



**HAL**  
open science

## Vendeur, client, magasin : révolution ou éternel retour ?

Anne Dietrich, Léna Masson

### ► To cite this version:

Anne Dietrich, Léna Masson. Vendeur, client, magasin : révolution ou éternel retour ?. Révolutions du commerce dans une société en transition, 2022. hal-03814510

**HAL Id: hal-03814510**

**<https://hal.science/hal-03814510v1>**

Submitted on 27 Nov 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Dietrich, A., Masson, L. (2022), *Vendeur, client, magasin : révolution ou éternel retour ?*  
In : Collin-Lachaud, I. (dir.), *Révolutions du commerce dans une société en transition*.  
Caen : EMS, pp. 110-126.**

*Résumé managérial*

Quelle place et quel rôle pour le vendeur dans un commerce bouleversé par la digitalisation et la concurrence des plateformes ? Pour répondre à cette question, ce chapitre se propose de montrer comment les innovations sociotechniques (libre-service, internet) et les dispositifs qui les accompagnent transforment le client, le magasin et conséquemment le vendeur. Dès l'origine, le libre-service visait à supprimer le vendeur en répartissant ses tâches entre consommateur, produit et équipement. L'automatisation actuelle des magasins permet de supprimer toujours plus d'emplois. À l'opposé de cette stratégie, l'enseigne étudiée choisit de faire de la montée en compétences de ses vendeurs un élément central de sa transformation, visant à personnaliser le service au client et à lui offrir une meilleure expérience.

Considérant que les vendeurs restent *le* point de contact à plus forte valeur ajoutée, l'enseigne ré-agence ses magasins. Elle en fait le lieu d'une interaction privilégiée entre vendeur et client, interaction qu'elle s'attache à développer, structurer et outiller. La posture du vendeur change : recentré sur le client, son accompagnement, son expérience d'achat et sa réassurance, il devient le relai de la marque. Son travail s'enrichit avec la diversification des modes de vente : libre-service, vente projet, agencement de solutions (produits-services). La valeur ajoutée du conseil ne porte plus tant sur le produit que sur l'accompagnement du client. D'anciens rôles réapparaissent comme celui de pédagogue pour autonomiser le client ; tandis que d'autres émergent : aiguilleur pour l'orienter vers le bon parcours, passeur de mondes entre les différents canaux pour lui garantir un cheminement « sans couture ». Pour ce faire, le vendeur doit maîtriser l'architecture digitale de l'organisation, ou encore savoir agencer les solutions disponibles sur une plateforme multi-acteurs.

Les innovations sociotechniques contribuent ainsi 1) à replacer l'interaction au centre du travail du vendeur, 2) à transformer ce dernier en acteur frontière entre monde physique et digital, garantissant la continuité du parcours client d'un monde à l'autre. Finalement, ce chapitre souligne comment, pour se transformer, le commerce d'aujourd'hui se base sur les principes organisationnels d'hier, tout en les faisant évoluer avec les outils digitaux.

## Vendeur, client, magasin : révolution ou éternel retour ?

Tandis qu'elles se platformisent pour faire face à la concurrence des *pure players*, des enseignes de distribution portent un intérêt renouvelé à la figure du vendeur. Car plus le e-commerce se développe, plus les consommateurs valorisent l'expérience client, plus forte en magasin, « avec des produits palpables, une ambiance, un décor et le conseil que le personnel ou le commerçant peut apporter »<sup>1</sup>. Cet attrait pour l'univers matériel et humain du magasin (Chabault, 2020) conduit ces enseignes à miser sur la valeur ajoutée de vendeurs capables de « composer un nouveau mode de relation 'avec' le client » (Cadet *et al.*, 2014). Dans ce cadre, le vendeur de grande distribution est-il appelé à redevenir un acteur clé de la scène marchande ? Pour répondre à cette question, nous mobilisons deux types de données.

D'une part, les enseignements théoriques issus d'approches sociologiques et « *business history* » retraçant les évolutions du commerce et marquant l'intérêt d'une perspective socio-historique pour apprécier l'ampleur des mutations à l'œuvre. Ces travaux sont récents, peu nombreux, et s'ils ne traitent guère du vendeur (par ailleurs peu étudié par la littérature<sup>2</sup>), ils nous invitent à regarder les innovations sociotechniques qui transforment tant son rôle que le commerce.

D'autre part, les résultats empiriques d'une étude centrée sur la manière dont une enseigne de distribution spécialisée (que l'on nommera ED) repense le rôle et la posture du vendeur à l'heure de la digitalisation du commerce. Notre méthodologie, qualitative, s'inscrit dans une démarche inductive et compréhensive, mobilisant des entretiens semi-directifs approfondis, d'une heure trente à deux heures<sup>3</sup>. Sept entretiens avec des analystes du siège chargés d'outiller la réflexion sur l'enseigne de demain (concept magasin, organisation des parcours clients, redéfinition des métiers de la vente, services informatiques) nous ont permis d'appréhender la manière dont l'enseigne fait sens des transformations de son environnement. Sept entretiens avec des acteurs magasin (direction, chefs de secteur, de rayon, conseillers de vente) précisent comment cette stratégie s'applique en situation et comment se travaille l'interaction entre vendeur, client et produit.

Confronter ces deux types de données permet de saisir plus finement la nature de la « révolution commerciale » à l'œuvre et d'y analyser le rôle des dispositifs. Après avoir souligné l'interdépendance vendeur-client-magasin au fil de la transformation des dispositifs de vente (1) et la reconfiguration des parcours clients dans un espace de vente élargi (2), nous analysons le travail d'interaction comme vecteur essentiel de la valeur ajoutée du vendeur et de l'expérience client (3).

---

<sup>1</sup> Dossier de presse des Assises du Commerce (2021) : [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/secteurs-d-activite/commerce-et-artisanat/dp\\_lancement\\_des\\_assises\\_du\\_commerce\\_1er\\_decembre.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/secteurs-d-activite/commerce-et-artisanat/dp_lancement_des_assises_du_commerce_1er_decembre.pdf)

<sup>2</sup> À l'exception des travaux de Vanheems (2013) et Leroy (2014).

<sup>3</sup> Afin de respecter la confidentialité, les *verbatim* sont anonymisés de la façon suivante : AS pour Acteur Siège, AM pour Acteur Magasin.

## 1. Une mise en perspective des transformations de la scène marchande

Pour appréhender l'ampleur des transformations en cours, nous convoquons des travaux socio-historiques étudiant les ruptures déterminantes du commerce à un niveau microsocial : séparation du commerçant et du vendeur, redistribution des fonctions de vente dans le libre-service (Pinto, 2018) ; puis nous soulignons l'intérêt de considérer les dispositifs de vente.

### 1.1. Les figures du vendeur et du client

Parler de figure à propos du vendeur et du client, c'est rappeler la dimension archétypale de deux personnages indissociables de la scène marchande. « Acteur central de l'échange avec le client, [le vendeur] incarne la figure emblématique de la relation marchande » (Cadet *et al.*, 2014) et reste dans l'imaginaire social le symbole d'une interaction humaine liée aux nécessités de la vie quotidienne : faire les courses pour satisfaire ses besoins, résoudre des problèmes, se faire plaisir, garder un lien social. Pinto (2018) parle de figure historique. Cette représentation reste vivace malgré le développement de dispositifs et d'innovations sociotechniques (libre-service, e-commerce) qui ont bouleversé l'échange commercial et contribué à l'effacement du vendeur, cantonné à l'accueil et au rangement notamment par l'essor des fonctions marketing (Cochoy, 1999 ; Pinto, 2018).

L'interdépendance des figures du vendeur et du client tient aussi au fait qu'elles évoluent conjointement. Deux idéaux-types du commerce s'opposent. Le commerçant dans sa boutique qui a la main sur les produits : derrière son comptoir, il les sert au client, il en connaît la qualité, l'origine, la performance, il en explique l'usage, définit et négocie les prix. Dans ce modèle, le client dépend en grande partie du savoir et de la bonne volonté du vendeur. En grande distribution, le vendeur disparaît derrière la figure déqualifiée de l'Employé Libre-Service (ELS), chargé de la mise en rayon et de son suivi, sans guère de contact avec un client autonomisé. Mais dans le même temps, la figure du client se dilue dans celle du consommateur. Or, les individus ne se reconnaissent plus dans cette « figure de proue » de la société de consommation (Dujarier, 2014, p. 11) qui nie leur identité. Ils se définissent comme parents, enfants, amis, et utilisent les ressources à leur disposition (offres concurrentielles, internet...) pour reconquérir une liberté d'action (Dolbec & Fischer, 2015 ; Holt, 2002).

La captation et la fidélisation des publics (Cochoy, 2004) étant un enjeu majeur sur un marché de plus en plus concurrentiel, la figure du client a donné lieu à de nombreux travaux et discours, à la différence du vendeur. Elle a fait l'objet d'une construction conjointe de la part des industriels et distributeurs, de l'État et du droit pour protéger les consommateurs, relayée par la normalisation soucieuse de concilier les intérêts des uns et des autres (Cochoy, 2002). La figure rhétorique d'un client exigeant et volatil est au cœur des stratégies d'entreprises et donc du travail des salariés, avec pour mots d'ordre sa satisfaction et l'évitement des « non-expériences » des corvées de courses (Vanheems, 2018). Cette relation de service n'est pas tant portée par l'interaction avec un vendeur que par de nombreux dispositifs de marché : marque, mise en scène des marchandises, publicité... (Galluzzo, 2020). Car « les supermarchés modernes sont de grands théâtres, dont les acteurs principaux ne sont pas des hommes, mais des objets » chargés d'enrôler les spectateurs-consommateurs (Barrey *et al.*, 2000).

## 1.2. Matérialité et agencement de l'espace de vente

Pour expliquer à la fois la permanence et la contingence de ces figures, il faut revenir sur la manière dont les dispositifs, technologies et objets agencent l'espace de vente et façonnent les comportements et les identités (Du Gay, 2006). On entend par dispositif « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modérer, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » (Agamben, 2007, p. 31). L'étude du libre-service mis en place par Saunders<sup>4</sup> en 1916 chez Piggly Wiggly aux États-Unis en offre un exemple. Il supprime le vendeur, transfère ses tâches au client et impose à ce dernier un parcours obligatoire à sens unique. Cette expérimentation inaugure à la fois une « vente sans vendeurs » (Grandclément, 2008) et une nouvelle manière de faire ses courses : se servir soi-même dans les meubles prévus à cet effet, porter et emporter soi-même ses achats, « ce qui constituait une gageure dans un contexte où le service par des vendeurs, commis et livreurs était la règle » (Grandclément, 2011). Le client devient mobile, guidé par un principe de circulation qui organise l'espace de vente en allées et rayons dotés d'un mobilier « flottant » donnant à voir quantité de produits (gondoles, îlots, *free standing display*, meubles frigorifiques) qu'alimentent des ELS selon un plan défini en amont par le *merchandiser*. Celui-ci fait partie de ces professionnels qui s'activent derrière les non-humains (Barrey *et al.*, 2000 ; Grandclément, 2011 ; Pinto, 2018). L'interaction humaine s'efface au profit d'un face à face client/produits chargé de séduire, d'informer et faire acheter. Le produit récupère à son tour des rôles du vendeur.

S'il témoigne d'une rupture sociotechnique durable et efficace sur un plan économique, le libre-service ne s'est pas imposé aussi aisément qu'on le dit (Du Gay, 2006 ; Grandclément, 2011). Il a fallu discipliner le client, inventer le chariot pour faciliter sa déambulation en hypermarché et favoriser des achats en masse (Grandclément & Cochoy, 2006). Le dispositif qui se construit autour de cette expérimentation de libre-service révèle ainsi l'intrication du technologique, du social, de l'économique et du culturel, excluant toute analyse déterministe de la technologie ou des comportements sociaux. Elle met au contraire l'accent sur « la genèse simultanée de l'objet et de son environnement » (Akrich, 1989, p. 33). Le libre-service mobilise des acteurs « humains » (clients, ELS, concepteurs) et des acteurs « non humains » (objets, principes d'organisation, technologies), voire les combine dans une même « entité » où le meuble devient vendeur (permettant au client de toucher, comparer, choisir le produit) et le « regard acheteur » (Grandclément, 2011). C'est désormais l'équipement qui vend, incarnant le transfert de compétences du vendeur aux dispositifs de vente non humains ; l'agencement et la mise en scène des produits les mettent à hauteur de vue du client, initiant le principe d'une « vente visuelle », soutenue par des 'vendeurs muets', acteurs non humains de l'information sur le lieu de vente (*ibid.*). L'ELS n'est plus qu'un élément 'logistique' de ce dispositif, chargé d'assurer le « plein, propre, prix ». En cela, il reste un rouage essentiel du fonctionnement de la distribution. Mais son travail est en partie invisibilisé, en partie transféré au client. Mis au travail à titre gracieux, le client devient lui-même un élément du dispositif de vente. Il est aujourd'hui « augmenté »<sup>5</sup> par une technologie numérique qui élargit son espace de

---

<sup>4</sup> Considéré comme l'inventeur du libre-service, il fait date dans l'histoire conventionnelle de la grande distribution.

<sup>5</sup> Pour reprendre un qualificatif appliqué au vendeur !

déambulation, transforme ses pratiques de consommation et ses normes d'achat, influencées par la culture des plateformes (Chabault, 2020). Internet repose donc aujourd'hui la question de la convergence des acteurs autour d'une innovation qui bouscule les dispositifs de vente.

### 1.3. Comment une enseigne de distribution spécialisée repense-t-elle la triade vendeur-client-magasin ?

Avant d'aborder les dispositifs qu'elle a mis en place pour faire face à ces mutations, précisons que l'entreprise étudiée (ED) fait partie des enseignes de distribution spécialisées dans le bricolage et l'aménagement de la maison. Pour faire face à l'emprise des *pure players* (Amazon, ManoMano), elle enrichit et diversifie son offre de produits et services (pose, livraison, financement...). Elle s'inscrit dans une logique de plateformes avec la création d'une *marketplace* et le développement d'une plateforme des services intégrant enseignes du Groupe et partenaires locaux, afin de construire un écosystème clos au sein duquel le client « trouvera une réponse à tous ses besoins en termes de solution d'habitat » (AS). Mais consciente des avantages concurrentiels que lui confèrent les ressources qui ont fait sa force (maîtrise des métiers de la vente, connaissance des produits, ancrage territorial de ses magasins et fidélité des clients), elle développe en même temps une offre sur-mesure, personnalisée, à l'opposé de la standardisation d'autres enseignes afin d'« aider chaque habitant à réaliser son projet » (AS).

Ces transformations s'inscrivent dans une démarche continue et collective d'expérimentations successives et de *sensemaking* (Weick, 1995) qui caractérise la culture participative et réflexive de l'entreprise. Cela débouche sur un nouveau récit organisationnel, articulant passé et avenir, expérience subjective des vendeurs et expérience de clients « qui ne veulent plus être considérés comme des consommateurs » (AS). Faisant écho à ce propos de Weick (*ibid.*, p. 61) « ce qui est nécessaire dans le processus de construction du sens, c'est une bonne histoire », ce récit se recentre sur la manière d'habiter de chacun, redéfinit le rôle des acteurs et souligne l'importance de la triade vendeur-client-magasin dans la construction d'un dispositif de vente phygital.

Le client devient un habitant, avec une histoire et un mode de vie que le vendeur doit prendre en compte pour conseiller le bon produit : « Vous télétravaillez ? Avez-vous une chaise fixe ou à roulettes ? Parce que derrière, je vais lever les contraintes de rayures, d'usages, de frottement qui abîmeraient le revêtement de sol » (AM). Cette figuration du client établit une relation identitaire entre le « chez soi » et le soi, l'habitat et le sujet, soulignée par la sociologie du logement (Fijalkow, 2016). L'habitant est pour le vendeur un individu singularisé par ses problématiques ou ses rêves d'habitat, par ses besoins concrets d'aménagement et ses moyens financiers, par ses goûts et son appartenance sociologique, par ses compétences de bricolage et ses attentes en termes de services. Cette personnalisation du client accroît les exigences à l'égard du vendeur : il ne s'agit plus seulement de vendre un produit mais de proposer *le* produit ou *la* solution qui répondra précisément à ses attentes. Le vendeur devient ambassadeur de la marque et acteur de l'expérience client.

Cette volonté de faire vivre une expérience au client fait du magasin « le point de contact à plus forte valeur ajoutée dans le parcours du client » (AS), l'espace où « travailler dans l'interaction » est le plus profitable à la vente (Cerf & Falzon, 2005), où la scénographie

d'espaces de vie, de « simulacres d'intérieur » séduit le client et incite les flâneurs à « *shopper* » (Galluzzo, 2020, p. 50). Le client peut se projeter dans une manière d'habiter, appréhender la maniabilité d'un produit, le potentiel d'une cuisine au regard de ses envies. Partie prenante de ce face à face client-produit, le vendeur doit, en bon commerçant, favoriser le passage à l'achat.

Le magasin constitue ainsi pour ED une ressource organisationnelle distinctive par rapport aux *pure players*. Elle y témoigne de sa compétence à prendre en compte l'importance sociale et symbolique qu'a pris l'espace habité sur un marché qui attire un nombre croissant d'enseignes. Elle reconfigure ses magasins, en diversifie les formats et concepts (magasins-circuits, de centre-ville, *corners*, *showrooms*) pour toucher de multiples segments de clientèles et mobilise son savoir-faire organisationnel et l'implication de ses équipes pour ré-agencer surfaces de vente et espaces de circulation.

## **2. Les parcours clients, expression renouvelée d'un principe de circulation ?**

La formalisation des parcours clients constitue un enjeu majeur de la réorganisation de l'enseigne. Elle se traduit par un dispositif articulant acteurs humains et non humains dont l'objectif reste de capter et fidéliser les clients, mais aussi de recentrer le vendeur sur des activités à valeur ajoutée.

### **2.1. Le « parcours client » : intégrer le voyage du client à l'organisation**

La notion de parcours client revient sur le devant de la scène avec l'apparition de différents canaux d'achat. Organiser la circulation du client dans un espace omnicanal devient en effet indispensable pour les enseignes. Cette notion est mobilisée tant par les praticiens pour capter et fidéliser leurs clients que par les chercheurs. Le marketing étudie les processus de prise de décision des consommateurs, depuis la prise de conscience d'un besoin jusqu'à l'achat, la multiplicité des chemins qu'un client peut emprunter pour accéder au produit ou au service (Collin-Lachaud & Vanheems, 2016 ; Lemon & Verhoef, 2016), en vue de formaliser voire de gouverner les parcours clients.

Si Følstad & Kvale (2018, p. 3) soulignent l'absence de définition partagée de ce qu'est un parcours client, la notion renvoie au principe ancien et fondamental du libre-service et du grand magasin de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Galluzzo, 2020) : organiser la circulation des clientes en vue de les faire succomber à des tentations imprévues (Zola, 1883). La grande distribution des années 1970 fait du parcours des clients l'instrument d'un meilleur positionnement des produits pour inciter à consommer. Trente ans plus tard, le chemin digital apparaît, élargissant le libre-service au sein duquel le client évolue (Vanheems, 2013).

Pour capter le cheminement du client, ED reconfigure des parcours privilégiés pour intégrer le voyage du client<sup>6</sup> au sein de l'organisation et le conduire rapidement jusqu'au produit ou service souhaité. La « *clé d'entrée n'étant plus magasin, mais web* » (AM), l'enseigne déploie sa stratégie de captation sur internet, son site devient une vitrine virtuelle qui permet d'attirer le client en magasin, de dévier son voyage vers l'organisation. Pour définir ces circuits, ED inventorie l'ensemble des demandes clients : 80 types de demandes client réduites

---

<sup>6</sup> *Customer journey* en anglais.

synthétiquement à 25 fondent une première typologie. Croisée avec les points de contact physiques et digitaux (magasin, vendeur, site, application, domicile client, téléphone, *chat*), elle débouche sur une cartographie, dessinant et formalisant des parcours client types. Tout l'enjeu est d'orienter les clients vers ces parcours. Cette orientation se fait en fonction de la valeur ajoutée de la demande, donnant lieu à une seconde typologie : celle sans valeur ajoutée est renvoyée vers un canal digital, celle avec valeur ajoutée vers le magasin et le vendeur. L'objectif de cette cartographie est de gouverner le comportement des clients, tout en leur laissant l'illusion du choix : « *tout réside dans notre capacité à offrir le choix aux clients, et de revendiquer que le client a différents choix* » (AS). De fait, ED met en place des « *stratégies de dissuasion ou d'encouragement vers le bon canal* » (AS), et ce afin de dissuader les clients de s'adresser systématiquement au vendeur pour des renseignements que l'application mobile mise à leur disposition peut leur donner immédiatement (prix, stock, emplacement du produit) d'une part, et permettre au vendeur de se centrer sur « *la personne qu'il a en face de lui, sur son besoin, sur la préconisation de solution* » (AS) d'autre part.

Les outils digitaux permettent aussi de fluidifier le parcours client en magasin. Payer en ligne évite au client les caisses et le désagrément des files d'attentes. L'application mobile lui ouvre les coulisses de l'enseigne, lui donnant accès à des informations auparavant détenues par le vendeur. Mais « *cet objectif n'est que secondaire, puisque l'enjeu principal de l'outil digital est la captation des clients, au sens de les rendre captifs de notre écosystème* » (AS). L'application permet en effet de garder le client captif même en dehors du magasin. Elle fait entrer l'enseigne chez l'habitant, qui devient un consommateur permanent grâce à l'« *extension de ses services à domicile* » (AS), via des notifications l'informant qu'il est temps de faire réviser sa chaudière, lui proposant le service et les pièces nécessaires. Plus encore que d'intégrer le voyage du client à l'organisation, c'est l'organisation qui s'intègre au voyage du client.

Dans ce cadre, de nouveaux rôles incombent au vendeur : aiguiller le client vers le bon canal, l'éduquer à l'utilisation de l'application, le convaincre de son utilité. On sait en effet que le client ne se saisit pas lui-même des outils proposés par les distributeurs et qu'il faut l'y inciter (Grandclément & Cochoy, 2006). Le vendeur retrouve donc un rôle de pédagogue, expliquant au client l'usage de l'outil, justifiant le canal vers lequel il l'oriente, ce qui suppose qu'il maîtrise parfaitement l'architecture digitale de l'organisation.

## 2.2. Du magasin comme parcours ...

Si le e-commerce a bouleversé les pratiques d'achat, les clients viennent toujours en magasin. 95% de son chiffre d'affaires étant réalisé par le canal physique, ED continue d'inciter les clients à concrétiser leurs achats en magasin. Pour ce faire, elle cherche à fonder le futur concept magasin sur deux attentes fortes des clients : l'immédiateté du besoin et la recherche d'expérience liant produit et relation humaine – car « *tout le reste peut être ou sera porté à terme par internet* » (AS). Combiner ces deux besoins conduit ED à redimensionner ses gammes de produits disponibles, distinguant « *la partie de la gamme urgente qu'il faut avoir en magasin* » (AM) et les produits pour lesquels un client est « *prêt à attendre plusieurs jours* » (AM). L'espace libéré par la réduction du nombre de références physiquement exposées peut ainsi être dédié à des zones d'« *inspiration, d'« ambiance* », des espaces pour tester les produits, à la base des expériences proposées par ED.

Améliorer l'expérience du client c'est aussi débarrasser son parcours de ses irritants : files d'attente aux points conseil, renvoi de rayon en rayon, passage par une multiplicité de vendeurs pour finaliser les achats liés à un même projet. À cette fin, le silotage actuel des rayons laisse place à des regroupements propices à l'agencement d'univers différenciés (ex. les rayons déco, éclairage, sol, peinture fusionnent pour devenir l'univers de la décoration). La circulation des clients est repensée, les magasins aux longues allées style hyper se transforment en « magasins-parcours » au circuit unique, central, et aux allées plus courtes ou plus tortueuses « *à la mode IKEA* » (AM), permettant aux clients de passer d'un univers à l'autre de façon logique : « *on vous montre ce que vous allez faire en premier dans la maison, puis ensuite, les outillages, etc.* » (AM). Les palettes de produits s'effacent ou se combinent aux ambiances et espaces de tests, proposant ainsi au client un mélange de *showroom* et de libre-service.

Ce magasin repensé fait de la relation humaine un « *luxe offert aux clients* » (AS) car l'expérience ne sera complète que si elle est aussi relationnelle. Le vendeur doit être capable d'accompagner le client du début à la fin de son projet (ex. refaire une salle de bain : luminaire, carrelage, plomberie, etc.). La fusion des rayons en univers implique également la fusion des équipes, nécessitant un élargissement de leurs compétences puisque « *ceux qui travaillent en décoration ne connaissent pas forcément les problématiques du carrelage* » (AM). Ainsi, il s'agit de faire évoluer les vendeurs d'une polyvalence en termes d'activités (mise en rayon, etc.) à une polycompétence en termes de produits. L'objectif d'ED est de disposer de vendeurs « *transverses* » pour toujours mieux accompagner le client en magasin et éviter qu'il ait affaire à « *6 ou 7 vendeurs différents pour son projet* » (AM). Dans cette perspective, le vendeur devient mobile, se déplace avec le client au sein d'univers : il « *vend en mobilité* » (AM) équipé d'un smartphone doté des applications d'ED (devis, stocks, paiement, etc.). On retrouve l'agencement humain / non humain au sens de Grandclément (2011) : la mobilité du vendeur fait écho à celle du client.

### 2.3. ... À la mise en scène de l'offre produit

L'arrivée des grands magasins remet au goût du jour la mise en scène des articles pour multiplier les ventes (Thil, 1966). L'objectif était « *d'aveugler l'œil* » (Zola, 1883, p. 434) grâce à des combinaisons de produits, de couleurs, d'ambiances exotiques, allant jusqu'à provoquer l'hystérie des clientes. Attirer l'œil reste une priorité pour ED : « *il faut toujours que votre œil soit accroché par quelque chose, une cuisine, une salle de bain...* » (AM). L'accumulation, qui se virtualise, laisse la place à la mise en scène de l'offre, un peu mise de côté avec l'arrivée des premiers distributeurs et discounters dans un souci d'économie (Thil, 1966). La mise en scène des produits au sein d'« *ambiances magnifiques* » régulièrement renouvelées, donnant « *l'envie d'acheter* » (AM) répond à une attente forte des clients : « *vous n'avez pas une ambiance quelque part, que je puisse regarder ?* » (AM). ED redéploie ces espaces d'inspiration propices au passage à l'achat, favorisant les regroupements de produits et l'information qu'en donnent les acteurs non-humains qui ont toujours permis au client de les comparer en toute autonomie (Grandclément, 2011). Par exemple, une « *ambiance salle de bain* » est installée au rayon sol, combinant baignoire et sols adaptés, ce qui évite aux vendeurs la question trop fréquente à leurs yeux : « *ce sol va-t-il dans une salle de bain ?* ». La visualisation des produits et l'information

des vendeurs muets permet au client d'affiner son choix et ses questions et au vendeur de se centrer sur les demandes à valeur ajoutée.

Mais si le vendeur continue de référencer et d'exposer les produits, il est désormais subordonné aux décisions du siège qui s'appuient sur l'analyse des datas web : « *les outils font le travail pour nous* » (AM). Ce qui se vend le mieux sur internet est aussi ce qui se vend le mieux en magasin : « *on se sert de la data web pour référencer ou déréférencer les produits en magasin* » (AM). L'époque n'est « *plus à la discussion* » (AM), ce qui « *bouscule les schémas mentaux* » de vendeurs habitués à proposer les mêmes mises en scène saisonnières d'une année à l'autre.

Repenser l'expérience client conduit ED à reformater le « concept magasin », pour en faire le magasin de la solution, de l'expérience, du commerce, du temps choisi et du temps utile (on y vient par plaisir), et enfin le magasin de l'humain. Pour y parvenir, ED reconçoit ses dispositifs organisationnels, contribuant à faire évoluer conjointement les comportements du client et du vendeur.

### **3. L'interaction : vecteur de la valeur ajoutée du vendeur et de l'expérience client**

Recentrer le vendeur sur l'activité commerciale conduit ED à formaliser et outiller le processus d'interaction avec le client autour de deux objectifs : comprendre le besoin du client et lui proposer une solution, renouant ainsi avec les basiques du commerce.

#### **3.1. La redistribution de l'information au cœur de l'échange marchand**

La question du savoir ou de l'information est au cœur de la transformation des rapports entre vendeur et client. L'accès illimité à l'information et à la comparaison des produits, prix et services qu'offre internet ôte au vendeur le pouvoir que lui donnait sa connaissance technique et exhaustive des produits. C'est ce savoir/pouvoir qui régissait traditionnellement la relation vendeur/client et gouvernait leurs conduites. Celles-ci sont issues d'un répertoire commun de rôles et de situations dont l'approche interactionniste de Goffman (1973) a souligné le caractère ritualisé mais aussi imprévu. L'activité commerciale met face à face un professionnel et un non professionnel. On attend donc du vendeur qu'il exerce les rôles qui lui sont professionnellement dévolus (accueil, renseignement, conseil), qu'il repère chez le chaland les attitudes lui permettant de deviner quel type de client il va être. La recherche d'informations est ainsi au cœur de toute interaction, informations qui viennent de multiples sources, en dehors de, ou pendant l'interaction.

En ce sens, considérer le client comme « sachant » bouleverse la relation et son rituel. Celui qui a passé du temps sur internet à préparer son projet « *est plus expert que le vendeur qui n'a pas eu la même problématique* » (AS). Il met à l'épreuve la compétence du vendeur qui perd la main sur la conduite de l'interaction, tend à fuir le client pour ne pas perdre la face (Cadet *et al.*, 2014). La démultiplication des produits et des offres, l'absence de cohérence entre produits en ligne et en magasin mettent en outre le vendeur dans l'impossibilité de « *tout connaître par cœur comme historiquement il savait le faire* » (AS), accroissant indéniablement son « blues » (Leroy, 2014). En revanche, le client attend du vendeur qu'il le rassure sur la pertinence de ses

choix. Le vendeur doit donc changer de posture et passer d'une culture « *produits/libre-service* » à une orientation client, centrée sur l'écoute de son besoin.

S'il doit « *rester humble* » face au savoir du client (AM), le vendeur a pour consigne de reprendre le cheminement du client pour s'assurer de sa connaissance ; « *on va sur un ordinateur avec lui ; on lui pose la question : 'Vous avez vu ce produit où ?' Souvent, ils ont regardé sur notre site. On refait le chemin avec lui, on voit effectivement si ce qu'il a vu sur le net, c'est bien le produit qui lui correspond* » (AM). Retracer ce cheminement en commun favorise l'adoption d'une attitude empathique de la part du vendeur et le sentiment d'être écouté chez le client. Partager la même information permet au vendeur de reformuler le besoin du client, d'attester de sa compréhension pour y répondre ; en cas d'incertitude le vendeur approfondit avec le client la nature du besoin, vérifie la pertinence de son choix ou lui propose d'autres produits pour finaliser la vente. Cette enquête permet par exemple au vendeur de s'assurer que le lustre choisi par le client pourra être suspendu au plafond de son séjour ! Ou de vérifier qu'il a la bonne colle pour son carrelage. Ce contrôle de l'information fait de la relation de service une relation de co-production (Gadrey, 1994) où « le produit de la transaction est partiellement défini au cours des interactions » (Cerf & Falzon, 2005, p.5), permettant au vendeur et au client de partager un même univers de significations. Préserver sa face et celle d'autrui est pour Goffman une règle essentielle du maintien de l'interaction car « l'accomplissement correct de la tâche dépend souvent de l'aptitude à prendre et à garder l'initiative dans la relation de service » (1973, p. 19). En apportant des informations nouvelles et utiles au client, le vendeur réaffirme sa technicité et sa capacité à répondre à des « exigences de nature différente, celles de traitement standard et celles de traitement personnalisé » (Pinto, 2018, p. 244). Ces compétences professionnelles se construisent en amont lors des formations (produits, usages), au fil des interactions avec les clients (Cerf & Falzon, 2005), et lors des *débriefts* d'équipe favorisant l'analyse réflexive des expériences de vente.

### 3.2. Le travail de l'interaction en situation : pratiquer la « *questiologie* »

La « *questiologie* » est le moyen privilégié d'accompagner le client. Ce néologisme désigne un « *art du questionnement* » (AS) ou de l'enquête auquel travaillent tant les acteurs du siège que des magasins. L'objectif est de cadrer et d'outiller le travail d'interaction pour faciliter et améliorer la vente. Les acteurs du siège s'inscrivent dans une visée prospective et prescriptive du travail, quantifiant par exemple le temps à consacrer à tel ou tel type de vente. Les encadrants du magasin ont davantage une visée managériale d'accompagnement et de montée en compétences de leurs équipes, en vue de développer leur chiffre d'affaires. L'enjeu commun est d'« *homogénéiser la signature relationnelle du magasin* » (AM).

Cela ne va pas de soi car le marché du bricolage est « *particulièrement compliqué, allant de la vente de boulons à celle de projets complets. Donc on se cherche pas mal en termes de modes de vente* » (AS). La tendance est d'opposer la vente projet à forte valeur ajoutée où ED a des parts de marché à gagner et le libre-service dont le rayon quincaillerie/outillage serait l'exemple-type. Il suffit d'entrer dans les spécificités des produits et les agencements des rayons pour relativiser cette opposition. En quincaillerie, où paradoxalement « *on passe du temps avec les clients* » (AM), l'enjeu reste le même : « *comprendre très rapidement le besoin du client. Car ce n'est pas juste 'j'ai besoin d'un boulon'. Ok, mais c'est pour quoi faire ? Pour faire ça*

*vous n'avez pas besoin d'un boulon mais d'une cheville. Je caricature mais c'est ça notre valeur ajoutée un peu technique* » (AS). Il faut parfois deviner le besoin à partir de bribes d'information peu explicites, ce qui « *demande au vendeur une vraie gymnastique intellectuelle pour servir le client tout de suite* » (AM). Cette vente « *flash, moins balisable* » (AM) que la vente projet exige une connaissance exhaustive et technique des produits et de leurs usages pour identifier et résoudre le problème du client (pièce cassée, dysfonctionnement, mauvais usage).

Quatre questions principales permettent au vendeur de garder la maîtrise de l'interaction. Elles portent sur : le repérage du produit (cf. supra), le « c'est pour quand », l'usage et le niveau de bricolage du client. Chacune de ces questions renvoie à des problématiques de gestion : l'enseigne a-t-elle le produit ou son équivalent ? Est-il en stock, où ? Le client a-t-il les moyens de l'emporter immédiatement ? La question du « quand » portant sur l'échéance du projet est essentielle pour éviter au vendeur de passer trop de temps à l'analyse d'un projet que le client n'est pas encore prêt à faire. Le vendeur doit aussi appréhender l'expérience du client (connaisseur, bricoleur ou pas) pour lui proposer une solution adaptée. Selon les réponses du client, trois possibilités sont identifiées : faire faire (services de pose), être aidé (conseils, accompagnement), faire soi-même. Dans ce cas, le client a-t-il les outils et tutos de bricolage nécessaires ? Ces questions permettent d'appréhender rapidement le besoin du client mais elles n'ont pas la même acuité selon les produits. À ce titre, ED identifie quatre modèles de vente, de l'achat en totale autonomie au rendez-vous individuel approfondissant un projet d'habitat, en passant par des produits (ex. outillage) exigeant des connaissances techniques plus poussées. Pour autant, des produits d'un même rayon peuvent relever de différents modèles : on ne vend pas de la même manière une prise électrique qu'un système d'alarme. Maîtriser la « *questiologie* » demande donc agilité, entraînement à la pratique et analyse réflexive des expériences vécues.

Proposer le bon produit au client requiert d'approfondir l'usage qu'il aura du produit. Cette vente par les usages nécessite écoute et empathie pour saisir « *ce que le client a dans la tête* » (CM). Elle exige du vendeur un questionnement plus fin, nourri par son expérience de la clientèle et sa connaissance des produits, amenant le client à expliciter son contexte d'usage, les contingences de son besoin et de son environnement et à les approfondir avec le vendeur. Pour proposer une réponse appropriée, celui-ci doit comprendre si le choix du client (ex. un revêtement de sol) est compatible avec ses habitudes de vie, lui en signaler les avantages et inconvénients : « *un truc que j'ai appris, c'est que chaque fois que j'arrive à vous retransposer chez vous, en train de réfléchir dans votre intérieur alors que vous êtes devant moi, j'ai gagné.* » (AM). Vendre des solutions c'est donc replacer le client dans son histoire d'habitant en le faisant réfléchir à ce à quoi il n'avait pas pensé. Reconnaître l'importance du travail relationnel du vendeur, c'est favoriser le développement de ses compétences produits et bricolage, les plus à même de rassurer ou de convaincre le client... et de faire du chiffre.

### 3.3. L'accompagnement du client : entre conseil et apport de solution

Le nombre de références produits n'étant plus un enjeu, ED évolue vers un métier de « *vendeur de solutions pour l'habitat* » (AS) : cela signifie coupler vente de produits et vente de services, par exemple « *un climatiseur et l'installation du climatiseur chez vous* » (AS). Ayant déjà déployé des services d'installation de produits chez les clients pour répondre à leur

souhait de « *rester avec le même interlocuteur [i.e. enseigne] pour acheter et installer sa cuisine* » (AS), ED a pour objectif d'accompagner le client jusqu'à un « *projet d'envergure : refaire une maison* » (AS), accumulant ainsi les services proposés : pose, livraison, coaching, permaculture, etc. « *Quoi qu'il arrive, le client doit ressortir avec une solution, que ce soit en interne ou en externe* » (AS) : la plateformes incarne cette évolution, et grâce à ses partenaires, ED « *élargit sa force de frappe* » (AS), incitant le client à ne pas sortir de l'enseigne pour réaliser son projet.

Placer la « *vraie valeur ajoutée* » du vendeur (AS) dans le conseil pour accompagner le client dans la recherche de solutions exige de faire passer « *des vendeurs très experts produits* » (AS) à des vendeurs transverses évoluant au sein d'un univers et ayant une « *connaissance et une expertise autour de la solution* » (AS). Nécessairement, c'est aussi l'organisation du travail en magasin qui évolue : la mise en rayon, geste clé du « *vendeur des années 1980* » (AS), ne se fait plus lors des heures d'ouverture des magasins mais avant (6h-9h)<sup>7</sup>. La centralisation des commandes permet aux vendeurs de « *consacrer beaucoup plus de temps aux clients et à la vente* » (AS). En 2010, le vendeur passait 35% de son temps hebdomadaire à la vente avec le client, contre 68% en 2021 (chiffres issus des données du siège).

Toutefois, tous les rayons n'ont pas vocation à proposer des solutions, certains restent orientés vers le libre-service, bien qu'un débat ait lieu : faut-il les faire évoluer en 100% libre-service (sans vendeur) « *pour consacrer tous les vendeurs à de la vente de solutions* », ou s'agit-il d'une « *hérésie* » (AS) ? Faut-il concentrer les ressources sur les solutions (certains y voient le salut de la réorientation stratégique de l'enseigne) ou continuer à fidéliser les clients *via* le conseil sur des produits peu onéreux ? De la réponse à ces questions dépendront les futures transformations des vendeurs d'ED.

Vendre des solutions, mettre le client en relation avec des experts exigent un vendeur doté de nouvelles ressources au sens où c'est la plateforme qui lui donne les moyens de trouver la solution au problème du client. Il est ainsi nécessaire de renforcer « *toute cette connaissance et expertise autour de la solution* » (AS) chez le vendeur pour en faire un maître dans l'agencement de solutions. S'il reste un rouage du dispositif de vente, ce n'est plus au sein d'un magasin mais d'une plateforme multi-acteurs dont il est la porte d'entrée. Cela lui confère un rôle clé dans la transformation d'ED. On peut alors se demander si la révolution digitale ne remet pas le vendeur au cœur du projet commercial qui sous-tend la transformation stratégique de l'enseigne.

## **Conclusion**

Cette étude rend compte de la manière dont une enseigne de distribution spécialisée procède pour intégrer des comportements d'achat renouvelés par l'usage d'outils digitaux et personnaliser le service au client : offre élargie de solutions grâce à la plateformes, réagencement des magasins pour renforcer leur attractivité. Mobiliser la notion de dispositif apparaît pertinent pour comprendre la cohérence du système de significations construit autour de la triade vendeur-client-magasin et prendre la mesure des transformations conduites. Nous montrons ainsi que la reconfiguration des dispositifs de vente s'inscrit dans la continuité des

---

<sup>7</sup> Dans certains magasins, elle est même prise en charge par des équipes logistiques.

agencements sociotechniques qui ont historiquement favorisé l'essor de la distribution et de la consommation de masse. On ne peut donc pas parler de révolution.

L'enseigne mobilise des principes organisationnels spécifiques au commerce : agencement d'espaces d'exposition et de circulation, autonomisation du client favorisée par le déploiement d'acteurs non-humains redistribuant l'information. Elle réactive, en les faisant évoluer, les principes suivants : mise en scène des produits, rôle pédagogique du vendeur, travail du client. Intégrant les outils digitaux, elle virtualise le principe d'accumulation propre à la distribution de masse et formalise les parcours clients au sein d'un espace élargi. Enfin, elle recentre le vendeur sur le service au client, en remettant l'interaction au cœur de son travail – faisant écho aux stratégies des commerçants des années 1960 pour résister à l'arrivée des distributeurs (Cochoy, 2014) – et en lui confiant un rôle d'acteur frontière entre physique et digital (Collin-Lachaud & Vanheems, 2016), L'innovation numérique conduit ainsi l'enseigne à refaire du vendeur l'acteur d'une scène marchande où se combinent libre-service et *showroom*, physique et digital, formes anciennes et renouvelées de commerce, afin de proposer une offre toujours plus adaptée à des clients de plus en plus exigeants. Éternel retour au service de l'évolution du commerce ?

## Références

- Agamben, G. (2007), *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Paris, Rivages poche, Petite Bibliothèque.
- Akrich, M. (1989), La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques. *Anthropologie et sociétés*, 13(2), pp. 31-54.
- Barrey, S., Cochoy, F., Dubuisson-Quellier, S. (2000), Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande, *Sociologie du travail*, 42(3), pp. 457-482. <https://doi.org/10.4000/sdt.36965>
- Cadet, J.P., Mahlaoui, S., Maillard, D. (2014), Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client. *Bref du Cereq*, n° 321.
- Chabault, V. (2020), *Éloge du magasin. Contre l'amazonisation*. Paris : Gallimard.
- Cerf, M., Falzon, P. (2005), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.
- Cochoy, F. (1999), *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. Paris : La Découverte.
- Cochoy, F. (2002), Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du travail*, 44(3), pp. 357-380. [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(02\)01238-4](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(02)01238-4)
- Cochoy, F. (2004), *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...* Toulouse : Presses Universitaires du Midi.
- Cochoy, F. (2014), *Aux origines du libre-service. Progressive grocer (1922-1959)*. Lormont : Le bord de l'eau.
- Collin-Lachaud, I., Vanheems, R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherches et Applications en Marketing*, 31(2), pp. 43-61. <https://doi.org/10.1177/0767370115617912>
- Dolbec, P.Y., Fischer, E. (2015), Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *Journal of consumer research*, 41(6), pp. 1447-1468. <https://doi.org/10.1086/680671>
- Du Gay, P. (2006), Le libre-service. La distribution, les courses et les personnes. *Réseaux*, 24(135-136), pp. 33-58.
- Dujarier, M.A. (2014), *Le travail du consommateur*. Paris : La Découverte.
- Fijalkow, Y. (2016), *Sociologie du logement*. Paris : La Découverte, Collection Repères.
- Følstad, A., Kvale, K. (2018), Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of service theory and practice*, 28(2), pp. 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Gadrey, J. (1994), Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, 36(3) : 381-389.
- Galluzzo, A. (2020), *La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande*. Paris : La Découverte.
- Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. 1 : La présentation de soi*. Paris : Éditions de Minuit.
- Grandclément, C., Cochoy, F. (2006), Histoire du chariot de supermarché. Ou comment emboîter le pas de la consommation. *Vingtième siècle, revue d'histoire*, 3(91), pp. 77-93. <https://doi.org/10.3917/ving.091.93>
- Grandclément, C. (2008), *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*. Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation, École des Mines de Paris.

- Grandclément, C. (2011), Les agencements du supermarché. Déplacer le client, déployer le vendeur. In : Houdardt, S., Thiery, O. (dir.), *Humains, non humains. Comment repeupler les sciences sociales*. Paris : La Découverte, pp. 155-165.
- Holt, D.B. (2002), Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of Consumer Research*, 29(1), pp. 70-90. <https://doi.org/10.1086/339922>
- Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of marketing*, 80(6), pp. 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leroy, C. (2014), Le blues du vendeur à l'heure de l'omnicanal. In : Collin-Lachaud, I. (dir.), *Repenser le commerce : vers une perspective socio-culturelle de la distribution*. Caen : EMS, pp. 221-241.
- Pinto, L. (2018), *L'invention du consommateur*. Paris : PUF.
- Thil, E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne*. Paris : Jouwen Editions.
- Vanheems, R. (2013), La distribution à l'ère du multi-canal. Une redéfinition du rôle du vendeur. *Décisions Marketing*, 69, pp. 43-59. <https://doi.org/10.7193/DM.069.43.59>
- Vanheems R. (2018), *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale*. Caen : EMS.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Zola, E. (1980), *Au Bonheur des dames*. Paris : Gallimard (1<sup>ère</sup> éd 1883).