et par conséquent, celui des vendeurs, en rendant nécessaire la prise en charge de nouvelles tâches distributives. La gestion des aspects logistiques associés à une transaction effectuée sur Internet devient une composante majeure de leur métier. L'ajout de tâches additionnelles qui s'inscrivent dans une logique de support à un canal de vente alternatif peut être plus ou moins bien vécu par les vendeurs. Il sera d'autant moins bien vécu

que le vendeur est rémunéré à la commission et qu'aucune rétribution ne lui est accordée en échange de son intervention en tant que fonction support au canal Internet. L'absence ou la mauvaise prise en charge de ces tâches constitue, pourtant, une source d'insatisfaction majeure de la clientèle, et de dégradation de l'image de l'enseigne.



Stratégie de l'enseigne en matière de gestion combinée des canaux et rôle des vendeurs en magasin

L'évolution de la mission du vendeur en magasin est conditionnée non seulement par l'évolution du comportement des clients suite à l'implantation du site Internet de leur enseigne, mais également par la stratégie adoptée par la direction en matière de gestion multi-canal. En fonction de la stratégie de gestion combinée des canaux (Cohérence, Convergence, Synchronisation, Intégration, Vanheems 2006) et de l'intensité du lien que celle-ci souhaite mettre en place entre les canaux, le vendeur sera plus ou moins incité à jouer le rôle de «lien» entre les entités commerciales de l'entreprise. Ainsi, il pourra, avoir pour mission d'assurer une simple cohérence entre les canaux, de participer à l'application des buts communs, ou être un vecteur de synchronisation ou d'intégration des canaux.

Le vendeur, vecteur de cohérence entre les canaux

La recherche d'une *cohérence*, c'est à dire « *d'une harmonie logique entre les différents canaux de distribution* » constitue un objectif minimal qui doit être poursuivi par une

entreprise dont les canaux de distribution sont fédérés par un même nom d'enseigne. La poursuite de cette harmonie qui constitue un préalable indispensable à la construction d'une image claire de l'enseigne, passe par une transmission homogène de son identité et de ses valeurs, quel qu'en soit le lieu, et par la diffusion d'une information cohérente entre les canaux. Lien entre le magasin de l'enseigne et son site Internet, le vendeur joue à ce titre, un rôle fondamental pour assurer et renforcer la cohérence perceptuelle entre les deux canaux de distribution. En tant qu'interface essentielle avec le client, il est, à la fois, un vecteur fondamental de son identité et un diffuseur d'information. Ce constat fait naître de nouveaux impératifs quant au contenu de la charge de la force de vente : au-delà de la simple connaissance des informations relatives à son propre rayon en magasin, un minimum d'information doit être détenu sur le contenu du site Internet de l'enseigne.

Le vendeur, acteur clef dans l'application de buts communs

Mais au-delà d'une cohérence entre les canaux, les vendeurs peuvent avoir pour mission d'assurer une *convergence* entre les canaux. Cette convergence, qui traduit « *l'action de tendre vers un même but* », décrit une relation d'intensité plus forte entre les canaux qu'une simple cohérence. Quel(s) que soit le ou les but(s) fixé(s) par la direction (augmentation du panier d'achat moyen, de la fréquence d'achat, réduction des coûts, amélioration de la satisfaction du client...) et partagé(s) par les canaux, le rôle du vendeur en tant que traducteur et vecteur d'application sur le terrain de ce but apparaît, fondamental. L'instauration d'un but commun entre canaux et sa traduction en modalités opérationnelles influencent, de manière logique, la mission du personnel de vente en magasin et modifient, son champ d'intervention. A titre d'illustration, la poursuite d'un but commun tel qu'une amélioration de la satisfaction du client et/ou une augmentation de sa fréquence d'achat auprès de l'enseigne peut passer par un apprentissage du client avec le site Internet de l'enseigne et le vendeur, au-delà d'une simple mission de vente devient formateur.

Le vendeur, maillon fondamental de la synchronisation des canaux

Mais plus qu'une convergence, les dirigeants peuvent également opter pour une *synchronisation* de leurs canaux. Cette « *mise en concordance des mouvements des canaux* » peut avoir lieu d'un point de vue de l'offre et/ou de la demande. Du point de vue de l'offre, une telle synchronisation passe par une approche concomitante des événements commerciaux

indépendamment du lieu de vente, les vendeurs étant alors mis à contribution lors de l'organisation de ces événements en magasin en même temps qu'ils ont lieu sur le site Internet de l'enseigne. Du point de vue de la demande, cette synchronisation suppose que les canaux puissent répondre à leurs clients, en intégrant leur logique, et ce de manière synchrone. Cette synchronisation influence largement le travail des vendeurs en magasin. En effet, permettre le retrait et le paiement en magasin d'un article commandé sur Internet ou un retour en magasin d'un achat effectué sur Internet, sont des services supplémentaires offerts par l'enseigne à ses clients, qui exigent, une prise en charge, en interne, des tâches additionnelles inhérentes à leur production et supposent une mise à contribution des vendeurs en magasin. Au delà d'une simple transaction effectuée en magasin, et conformément aux éléments avancés précédemment, un vendeur pourra être amené, dans un souci de synchronisation inter-canal, à intervenir en amont ou en aval d'une transaction effectuée par le client sur le canal alternatif de vente, que constitue Internet. Initialement au service d'un seul canal de vente, le vendeur en magasin voit sa mission s'élargir et son métier intègre désormais une « fonction support » au canal alternatif de vente : complément d'information dans une recherche initialisée sur Internet, simple pivot d'un retrait en magasin d'un produit commandé et/ou acheté sur Internet, gestion de retour des produits achetés sur Internet, sa contribution à la synchronisation des canaux est aujourd'hui essentielle. La synchronisation des canaux est un vecteur formidable d'évolution : de vendeur en magasin, le vendeur devient accompagnateur du client tout au long de sa transaction. D'une gestion purement mono-canal, son métier passe à une gestion transversale des clients, ce qui suppose une vision élargie, et de son métier, et de ses connaissances.

Le vendeur, intégrateur des canaux de vente

Stade ultime de rapprochement entre les canaux de distribution, l'intégration est une « opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet ». Le système de distribution est intégré, les deux canaux étant alors unifiés au sein d'un système unique de vente. Dans le cadre d'une intégration complète, les produits et les services sont disponibles dans les deux canaux de vente et sont commercialisés selon les mêmes conditions tarifaires et de service. Lorsqu'elle a lieu, l'interchangeabilité entre les canaux est possible, le client pouvant indifféremment se procurer le produit de son choix dans l'un ou l'autre des canaux. Dans la pratique, une fusion complète des canaux apparaît cependant délicate, dans la mesure

où les contraintes et les spécificités propres à chaque canal rendent difficile la proposition d'assortiments rigoureusement similaires quel qu'en soit le lieu. De fait, l'intégration, lorsqu'elle a lieu, est le plus souvent partielle. Face à une intégration partielle, les vendeurs peuvent devenir des facilitateurs d'une transaction quel que soit le lieu, et notamment sur Internet. En tant que conseillers de vente, ils peuvent être amenés, à orienter un client, suite à une approche classique de découverte de ses besoins, vers un produit exclusivement commercialisé sur le site Internet de l'enseigne. Ainsi les vendeurs de l'enseigne Fnac, face à un rayon librairie nécessairement limité en magasin peuvent être amenés, suite à une discussion en magasin avec un client, à rechercher le titre manquant sur le site Internet de l'enseigne, à y effectuer la transaction pour (et avec) le client en magasin, le client ayant par ailleurs le choix sur le mode de récupération du produit (en magasin ou à domicile).

Les vendeurs face au nouvel outil Internet

Les réflexions précédentes mettent en exergue les évolutions auxquelles sont confrontés les vendeurs suite à l'implantation d'un site Internet marchand par leur enseigne. Ces évolutions, peuvent être plus ou moins bien vécues par ces acteurs, qui jouent un rôle clef dans la relation avec la clientèle. En premier lieu, l'initialisation du processus de décision sur Internet, peut donner aux vendeurs, l'impression d'une perte d'autonomie et une dévalorisation de leur métier, puisque leur potentiel d'influence sur le comportement d'achat de leurs clients s'en trouve considérablement réduit.

En second lieu, Internet comme levier de recherche d'expérience, qui invite à une prolongation en magasin de l'expérience d'achat hédoniste, ludique ou défiante commencée sur Internet modifie la relation entre le client et le vendeur. En particulier l'apprentissage accéléré du client grâce à Internet et sa meilleure connaissance des produits (sphère cognitive) renversent son pouvoir de force à l'égard du vendeur, qui n'est plus le seul connaisseur du produit. Cette meilleure connaissance du produit, que l'on montre au vendeur, en le défiant, modifie le jeu de pouvoir entre les protagonistes, augmentant le sentiment de satisfaction du client probablement au détriment de celui du vendeur, dont le métier et le savoir-faire semblent remis en cause. Un décalage entre des clients, mixtes notamment, devenus experts de l'enseigne et des vendeurs exclusivement centrés sur le magasin risque d'augmenter ce sentiment d'insatisfaction de la force de vente et leur perte de crédibilité face aux clients.

Mais, au-delà de la transaction, les vendeurs voient s'élargir le champ de leur intervention comme fonction support au canal de vente alternatif. Simples manutentionnaires ou jouant le rôle de réassurance après achat, des tâches supplémentaires leur sont attribuées. La prise en charge de ces tâches (souvent non rémunérées en raison notamment de l'absence de traçabilité) s'opère nécessairement au détriment du temps qu'ils consacrent à leurs clients en magasin et donc, s'ils sont rémunérés à la commission, de leur rémunération. Leur réticence à réserver du temps à une fonction purement distributive, non rémunératrice, peut alors se révéler évidente. Cette réticence, dès lors qu'elle est perçue par la clientèle, est évidemment négative pour l'enseigne. La commodité traditionnellement associée à un système de distribution de type Click and Mortar devient alors purement théorique, les canaux apparaissant alors en pratique plus juxtaposés qu'intégrés ou synchrones, parce que le métier du vendeur n'a pas été adapté à l'évolution de son environnement.

Face à cette évolution de l'environnement, il est permis de s'interroger sur la manière dont les vendeurs intègrent ce nouvel outil dans leur démarche de vente, dans la mesure où il a indéniablement modifié la nature de leurs échanges avec les clients. Même lorsque des consignes d'intégration leur sont transmises par leur direction, les vendeurs en magasin peuvent faire preuve de fortes résistances au changement face à un outil qui modifie leur mission, altère considérablement leur relation avec la clientèle, et constitue une menace pour leur rémunération. Fournier (1994) a traité d'une problématique comparable dans le cadre d'une recherche dont l'objet était d'analyser la perception et l'attitude des vendeurs à l'égard du marketing direct, et ce, au sein du secteur bancaire et automobile. L'auteur indique que certains vendeurs peuvent se révéler méfiants à l'égard du marketing direct, qu'il y a une suspicion et une certaine forme de rejet liées au sentiment de perte d'autonomie, mais également liées à la peur de se voir remplacer et au sentiment d'une moindre valorisation de leur travail. Ce constat est transposable aux vendeurs des enseignes Click and Mortar : si le site Internet marchand peut, être appréhendé comme un moyen d'apporter de nouveaux clients, il peut également être considéré comme un intrus qui vient perturber la relation qui s'instaure avec le client, allant même jusqu'à constituer une menace pour leur métier. L'accueil que réserve un vendeur à un client qui aurait été amené par le site Internet de l'enseigne, peut ainsi, être mitigé, certains vendeurs faisant preuve d'une réticence à l'égard de ce nouvel outil commercial. L'attitude des vendeurs à l'égard du site Internet de leur enseigne, n'est toutefois probablement pas homogène et devrait pouvoir être expliquée par des variables externes ou personnelles. A cet égard, le type de commerce dans lequel les vendeurs

officiant (GSS ou GMS), leurs caractéristiques personnelles, mais aussi des variables plus situationnelles (liées, par exemple, aux conditions de la visite en magasin) conditionnent la manière dont ils appréhendent Internet et la qualité de l'accueil qu'ils réservent à un client provenant du site Internet de leur enseigne.

En premier lieu, le type de commerce est susceptible de déterminer le comportement des vendeurs à l'égard d'un client d'origine Internet. Les grandes surfaces spécialisées bénéficient souvent d'un apprentissage assez long avec les stratégies Click and Mortar et elles s'inscrivent dans une logique de service. Fortes de cette expérience, et soucieuses de la qualité du service, leur apprentissage les amène plus tôt à favoriser la fluidité entre canaux, et à adopter une logique transversale du client. Conscientes de l'avantage concurrentiel que leur procure une telle stratégie, elles optent plus rapidement pour une synchronisation et/ou une intégration des canaux.

En second lieu, dans la mesure où Internet fait évoluer profondément les méthodes de travail, la rémunération, ainsi que le contenu de la relation entre le vendeur et son client, on peut faire l'hypothèse que les vendeurs plus âgés et/ou bénéficiant d'une expérience plus longue réservent un accueil plus mitigé à ce nouvel outil commercial que ne le font les jeunes vendeurs qui l'ont intégré dans leur approche commerciale dès leur prise de fonction. A cet égard, l'étude de Fournier révèle que si le lien entre la performance perçue du marketing direct et l'ancienneté du vendeur est rejeté dans le secteur bancaire, il est accepté dans le secteur automobile.

Enfin, les conditions dans lesquelles se trouve le vendeur au moment où il est abordé par un client provenant du site Internet de l'enseigne, déterminent la qualité de l'accueil. En fonction du nombre de personnes dans le rayon ou en attente d'un renseignement et du jour de la visite, son comportement est susceptible de varier. Si il est disponible et qu'il y a peu de clients dans son rayon, il prendra le temps de rassurer le client et de le convaincre d'effectuer un achat sur Internet. Ce qui n'est probablement pas le cas lors d'une forte affluence en magasin, où il préférera privilégier une transaction immédiate en magasin plutôt qu'une transaction future et incertaine sur Internet.

Les propositions suivantes peuvent ainsi être faites :

PROPOSITION 1 : Le type de commerce détermine l'attitude et le comportement des vendeurs à l'égard d'un client d'origine Internet.

PROPOSITION 2 : Les caractéristiques personnelles des vendeurs (âge) déterminent leur attitude et leur comportement à l'égard d'un client d'origine Internet.

PROPOSITION 3 : Les conditions de la visite déterminent l'attitude et le comportement des vendeurs à l'égard du site Internet de leur enseigne.

Méthodologie et résultats de la recherche

Pour tester les propositions précédentes et évaluer l'accueil réservé par les vendeurs à un client provenant du site Internet de l'enseigne, 75 visites mystères ont été réalisées entre le 10 et le 21 avril 2007 durant différents jours de la semaine auprès de six enseignes de distribution en région parisienne. Au total, 15 magasins ont été visités : 11 grandes surfaces spécialisées (3 magasins Boulanger, 3 magasins Darty, 3 magasins Fnac, 2 magasins Surcouf) et 4 grandes surfaces alimentaires (2 magasins Auchan et 2 magasins Carrefour). Dans chacun des magasins retenus, 5 catégories de produits ont été étudiées. Le choix des produits s'est concentré sur des produits impliquant (écran plat, ordinateur, lecteur MP3, GPS, PDA ou smartphone), générant un risque perçu élevé, ce qui justifiait le besoin d'un conseil au moment de l'achat. Chaque magasin retenu a donc fait l'objet de 5 visites mystères auprès des vendeurs concernés par les produits cités précédemment. Lors de la collecte d'information, afin d'éviter des différences perceptuelles liées à l'enquêteur, un seul enquêteur a effectué, et ce, durant une courte période, l'ensemble des visites mystères.

Le scénario suivi par le client mystère était le suivant :

« Un consommateur a repéré sur le site Internet d'une enseigne commerciale, un produit qu'il souhaite acheter, mais qui présente un caractère d'exclusivité puisqu'il est uniquement commercialisé sur le site Internet de l'enseigne. Peu enclin à un achat « on-line », ce consommateur se rend alors en magasin pour avoir de l'information sur le produit en question, se faire conseiller et éventuellement se faire guider dans la réalisation de son achat sur Internet ».

Le caractère d'exclusivité a été retenu, pour étudier l'attitude du vendeur face à un client d'origine Internet, qui se trouve dans une situation dans laquelle il ne peut, à priori pas, récupérer la transaction en magasin. D'une part, le produit n'est, à priori, pas disponible dans le magasin ou tout au moins dans les mêmes conditions, et d'autre part, le client apparaît très motivé par l'achat de ce produit spécifique, même s'il souhaite avoir une confirmation de son choix par les vendeurs en magasin.

Une analyse des sites de chaque enseigne étudiée devait permettre de sélectionner les produits présentant un caractère d'exclusivité. Une grille d'observation a été construite et remplie à la fin de chacune des visites par le client mystère. Cette grille mesure, d'une part, l'accessibilité du vendeur en magasin au site Internet de son enseigne, la connaissance par le vendeur de l'offre commerciale exclusivement proposée sur Internet, et, d'autre part, l'accueil réservé par le vendeur (attitude perçue et comportement) à un client provenant du site Internet de son enseigne.

En ce qui concerne ce dernier élément, le client mystère devait évaluer *l'attitude du vendeur à l'égard d'un client d'origine Internet*, grâce à l'utilisation d'une échelle sémantique différentielle d'Osgood en 5 points. Cette variable décrit la prédisposition générale du vendeur à l'égard d'un client d'origine Internet, telle qu'elle est perçue par le client mystère. Il s'agit d'analyser si le vendeur est plutôt serein ou, au contraire, agacé face à une demande émanant d'un client dont il sait, à priori qu'il ne peut réaliser la vente.

Par ailleurs, le client mystère, devait, indiquer la propension du vendeur d'une part à le *rassurer* à une transaction sur Internet (en utilisant des termes lui permettant de réduire le risque associé à un achat *on-line*) et d'autre part à le *convaincre* d'acheter via ce mode. Ces évaluations ont été effectuées sur une échelle de Likert en 5 points.

Des informations complémentaires sur le vendeur ont, également, été intégrées dans la grille d'observation, telles que l'âge moyen du vendeur et son sexe. En ce qui concerne le premier point, trois classes ont été retenues : les vendeurs jeunes (entre 25 ans et 35 ans), les vendeurs d'âge moyen (35-45/50 ans) et les seniors (> 50 ans). Les conditions de la visite ont été systématiquement précisées : le jour et l'heure de la visite, le nombre de clients dans le rayon, mais aussi le nombre de clients en attente d'un conseil de la part du vendeur.

Résultats de la recherche.

Description de l'échantillon

La population étudiée comprend 75 vendeurs travaillant dans les enseignes pré-citées. L'analyse indique que cette population se compose en grande majorité d'hommes (93,3 % contre 7,7 % de femmes). Par ailleurs, les vendeurs sont plutôt jeunes puisque les jeunes (25/35 ans) représentent 53,3 % de la population contre 42,7 % pour les vendeurs d'âge moyen (35-45/50 ans) et 4 % pour les vendeurs plus matures (> 50 ans).

Une indication théorique des exclusivités sur Internet

Le faible nombre de produits présentés comme étant des exclusifs sur le site Internet de chaque enseigne nous a contraint à élargir l'analyse à d'autres produits n'ayant, à priori, pas un caractère d'exclusivité. En effet, au sein des cinq catégories de produits retenues auprès des six enseignes concernées, seuls 45,3 % des produits étaient signalés sur Internet comme étant des offres exclusivement disponibles *on-line* (exclusivité produit et/ou promotion). L'analyse montre des divergences de politique d'assortiment et de promotion : les enseignes Fnac et Darty proposent, à priori, davantage d'offres exclusives sur Internet que les autres enseignes de distribution. En effet, pour ces enseignes, 14 des 15 produits sélectionnés pour la visite mystère étaient des exclusivités Internet. Pour les autres enseignes, la majorité des produits n'apparaissaient, à priori, pas comme des exclusivités Internet, leur site ne mentionnant, à aucun moment une telle exclusivité. De ce fait, l'analyse a dû être élargie à d'autres produits sans exclusivité. Ainsi pour les enseignes Carrefour et Auchan, 8 produits sur les 10 produits étudiés ne sont, à priori, pas des exclusivités Internet. Pour Boulanger, 14 produits sur 15 ne sont pas des exclusifs Internet, tandis que chez Surcouf, 9 sur 10 ne sont pas des exclusivités Internet. Surcouf présente, par ailleurs, la particularité d'apposer sur son site à côté des produits la mention « Prix Web », qui laisse penser que ce prix est exclusif au site Internet de l'enseigne. Une visite en magasin révèle le contraire, les prix en magasin étant strictement identiques à ceux pratiqués sur Internet. Seul un produit vendu sur le Site Internet de l'enseigne Surcouf était une véritable promotion et faisait l'objet d'une vente *flash* avec un prix normal, mais avec des accessoires supplémentaires.

La réalité des exclusifs

Si le site Internet laisse penser que seuls 45,3 % des produits sont des exclusifs Internet, les visites en magasin révèlent que les proportions sont bien plus élevées que cela : 61,4 % des produits identifiés sur Internet (soit 46 produits sur 75) ne sont, en réalité, pas présents ou proposés dans les mêmes conditions en magasin. Cette absence *off-line* d'une offre commerciale identifiée *on-line*, et pourtant non signalée sur le site Internet de l'enseigne, peut s'expliquer, certes par une divergence en terme de politique d'assortiment entre le magasin et le site (non mentionnée sur ce dernier), mais également par une rupture du produit dans les linéaires du magasin ou par une absence de connaissance du produit en question par le vendeur au sein de son rayon. Si des différences ont toujours existées au niveau des produits proposés dans les linéaires des magasins d'une même enseigne, pour des raisons volontaires (politique d'assortiment) ou involontaires (rupture), le problème provient du fait que non seulement Internet agit dans la même zone d'action que les magasins, mais qu'en plus les clients développent des comportements de type « Click and Mortar », réalisant une recherche d'information sur le net préalablement à un achat en magasin. Nul doute que cette absence d'information sur le site Internet de l'enseigne quant à la disponibilité du produit en magasin, constitue une source de mécontentement pour un client venu acheter en magasin un article préalablement repéré sur le web.

Les conditions du lien entre canaux : l'accès en magasin au site Internet de l'enseigne

La possibilité pour les vendeurs d'accéder, en magasin, au site Internet de leur enseigne constitue un préalable indispensable à leur connaissance des produits vendus sur le site. Les visites mystères révèlent que, dans la majorité des cas, les vendeurs ont la possibilité d'accéder, en magasin, au site Internet de leur enseigne. En effet, 86,7 % des vendeurs, à la demande du client mystère, soucieux de leur montrer le produit repéré sur Internet, ont, en magasin, un accès au site Web de leur enseigne. Toutefois, les hypermarchés (Auchan et Carrefour) contrairement aux GSS disposent d'un accès moins systématique au site de leur enseigne. En effet, tant chez Auchan que Carrefour, seule la moitié des vendeurs ont accès au site Internet de leur enseigne contre 100 % pour les enseignes spécialisées (Fnac, Darty, Surcouf, Boulanger).

Connaissance par les vendeurs de l'offre commerciale sur le site Internet de leur enseigne

L'analyse descriptive révèle que lors des 75 visites mystères effectuées, 22,67 % des vendeurs ne connaissent ni le produit, ni la promotion proposée sur Internet. 38,67 % connaissent le produit, mais pas la promotion, le reste, c'est-à-dire 38,67 % connaissent à la fois le produit et la promotion. Ces résultats indiquent ainsi que plus de 60 % des vendeurs n'ont pas connaissance d'au moins un élément de l'offre commerciale sur Internet (promotion et/ou produit). En dépit d'un accès au site Internet de leur enseigne, la connaissance de l'offre sur Internet semble donc relativement faible.

Effort fait par le vendeur à l'égard d'un client d'origine Internet

En ce qui concerne l'effort fait par le vendeur en terme d'information à l'égard d'un client d'origine Internet, l'analyse montre que, parmi les vendeurs qui connaissent le produit, la quasi-totalité d'entre eux (96,5%), prend du temps pour donner l'information au client. En revanche, l'analyse révèle également que, parmi les vendeurs qui ne connaissent pas le produit, à peine la moitié fait l'effort de rechercher l'information sur le produit afin d'aider le client dans son processus d'achat.

Attitude et comportement des vendeurs selon le type de commerce et selon les enseignes

Seules les propositions commerciales bénéficiant d'une réelle exclusivité sur Internet ont été étudiées (exclusivité produit et/ou promotion). Ont donc été exclus de l'analyse les produits présents et ce, dans les mêmes conditions, en magasin et sur le site Internet de l'enseigne. Donc 46 visites soit 61,33 % des visites ont été retenues. Différentes analyses ont été menées afin d'identifier une éventuelle différence au niveau de l'accueil réservé par les vendeurs à un client d'origine Internet. Ainsi une analyse de leur comportement et attitude à

l'égard d'un client d'origine Internet a été effectuée selon le type de commerce, le positionnement respectif des enseignes, et selon chaque enseigne.

Une distinction a donc d'abord été opérée entre d'une part les hypermarchés (Auchan, Carrefour) et les Grandes surfaces spécialisées (Darty, Fnac, Surcouf, Boulanger). L'analyse de variance révèle une différence significative entre l'attitude perçue des vendeurs à l'égard d'un client provenant du site Internet de leur enseigne et le type de commerce, certains se montrant moins sereins que d'autres face à un client amené par le site Internet de l'enseigne. L'attitude perçue des vendeurs des GMS est moins favorable à l'égard d'un client dont la clef d'entrée est le site Internet de l'enseigne que les vendeurs de GSS. En effet, l'attitude perçue des vendeurs en GMS envers un client d'origine Internet est de 3,1 sur 5 alors qu'elle est de 3,8 pour les vendeurs des GSS, l'analyse de variance révélant que cette différence est significative au seuil de 3%. Par ailleurs, l'analyse de variance révèle l'existence d'une différence significative entre la propension du vendeur à réduire le risque associé à un achat sur Internet selon le type de commerce au seuil de 5%. Ainsi, les vendeurs des hypermarchés ont une propension moins grande à rassurer le client, par l'utilisation de vocabulaire adapté, face à une transaction sur Internet. En effet, leur moyenne sur cette échelle de Likert en 5 points est de 3,3 alors qu'elle est de 3,9 pour les GSS.

Une distinction a, par ailleurs, été opérée entre trois groupes d'enseignes, en fonction de leur positionnement respectif. Ont été distinguées les enseignes clairement positionnées « culture et loisirs » telles que la Fnac et Surcouf, les enseignes spécialisées commercialisant également des produits blancs (Boulanger et Darty) et enfin les Hypermarchés Carrefour et Auchan. Une différence significative a été identifiée au niveau de l'attitude générale du vendeur à l'égard du client Internet. Le groupe composé des enseignes Boulanger et Darty est plus favorable à Internet que les deux autres groupes, puisque la moyenne de ce groupe est de 3,94 contre 3,7 pour le groupe Fnac/ Surcouf et 3,11 pour le groupe des hypermarchés, cette différence étant significative au seuil de 7 %. Le test de comparaison multiple (test LSD) indique que les vendeurs du groupe des hypermarchés Auchan et Carrefour se distinguent, de manière significative, quant à leur prédisposition générale envers un client provenant d'Internet (attitude perçue), des deux autres groupes, à savoir du groupe Boulanger/Darty au seuil de 2 % et du groupe La Fnac/Surcouf au seuil de 9%. En revanche, ce test n'identifie aucune différence significative entre le groupe Boulanger/Darty et le groupe La Fnac/Surcouf.

L'analyse ne révèle, par ailleurs, aucune différence significative selon le positionnement des enseignes quant à la propension des vendeurs à rassurer le client et à le convaincre d'un achat *on-line*.

L'analyse de variance révèle une attitude moins favorable des vendeurs de l'enseigne Auchan à celle des vendeurs des autres enseignes, cette différence étant significative au seuil de 13%. En effet, alors que la moyenne des vendeurs sur cette variable toute enseigne confondue est de 3,73 sur une échelle de Likert en 5 points, celle de Auchan est de 2,83. En revanche, les vendeurs des enseignes Darty et Surcouf semblent témoigner d'une attitude plus favorable que la moyenne envers Internet (la moyenne pour ces enseignes de 4). Le test de comparaison multiple (LSD) confirme l'existence d'une différence significative sur cette variable entre l'enseigne Auchan et l'enseigne Darty, Surcouf et la Fnac au seuil respectif de 1%, 2% et de 8%. Aucune différence significative n'est en revanche identifiée entre l'enseigne Auchan et les enseignes Boulanger et Carrefour.

L'analyse de variance révèle, par ailleurs, qu'il n'existe pas de différence significative quant à la propension du vendeur de rassurer le client et de le convaincre à effectuer un achat sur Internet, selon l'enseigne à laquelle il appartient.

Attitude et comportement des vendeurs selon leur caractéristiques personnelles (âge et sexe)

La recherche visait également à déterminer si l'accueil réservé à un client d'origine Internet, était fonction des caractéristiques personnelles du vendeur. Une analyse de variance a donc été effectuée entre l'attitude et le comportement du vendeur à l'égard d'un client d'origine d'Internet et son âge distingué en trois classes, les jeunes (entre 25 ans et 35 ans), les vendeurs d'âge moyen (35-45/50 ans) et les seniors (> 50 ans). Une différence significative est observée entre l'attitude perçue à l'égard d'Internet et l'âge, au seuil de 8% plus le vendeur est jeune, plus il semble témoigner d'une attitude favorable à l'égard d'un client d'origine Internet. En effet, l'attitude respective des vendeurs à l'égard d'un client d'origine Internet est de 3,84 sur une échelle en cinq points pour les 25/35 ans, contre 3,58 pour les 35-45/50 ans et 2,66 pour les plus de 50 ans. Le test LSD révèle une différence significative des seniors par rapport aux deux autres groupes, aucune différence n'étant en revanche distinguée entre les 25/35 et les 35-45/50.

En ce qui concerne le sexe du vendeur, l'analyse montre qu'il n'existe aucune différence significative entre l'attitude et le comportement à l'égard d'Internet et le sexe du vendeur.

Attitude et comportement des vendeurs en fonction des conditions de la visite

Les conditions de la visite (jour de la visite, nombre de clients dans le rayon et nombre de clients en attente d'un renseignement devant le vendeur) déterminent-elles l'accueil réservé à un client d'origine Internet ? Une analyse de variance a été effectuée entre ces différentes variables et l'attitude et le comportement du vendeur à l'égard d'Internet. L'analyse de variance révèle une différence significative quant à la propension du vendeur de rassurer le client et le nombre de clients présents dans le rayon. Plus le nombre de visiteurs dans le rayon est important, moins le vendeur semble prendre le temps de rassurer le client à l'égard d'une transaction sur Internet. Le lien entre le nombre de clients en rayon (évalué par trois classes) et le rôle de réassurance du vendeur est significatif au seuil de 4%. Le test de comparaison multiple (LSD) indique, qu'en fait, le groupe 3 (plus de 5 clients dans le rayon) se différencie des deux autres groupes, à savoir le groupe 2 (entre 1 et 5 clients en rayon) et le groupe 1 (moins de une personne en rayon). La moyenne de ce groupe, est de 2,67 contre 3,83 et 4 respectivement pour le groupe 2 et 1.

Aucune différence significative n'a été mise en évidence entre l'attitude perçue du vendeur, son comportement (propension à lever le risque perçu et à convaincre), et le nombre de clients en attente d'une information. Par ailleurs, aucune différence significative n'a été identifiée selon que le vendeur ait ou non accès en magasin, au site Internet de son enseigne.

Une analyse de variance a également été réalisée entre le jour de la visite et l'attitude et le comportement des vendeurs (rassurer et convaincre) à l'égard du site Internet de l'enseigne. La variable mesurant l'attitude à l'égard d'un client provenant d'Internet et la variable « convaincre le client à un achat sur Internet » présentent une différence significative selon le jour de la visite, respectivement au seuil de 1,6 % et de 8 %. Le mardi et le samedi, les vendeurs ayant une attitude plus favorable à l'égard d'un visiteur issu d'Internet et plus prompt à le convaincre d'utiliser ce mode d'achat.

Discussion et voies de recherche

Différents résultats ont pu être mis en évidence à l'issue des traitements statistiques. En premier lieu, l'analyse montre un écart entre les offres exclusives sur Internet telles qu'elles sont signalées sur le site Internet des enseignes et la réalité de cette exclusivité lorsque le client se rend en magasin. Cherchant à sélectionner le maximum d'exclusifs, seuls 45,3 % de produits de ce type ont pu être retenus à partir du site web des enseignes. Une visite en magasin révèle, cependant, l'écart important entre la signalétique sur Internet et la réalité en magasin puisque plus de 60 % des produits sur Internet ne sont, en réalité, pas disponibles en magasin. L'analyse montre, par ailleurs, qu'en magasin, les vendeurs bénéficient d'un accès systématique au site Internet de leur enseigne pour les GSS contre seulement 50 % pour les GMS. Cet accès au site constitue un préalable indispensable à un échange entre le vendeur et son client autour du produit repéré sur Internet, mais également à une bonne connaissance par les vendeurs des produits commercialisés sur le site Internet de leur enseigne.

En ce qui concerne ce second point, l'analyse révèle le faible niveau de connaissance dont disposent les vendeurs en magasin quant à l'offre commerciale exclusivement proposée sur Internet. Cette « *myopie* » du vendeur risque de le décrédibiliser face à un client qui possède une connaissance élargie de l'offre et devient expert de l'enseigne. Sa compétence peut être remise en cause face à un client, qui souhaite avoir des conseils sur une offre proposée sur Internet, ou même qui souhaite, de manière tout à fait légitime, effectuer une comparaison entre une offre *on-line* et *off-line*. Ajoutons à cela que, parmi les vendeurs qui ne connaissent pas le produit, moins de la moitié des vendeurs fait un effort pour rechercher de l'information et aider le client dans son processus d'achat. Ce qui témoigne du progrès qui reste à faire en matière d'accueil des clients d'origine d'Internet, la qualité de cet accueil ayant une influence indéniable sur la satisfaction du client à l'égard de l'enseigne et de la perception qu'il aura de celle-ci.

L'analyse révèle également l'existence de différences significatives au niveau de l'attitude et de l'accueil réservé aux clients d'origine Internet, en fonction du type de commerce. Les résultats mettent en exergue une attitude plus favorable à l'égard d'Internet et une plus grande volonté de rassurer le client lors d'une transaction sur Internet de la part des vendeurs des grandes surfaces spécialisées que de ceux des hypermarchés. L'accès au site Internet de leur enseigne par les vendeurs en GSS constitue une probable explication à cet

accueil plus favorable. Par ailleurs, la qualité de service sur laquelle se positionnent les GSS, peut se traduire par la recherche d'une approche synchrone du multi-canal, qui se matérialise, en magasin, par des vendeurs davantage sensibilisés à la nécessité d'un accueil adapté des clients d'origine Internet.

En ce qui concerne les caractéristiques des vendeurs, les résultats confirment que l'accueil réservé par les vendeurs à des clients d'origine Internet varie selon l'âge. L'attitude à l'égard d'Internet et la motivation à convaincre un client d'effectuer un achat sur Internet suppose que le vendeur soit lui-même convaincu des vertus d'Internet et/ou qu'il soit lui-même Internaute. De plus, Internet modifie davantage les habitudes de travail du vendeur qui est plus âgé et/ou qui bénéficie d'une plus grande ancienneté dans la fonction. A l'instar de tout nouvel outil, il est susceptible de susciter davantage de réticences au changement auprès de ce profil de personnel de vente. Enfin, notons que l'accueil réservé par les vendeurs à l'égard d'un client d'origine Internet est également conditionné par les conditions de la visite. A cet égard, des différences significatives ont été décelées selon le jour de la visite et le nombre de clients dans le rayon.

Conclusion

Ce article a permis de mettre en exergue la nécessaire évolution du métier de vendeur en magasin, qu'impose l'implantation d'un site Internet marchand par une enseigne commerciale. Face à l'évolution des clients, qui l'utilisent comme outil complémentaire à l'une ou l'autre des étapes de leur processus de décision, une adaptation de leurs missions et fonctions paraît inévitable. Cette évolution prône en faveur d'un élargissement de leur champ d'intervention, le vendeur se mettant alors au service de l'enseigne, et non plus au service exclusif du magasin dans lequel il officie.

Une approche parcellaire du vendeur ayant une approche relationnelle avec son client uniquement centrée sur le magasin auquel il appartient, apparaît incohérente face à un client, parfois expert de l'enseigne, qui aspire à naviguer indistinctement d'un canal à l'autre, en fonction de ses désirs et de ses contraintes du moment. La mission du personnel de vente en magasin est désormais d'assurer au client une cohérence entre ses expériences d'achat et de

l'accompagner afin de l'aider à passer facilement et librement d'un mode d'achat à un autre, renforçant ainsi son sentiment de liberté et sa recherche d'expérience.

La stratégie adoptée par l'enseigne en matière de gestion combinée des canaux (Cohérence, Convergence, Synchronisation, Intégration) conditionne également le contenu de la mission des vendeurs en magasin. De vendeurs en magasin, ils peuvent se révéler conseillers pour l'enseigne, devenant formateurs sur Internet, facilitateurs de transaction, accompagnateurs dans l'acte d'achat, fonctions support..., leur fonction allant alors bien au-delà de la réalisation d'une simple transaction en magasin.

De manière à mieux comprendre le comportement et l'accueil réservé par les vendeurs à un client d'origine Internet, cet article a, par ailleurs, présenté les résultats d'une première recherche à caractère exploratoire. Fondée sur l'observation, elle souligne les efforts qui ont déjà été faits par les enseignes pour assurer la cohérence entre les canaux (accès libre par les vendeurs en magasin au site Internet de leur enseigne). Elle témoigne également des progrès qui restent à faire en matière d'accueil d'un client Internet, notamment en matière de connaissance par les vendeurs, des offres commerciales sur Internet. Par ailleurs, l'étude révèle des différences en terme d'accueil en fonction du type de commerce (GSS et GSA), de leur positionnement et des enseignes. Des différences existent également selon l'âge du vendeur et les conditions de la visite en magasin.

Pour les enseignes de distribution multi-canal, l'enjeu est désormais de faire évoluer la perception que les vendeurs ont de leur métier, et de lever les freins psychologiques au changement rendu nécessaire par l'implantation du site Internet de leur enseigne. Ce qui suppose que les piliers traditionnels de gestion de la force de vente (formation, rémunération, motivation...) soient revisités afin de s'adapter aux nouvelles données de la multi-canalisation.

La principale limite de cette recherche réside dans son caractère subjectif, l'attitude des vendeurs à l'égard d'Internet et la qualité de l'accueil réservé à un client Internaute, étant évaluées par observation. Cette recherche soulève de nouvelles voies de recherche, parmi lesquelles la nécessité d'analyser, la manière dont les vendeurs perçoivent effectivement le nouvel outil Internet et la façon dont il a modifié le contenu de leur démarche commerciale.

Bibliographie

Alba J. , Lynch J. Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A et Wood S. (1997), Interactive Home Shopping : consumer, retailer and marketing incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, 3.

Balasubramanian S., Raghunathan R. et Mahajan V. (2005), Consumers in a Multichannel Environnement: product Utility, Process Utility, and Channel Choice, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 number 2, spring.

Badot O. et Navarre C. (2002), L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes de la 7eme Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.

Belvaux B.(2003), Recherche d'information sur Internet et achat en magasin : proposition d'un cadre conceptuel, *Actes du 6eme colloque Etienne Thil*, La Rochelle, septembre.

Belvaux B.(2005), Internet : un compagnon indispensable à l'acheteur, article paru dans « *Commerce et Distribution : prospective et stratégies* », éd. Economica.

Filser M. (2001), Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente, *Actes du 4eme colloque Etienne Thil*, La Rochelle, septembre.

Fournier C. (1994), La performance des opérations de marketing direct perçue par les forces de vente : application aux secteurs bancaire et automobile, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. IX, n°3.

Kumar V. and Venkatesen R.(2005), Who Are the Multichannel Shoppers and How Do they Perform ? *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 number 2, spring

Mc Kinsey, (2000), Multi-Channel Marketing : Making "Brick and Click" Stick, Retrieved April 18 , 2003 from <http://www.marketing.mckinsey.com>.

Rangaswamy A. and Van bruggen G.H, (2005), Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing : An Introduction to the Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 number 2, spring

Rifkin G. (2001), New Economy : Re-evaluating online strategies, the New York Times, p.4.

Shankar V. et Winer R.S.(2005), Editorial : Interactive Marketing Goes Multichannel, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 number 2, spring

Stone M., Hobbs M. and Khaleeli, M. (2002), Multichannel Customer Management : The Benefits and Challenges, *Journal of Database Marketing*, 10.

Vanheems R. (2006), Distribution « Click and Mortar » : pourquoi les clients mixtes ont plus de valeur que les autres clients ? *Actes du 9 eme colloque Etienne Thil*, La Rochelle, septembre

Vanheems R (2006), How a Newly-Available Virtual Channel may Impact Customers' Loyalty to their Initial Channel and to the Whole Company, *Direct Marketing Educational Foundation*, San Francisco, October.

Wind Y. and Mahajan V. (2002), Convergence Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 16, number 2, spring.