Is the click and collect model the future of food retailers? An analysis of consumer behaviour and expectations in terms of marketing and logistics service rates

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan

▶ **To cite this version:**

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan. Is the click and collect model the future of food retailers? An analysis of consumer behaviour and expectations in terms of marketing and logistics service rates. Logistique & Management, 2021, 29 (1), pp.15-33. 10.1080/12507970.2021.1885315 . hal-03269554

HAL Id: hal-03269554

https://hal-univ-rennes1.archives-ouvertes.fr/hal-03269554

Submitted on 7 Sep 2021

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial| 4.0 International License

Les *drive* : l'avenir de la grande distribution alimentaire ? Une analyse en termes de valeur perçue du parcours client et du mix marketing/logistique.

Olivier Mevel

Université de Bretagne Occidentale, LEGO

olivier.mevel@univ-brest.fr

Thierry Morvan

Université de Rennes 1, CNRS, CREM-UM621

thierry.morvan@univ-rennes1.fr

Nélida Morvan

Université de Rennes 1

nelida.morvan@univ-rennes1.fr

ACCEPTED MANUSCRIPT

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier la perception du degré de satisfaction ainsi que les attentes des consommateurs vis-à-vis du parcours client, et des mix marketing et logistique déployés par une nouvelle formule de service en grande distribution, en complément des formules déjà existantes (hypermarché, supermarché, *etc.*). Plus précisément, nous avons souhaité déterminer les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule *drive.* Pour ce faire, nous avons mené une enquête empirique auprès de 1078 individus résidant en région Bretagne et en Loire Atlantique. Nos travaux révèlent les points d'amélioration suivants, sources de différenciation : le design du site internet de l'enseigne, les informations transmises à l'utilisateur, l'assortiment proposé, les services complémentaires plus personnalisés.

Mots clés : Distribution alimentaire, *drive*, mix-marketing/mix-logistique

Is the click and collect model the future of food retailers? An analysis of consumer behavior and expectations in terms of marketing and logistics service rates

This paper aims to study the *drive*-in users' satisfaction and the *drive*-in users' expectations concerning a new service formula that comes as a complement to existing services (hypermarkets, supermarkets). Therefore, we wanted to determine the elements of differentiation likely to trigger the emergence of new priorities for the retailers who wish to modify the click and collect model.

We conducted an empirical survey on a section of 1078 individuals in Brittany and in the "Loire Atlantique" region. Our work indicates the following areas for improvement, as sources of differentiation: the design of the brand's website, the information sent to the user, the range of products on offer, the complementary customized solutions for users.

Keywords : food retail, Click and collect, marketing mix/Logistics mix

ACCEPTED MANUSCRIPT

Introduction

Depuis ses premiers développements dans les années 60 en France, le modèle de la grande distribution alimentaire s'est appuyé sur le renforcement progressif de la récurrence des visites clients dans des magasins de formats différents (l'hypermarché, le supermarché, le hard discount, la proximité) ; ces magasins proposant une offre segmentée, plus ou moins élargie en fonction des besoins alimentaires existants sur une zone (Dioux et Dupuis, 2009 ; Vandercammen et Pernet, 2010 ; Filser et *alii*, 2012). Or, aujourd'hui, cette relation de service basée sur l'exploitation intensive d'une surface commerciale dans une zone de chalandise, dont l'hypermarché est la figure emblématique, est très directement impactée par un consommateur devenu multiforme, constamment connecté et nomade sous l'impact de l'utilisation croissante du digital (internet et mobile). Une telle évolution donne naissance à des enseignes omnicanales qui correspondent dès lors à une logique expérientielle différente (Durand, 2017 ; Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018). En effet, en lui permettant de se connecter à tout moment, en tout lieu et en utilisant n'importe quelle technologie numérique (téléphone mobile, tablette tactile, réseaux sociaux, *etc*.), la grande distribution alimentaire offre au consommateur la possibilité de multiplier les points de contact avec l'enseigne, vivant en cela une expérience que certains auteurs qualifient d'ubiquitaire (Belghiti et Badot, 2018).

Dans le même temps, sous la pression directe des e-commerçants les plus puissants tels que Amazon ou Ratuken, l'impact du e-commerce sur l'offre non alimentaire en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) bouleverse les stratégies développées jusqu'alors par les entreprises de distribution (Decoret, 2018). C'est pourquoi, la tendance dans toutes les enseignes de GMS est au renforcement de l'offre alimentaire. Cette offre alimentaire pesait, d'ores et déjà en 2018, jusqu'à 90% du chiffre d'affaires dans certains hypermarchés urbains quand ces mêmes linéaires alimentaires ne pesaient guère que 70% des ventes dans les années 70 (Mevel et Morvan, 2019).

A cela s'ajoute le fait que bon nombre d'acteurs issus de l'univers numérique, par leur connaissance fine des caractéristiques des clients, sont dans la capacité de proposer n'importe quel bien ou service comme l'atteste le développement progressif d'Amazon dans le domaine alimentaire en Amérique du Nord (Filser 2017 ; Larranaga et Soulard, 2018).

C'est dans ce contexte que, depuis le début des années 2000, les Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) investissent dans le *drive* qui s'impose comme un nouveau modèle commercial serviciel essentiel et complémentaire des modèles déjà existants. Ce modèle répond aux nouveaux impératifs sociétaux d'un consommateur pressé et précautionneux de maitriser ses dépenses

ACCEPTED MANUSCRIPT

dans le cadre d'achats hebdomadaires récurrents (Gahinet, 2014 ; Colla et Lapoule, 2015 ; Mareï et *alii*, 2016 ; Vyt et Cliquet, 2016). Le *drive* est une formule commerciale dont les fondements apparaissent simples : le consommateur commande en ligne ses produits et les récupère dans un point de retrait choisi autour de son lieu de résidence ou sur le trajet entre son domicile et son travail à un horaire et à une date définis. Cette formule commerciale était d'abord réservée plus particulièrement aux produits pondéreux, pour aujourd'hui concerner aussi les produits frais voire les marques régionales. L'objectif du consommateur est avant tout rationnel : payer moins cher, gagner du temps, faire des affaires (Michaud-Trévinal et Hérault-Fournier, 2017). Par ailleurs, le *drive* répond à l'appétence des consommateurs pour toujours plus d'expérientiel et de services (Mareï et *alii*, 2016 ; Durand et Jara, 2016 ; Vyt et *alii*, 2017*)*.

Ainsi, en 2020, la crise sanitaire a tout particulièrement « boosté » le modèle du *drive* qui capte dorénavant près de 10% des parts de marché des produits de grande consommation[1] dans une France qui compte désormais plus de 5 300 *drive*[2]. Dès lors, le modèle *drive* s'inscrit pleinement dans une logique de développement omnicanal des GSA dont l'objectif est de mettre à disposition des consommateurs une offre alimentaire quel que soit le canal physique et/ou virtuel utilisé (Daucé et Goudey, 2017 ; Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018).

Cependant, l'émergence de nouveaux modes de consommation (consommation responsable et collaborative, retour de la proximité alimentaire,...), l'apparition de nouvelles valeurs centrées sur l'humain, l'authenticité et le sens, le développement de nouveaux dispositifs de livraison des produits de grande consommation (*drive* piéton, casiers de retrait en magasins, livraison à domicile, *etc*.), combinés à la multiplication des points de contact numérique et physique entre le distributeur et son client posent la question de la perception du *drive* par le consommateur en termes de services associés tout au long du parcours client (Larranaga et Soulard, 2018 ; Badot et *alii*, 2019).

Par conséquent, pour répondre à notre question, nous avons souhaité nous focaliser sur le point de vue du client en analysant plus particulièrement son degré de satisfaction et ses attentes, tant au niveau du canal numérique qu'au niveau du canal physique. Notre objectif est d'identifier les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule *drive* autour du parcours client et des mix marketing et logistique. Il apparait aussi important de déterminer de quelle

[1] Nielsen Tradedimensions, mai 2018
[2] Dauvers, 2020

ACCEPTED MANUSCRIPT

manière sont perçus les services logistiques qui sous-tendent ce modèle serviciel (la disponibilité des produits, le délai entre la commande et la mise à disposition, *etc.*), car ils sont fondamentaux pour retenir le consommateur, le rassurer et l'amener à transformer sa visite digitale en achat (Collier et Bienstock, 2006 ; Médioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018 ; Vakulenko et *alii*, 2019).

Notre article se propose, dans une première partie, d'analyser les caractéristiques du *drive* alimentaire à l'aune de la théorie des services, ainsi que la relation qu'entretiennent logistique et marketing dans cette formule commerciale. Dans une seconde partie, nous présentons les aspects empiriques liés à la méthodologie d'enquête et les résultats d'une étude empirique quantitative. La troisième partie est consacrée aux implications théoriques et managériales sur le parcours client ainsi que sur l'ensemble des mix marketing et logistique.

Caractéristiques du service en *drive* alimentaire en GSA

Pour analyser les spécificités du *drive* alimentaire par rapport aux autres formules commerciales déjà proposées par les GSA, nous mobilisons un corpus de connaissances lié à la théorie des services en interrogeant les concepts de relation de service, de formule de services et de parcours client pour ensuite nous focaliser plus spécifiquement sur une analyse des mix marketing et logistique liés à cette formule commerciale.

Les spécificités du drive alimentaire : une approche par la théorie des services

Depuis les années 50, les enseignes ont développé une relation de service essentiellement construite sur la mise en œuvre de services standardisés de masse à faible intensité de relation avec le personnel de contact, en s'appuyant sur une stratégie fondée sur l'exploitation d'un réseau de points de vente au sein d'une ou plusieurs zones de chalandise (Salle et *alii*, 2015 ; Kerguelen, 2015 ; Hocquelet et *alii*, 2016 ; Baranger et *alii*, 2016). Grâce au digital, l'objectif avec le *drive* est de créer une interaction nouvelle avec le consommateur, un point de rencontre et une expérience de service différents pour ce consommateur, en permettant le choix et la multiplication des points d'accès aux produits (Vyt et *alii*, 2017 ; Jara et *alii*, 2018).

Les enseignes de la grande distribution alimentaire proposent différents modèles de *drive* qui coexistent : le *drive* déporté, le *drive* accolé et le *drive* picking et plus récemment le *drive* piéton (*cf.* tableau n°1) ; des modèles différemment privilégiés selon le modèle commercial et logistique générique de l'enseigne. Ainsi, Intermarché par la finesse de son maillage

ACCEPTED MANUSCRIPT

territoriale, un magasin tous les 18 kms, a privilégié le *drive* picking au contraire du groupement Leclerc qui s'est engagé dans la voie du *drive* déporté. En effet, cette enseigne s'est appuyée sur le modèle de l'hypermarché pour asseoir sa position de leader[3] de la grande distribution physique. Mais, ce modèle s'est révélé être une formule commerciale handicapante pour développer un *drive* picking performant (Durand, 2017). Par ailleurs, la mise en place des *drive* piétons a pour objectif de mailler de façon plus fine les territoires tout en répondant à une demande citadine de centre-ville (Mareï et *alii*, 2016). Avec ce type de *drive*, il s'agit dans une petite surface de stockage, d'allier l'attractivité tarifaire de l'hypermarché à la praticité des magasins de proximité.

Tableau n° 1 : Les différents types de *drive* proposés par les GSA françaises

Caractéristiques/Type de *drive*	**Déporté**	**Accolé**	**Picking**	**Piéton**
Fonctionnement	Entrepôt faisant office de point de retrait Entrepôt indépendant du magasin physique et éloigné géographiquement	Entrepôt collé au magasin Entrepôt indépendant du magasin physique	Retrait en magasin du panier constitué Pas d'entrepôt dédié au *drive*	Un dépôt de retrait urbain avec comptoir d'accueil à l'effigie de l'enseigne[4]
Superficie	Entrepôt de 2.000 à 5.000 m^2	Entrepôt de 1.500 à 2.000 m^2	Un espace d'accueil de 150 à 300 m^2	Un espace de retrait de 50 à 60 m^2
Taille de l'assortiment	8.000 à 10.000 références	8.000 à 10.000 références	Assortiment du magasin	10.000 à 15.000 références
Stratégies	Une logique très offensive de conquête d'un territoire (une nouvelle zone de chalandise)	Une logique plutôt défensive de maintien de part de marché (Même zone de chalandise)	Une logique très défensive de maintien de part de marché (Même zone de chalandise)	Une logique plutôt offensive pour une implantation dans les centres villes des grandes agglomérations (Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, *etc*.) (une nouvelle zone de chalandise)

Cependant, quel que soit le modèle privilégié, le principe même du *drive* implique la co-production d'un service c'est-à-dire une étroite imbrication temporelle entre la consommation et la production du service délivré (Vernet et Tissier-Desbordes, 2012 ; Baranger et *alii*, 2016). Plus précisément, l'examen de la littérature relative à la théorie des services nous révèle qu'un

[3] Le marché du *drive* se découpe comme suit en termes de parts de marché : Leclerc : 48 % ; Carrefour 12 % ; Auchan : 11 % ; Intermarché : 9 % ; Système U : 9 % (Source : Editions Dauvers/A3 Distrib, 2020)

[4] Notons qu'il existe d'autres formes de points de retrait : les casiers de retrait en magasin et les points de retrait « tiers » fonctionnant comme des points relais proposés par exemple par l'enseigne Cora.

ACCEPTED MANUSCRIPT

service se définit comme un processus spécifique, sans existence autonome mettant face à face un client et un fournisseur durant une phase de commande, de production et de consommation qualifiée de relation de service. Ensuite, tout service est rendu à partir d'une formule de service. Une formule de service est un mélange, défini par le prestataire, d'une somme d'éléments qui vont « rendre service », c'est-à-dire qui vont s'avérer comme plus ou moins utiles au client (Eiglier et Langeard,1987 ; Gadrey, 1992 ; Volle, 2000 ; Lovelock et *alii*., 2014 ; Baranger et *alii*, 2016).

La relation de service en *drive* alimentaire se définit comme la fabrication d'un processus dual, numérique et physique, sans existence autonome, mettant face à face un client et une enseigne durant une phase de sollicitation, puis de production et de consommation simultanées d'un service à vocation alimentaire par le client.

La formule de service proposée par l'enseigne se doit de répondre aux besoins et exigences du consommateur en termes d'assortiment proposé, de localisation des *drive* permettant d'optimiser les déplacements, mais aussi de facilités d'utilisation du site internet (design, qualité de l'information, ergonomie, réalité augmentée, *etc*.). La formule de service *drive* se traduit ainsi par la mise à disposition d'un support technique plus ou moins automatisé (site internet, système d'information, entrepôt) à destination d'un consommateur qui lui reconnait une valeur d'usage, notamment en termes de maitrise de la gestion de son temps d'achat pour des achats courants (Rouquet, 2014; Vyt et *alii*, 2017 ; Jara et *alii*, 2018). Plus précisément, le *drive* est une formule de service dont le *front office* est numérique et interactif, impliquant un échange permanent entre le site internet de l'enseigne et le client pendant la phase de commande. Il est à noter que le *front office* d'un *drive* est complexe, car il exige de l'enseigne une synchronisation fine du merchandising de l'assortiment avec la logistique des stocks en *back office*. Aussi, la mise à disposition d'une information fiable en *back office* pour alimenter et sécuriser l'offre en *front office*, est devenue une composante essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble *drive*. L'enseigne doit tout particulièrement être capable de gérer de l'information logistique en temps réel concernant l'état des stocks, les délais, *etc*.

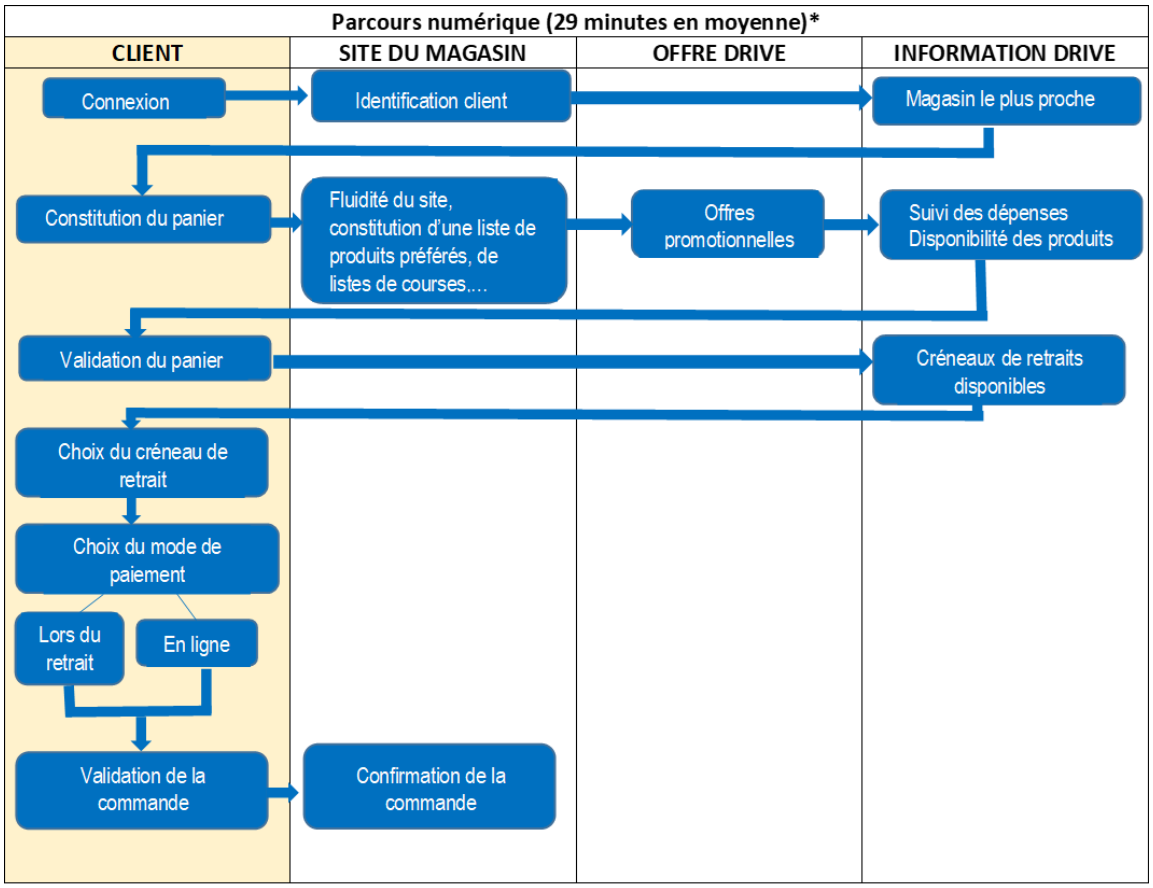
Par conséquent, l'objectif d'une telle formule de service est de répondre aux exigences du consommateur en termes de services attendus tant en *front office* (richesse de l'assortiment des têtes de gondoles numériques, capacités à proposer des promotions, programmes de fidélisation, *etc*.) qu'en *back office* (disponibilité des produits, effets de substitution gagnant, fourchette horaire acceptable, *etc*.) (Marousseau, 2013 ; Huré et *alii*, 2013 ; Nguyen Linh et Chanut, 2018).

ACCEPTED MANUSCRIPT

En somme, quel que soit le modèle de *drive* proposé par l'enseigne, la valeur perçue de la relation de service va dépendre positivement de l'ensemble des interactions que le consommateur rencontre, depuis sa recherche d'un *drive* et sa connexion au site internet de l'enseigne, pendant les phases de commande et de production du service jusqu'à la phase de consommation par le client (*cf.* schéma n°1). Il est important de souligner que, parmi les interactions rencontrées par le consommateur, l'obligation par l'enseigne de proposer un site internet très fonctionnel reste fondamentale, puisqu'il n'existe pas de relation servicielle intense avec le personnel de contact dans le cadre de la mise en œuvre de cette formule commerciale. Le client souhaite donc un échange numérique permanent et de qualité le temps de sa commande, depuis son point d'entrée dans le réseau du distributeur jusqu'au point de récupération de la commande.

ACCEPTED MANUSCRIPT

Schéma n° 1 : Le parcours client numérique et physique du consommateur en *drive*



(*) Données chifféres issues de l'enquête réalisée par Que Choisir en février 2020 auprès de 2944 abonnés à leur Newsletter

Source du schéma : auteurs

ACCEPTED MANUSCRIPT

C’est alors la valeur perçue du parcours client depuis l’univers numérique de l’enseigne jusqu’au service au coffre qu’il convient de comprendre et d’analyser en termes de services proposés. En effet, le consommateur s’attend à se voir offrir un ensemble de services tout au long de son processus d’achat en ligne (de la facilité d’utilisation du site internet à la maitrise des dimensions logistiques par l’enseigne) (Alzola et Robaina, 2010 ; Mevel, Morvan et Vyt, 2016 ; Nguyen et Chanut, 2018 ; Médioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018).

Il est important de noter que, ce parcours client se complexifie avec la multiplication des points de contact transactionnels, mais aussi relationnels et communicationnels permis par les technologies numériques ; des points de contact définis comme des épisodes directs ou indirects d’interactions d’une durée plus ou moins importante et de nature plus ou moins intense (Veroef et *alii*, 2015 ; Michaud-Trévinal et Hérault-fournier 2017 ; Belghitie et Badot, 2018). Par conséquent, la valeur attendue par le consommateur est corrélée à la fluidité du parcours d’achat, qui devient le maitre mot de l’articulation des enseignes autour des différents canaux numériques et physiques proposés, avec des consommateurs qui doivent pouvoir naviguer aisément entre les différents points de contact existants. Le *drive* s’inscrit donc dans une logique de développement omnicanal des réseaux de distribution alimentaire (Vyt et *alii*, 2017 ; Michaud-Trévinal et Hérault-fournier, 2017).

En définitive, la valeur perçue par le consommateur de l’usage de la formule de service *drive* va se focaliser sur quelques éléments fondamentaux que sont le design du site internet, le système d’information et la qualité des réponses logistiques envisagées par les différentes enseignes. Le design du site internet correspond à l’interface digitale du parcours client en *front office*. Le système d’information apparait comme l’élément essentiel à la mobilisation et à la synchronisation de bases de données clients, à la disponibilité des produits ainsi qu’à la coordination de la gestion et de la préparation des commandes. La qualité des réponses logistiques envisagées (organisation du réseau d’entrepôts, gestion des stocks, préparation des commandes, localisation des livraisons, *etc*.) demeure critique pour retenir le consommateur, pour le rassurer, pour répondre à son besoin d’immédiateté quel que soit le canal utilisé (Nguyen et Chanut, 2018 ; Medioni et Benmoyal- Bouzaglo, 2018).

La coordination entre mix marketing et mix logistique du drive est essentielle en termes de valeur perçue de la formule drive par le consommateur

ACCEPTED MANUSCRIPT

Les travaux et réflexions menés notamment par Heskett (1977), Shapiro et Heskett, (1985), Lambert (1994 et 1976), Samii, (2004), sur les relations entretenues entre marketing et logistique mettent toutes en exergue le fait que le niveau de service est construit à la fois sur la pertinence d'un mix-marketing et sur la minimisation des coûts issus de la gestion du mix-logistique. Cette gestion consiste, pour un niveau de service donné, à minimiser le coût logistique total de l'ensemble des activités logistiques susceptibles de participer à la production du niveau de service recherché. Le coût logistique total se définit alors comme la somme de cinq principaux coûts logistiques (coût de traitement des commandes, coût de transport, coût intrinsèque des stocks, coût d'entreposage, coût de préparation des commandes clients) qui réagissent ensemble de façon systémique. Par conséquent, à technologie et performances marketing similaires, la différenciation se fera alors par la maitrise des coûts de l'organisation logistique envisagée et par le niveau de service proposé (Dornier et Fender, 2007).

A la lecture de ces travaux, et dans le cas spécifique du e-commerce alimentaire, le niveau de service est donc construit, à la fois, en *front office* sur la pertinence d'un mix-marketing numérique maitrisé (image de l'enseigne, richesse de l'assortiment proposé, prix et promotions) et en *back office* sur l'optimisation de la gestion du mix logistique (Marouseau, 2013 ; Durand et Jara, 2016). La systémie du coût logistique total vient ici souligner l'importance à accorder par les enseignes à la dimension logistique tout au long du processus de commande, tant en termes de gestion des stocks et de maîtrise du dernier kilomètre (Philip et Grant, 2015 ; N'Guyen et *alii*, 2018).

Plus précisément, dans le cas des produits alimentaires de grande consommation, la gestion du mix-logistique doit tenir compte de plusieurs spécificités et caractéristiques du *drive* que nous ne retrouvons pas dans d'autres secteurs (ameublement, édition, textile, *etc*.) (Mareï, 2016 ; Wollenburg et *alii*, 2018) :

- Les achats sont fréquents, réguliers et pour la plupart indispensables (Marei et *alii*, 2016).
- Alors qu'une commande en ligne de produits de grande consommation alimentaire comprend en moyenne plus de 60 articles différents, un panier d'achat moyen pour d'autres types de produits, comme par exemple des produits textiles ou des produits électroniques, se compose uniquement de trois articles (Hübner et *alii*, 2016 ; Wollenburg et *alii*, 2018).
- Les achats comprennent une grande diversité de produits (des produits alimentaires, d'entretien, d'hygiène, *etc*.), aux formats différents, aux modes de conservation différents, *etc*.

ACCEPTED MANUSCRIPT

En tenant compte de ces spécificités, les distributeurs alimentaires français ont favorisé, comme évoqué dans le point précédent, l'émergence et le développement de quatre types de *drive* en relation étroite avec les possibilités et limites offertes par leur modèle commercial et logistique générique : le *drive* déporté, le *drive* accolé et le *drive* picking et plus récemment le *drive* piéton (Marousseau, 2013 ; Durand 2017). Au regard de ces différentes formes de *drive* privilégiées, le mix-logistique comprend un certain nombre de spécificités remarquables (*cf*. tableau n°2).

ACCEPTED MANUSCRIPT

Tableau n°2 : Analyse comparée du Mix Logistique et de la typologie des *drive*

	***Drive* Solo**	***Drive* Accolé**	***Drive* Picking**	***Drive* Piéton**
Gestion des stocks	✓9.000 références en moyenne ✓Gestion spécifique au *drive* ✓Ajustement journalier des stocks en fonction des écarts constatés ✓Possession de la totalité des références proposés	✓9.000 références en moyenne ✓ Gestion spécifique au *drive* sauf parfois pour les produits frais pris en magasin	✓ Nombre de références variables par enseigne : Cora, 30.000 ; Système U : 16.000 ; Carrefour 15.000, *etc*. ✓ Gestion mutualisée avec le magasin ✓ Gestion de deux flux : libre-service et *drive*	✓ Nombre de références entre 10.000 et 15.000 références ✓ Gestion mutualisée avec un entrepôt ou un hypermarché
Traitement de la commande : délai entre la commande et le retrait	30 minutes à une heure selon les créneaux disponibles	30 minutes à une heure selon les créneaux disponibles	2h selon les créneaux disponibles	2 à 3h
Production : Préparation de la commande	✓ Préparation des commandes dans un entrepôt dédié ✓ Temps de préparation de commandes : 10 minutes en moyenne ✓ Chemin de picking optimisé par familles de produits suivi d'un regroupement par commande client ✓ Automatisation de la préparation ✓ Personnel dédié à la préparation	✓Préparation des commandes dans un entrepôt dédié ✓Temps de préparation de commandes : 10 minutes en moyenne ✓Chemin de picking optimisé par familles de produits suivi d'un regroupement par commande client ✓Automatisation de la préparation sauf parfois pour les produits frais pris en magasin ✓Personnel dédié à la préparation,	✓ Préparation des commandes effectuée sur la surface de vente ✓ Temps de préparation de commandes entre 20 et 50 minutes ✓ Chemin de picking dépendant des circuits du magasin ✓ Personnel polyvalent	Des plateformes de préparation de commandes dédiées au *drive*
Entreposage	✓ Entrepôt de 2.000 à 5.000 m^2 ✓ L'entrepôt est autonome ✓ Situé aux abords des grandes voies de circulation	✓Entrepôt de 1.500 à 2.000 m^2 ✓L'entrepôt est dédié mais accolé à un magasin traditionnel	Un espace d'accueil de 150 à 300 m^2	Nécessite un local pour l'espace de retrait (50 à 60 m^2)
Transport	Le transport est dédié à l'entrepôt puisqu'il possède sa propre zone de réception.	Mutualisation avec le magasin	Mutualisation avec le magasin	Navettes en liaison avec un entrepôt situé en périphérie ou par un entrepôt dédié au *drive*.

Source : Les auteurs

Sur le plan logistique, tout d'abord, une des innovations majeures du *drive* consiste à décharger le client des activités de picking en magasin tout en lui laissant la responsabilité du dernier kilomètre (Marouseau, 2013 ; Rouquet, 2014 ; Issac, 2019, Lim et Winkenbach, 2019).

ACCEPTED MANUSCRIPT

Dès lors, la structure mise en place doit être capable d'assurer les fonctions d'un entrepôt (stockage et préparation de commandes) alliant, à la fois, vitesse (livrer les achats selon la tranche horaire choisie par le consommateur), disponibilité des produits proposés sur le web et réactivité (possibilité de compléter une commande au tout dernier moment). Ensuite, selon le type de *drive* privilégié par les enseignes, deux modèles logistiques principaux ont émergé : la préparation des commandes en entrepôt interrégional puis dans un entrepôt dédié correspondant à un *drive* solo et la préparation en magasin qualifiée de picking (Durand, 2009 ; Baglin et *alii*., 2013 ; Rouquet, 2014). A ces deux modèles s'est ajouté un modèle hybride, le *drive* accolé, en réponse aux limites notamment en termes de rentabilité dans l'utilisation du modèle de la préparation en magasin (Jara et Durand, 2016 ; Durand, 2017). Il est à noter que si ces modèles concernent principalement des territoires à fortes densités péri-urbaines ou des territoires ruraux, les enseignes déploient aussi, depuis peu des *drive* piétons[5] pour lesquels l'organisation logistique s'avère différente : un entrepôt *drive*, par exemple, qui alimente un ou plusieurs dépôts. Le *drive* piéton permet de proposer un service de proximité urbain en s'appuyant sur une solution logistique alternative à la gestion complexe du dernier kilomètre (dispersion géographique des consommateurs, livraisons de nombreuses commandes à faible volume, présence incertaine du client, *etc*.) (Isaac, 2019).

Aspects empiriques

Après avoir rendu compte de la méthodologie quantitative de l'enquête, nous présentons nos résultats.

Méthodologie de l'enquête client

Afin d'étudier la satisfaction du client *drive*, tant d'un point de vue numérique que d'un point de vue physique, tout en ayant pour objectif de cerner les attentes des consommateurs vis-à-vis de cette formule de service proposé par les GSA, nous avons souhaité mener une enquête empirique en soumettant un questionnaire, à la fois, auprès des utilisateurs du *drive* mais aussi des non-utilisateurs (*cf.* annexe 1). Le questionnaire construit comprend trois parties principales répondant à notre problématique. La première partie de l'enquête consiste à étudier le comportement de consommateur du *drive* en termes de fréquentation, de catégories de produits commandés et de motivations à l'utilisation de ce service. Dans cette partie, nous avons également insisté sur l'étude des freins à l'utilisation du *drive* par des individus ne consommant jamais ce service. Ensuite, il s'agissait de déterminer le degré de satisfaction du client dans son

[5] Ce format a été choisi par Leclerc pour s'implanter à Paris en 2019.

ACCEPTED MANUSCRIPT

parcours numérique lui permettant d'élaborer sa commande, mais aussi d'évaluer son degré de satisfaction en ce qui concerne la fonctionnalité et la pertinence du site internet (qualité des images, description des produits, *etc.*). Le questionnaire, dans sa seconde partie, a aussi pour objectif de déterminer le degré de satisfaction du client dans son parcours « physique » (accès routier, authentification, temps d'attente, relation avec le personnel du *drive, etc.*). Enfin, la dernière partie du questionnaire consiste à faire émerger les besoins et attentes du consommateur vis-à-vis de ce service numérique. L'échantillon utilisé est un échantillon de convenance : les personnes ont été interrogées à proximité de *drive* de différentes enseignes dans les 4 départements bretons et en Loire Atlantique. Le choix de ces régions s'explique par le fait qu'elles sont motrices dans le développement du *drive* en France. Les questionnaires ont été soumis en face à face à différents moments de la journée, au cours de plusieurs semaines couvrant la période de mars à mai 2018. Les traitements statistiques (analyses descriptives et analyses de variances (ANOVA)) ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS version 26. L'analyse de variance a ici été utilisée afin d'identifier l'existence de liens de causalité entre l'évaluation des différents services d'un *drive*, les caractéristiques d'un *drive* (représentés par l'enseigne et le type de *drive*) ainsi que les caractéristiques des consommateurs (représentés par des variables d'identité (âge, CPS, le nombre de personnes au foyer) et au travers de leurs comportements d'achat (montant moyen des commandes, fréquence d'utilisation du *drive*)). Les deux conditions d'utilisation d'Anova ont été vérifiées (la normalité de la distribution de l'échantillon et l'homogénéité des variances). Nous présenterons dans le paragraphe suivant les résultats dont les effets sont statistiquement significatifs (rejet de l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes d'après le test de Fisher au seuil *alpha* de 0,05). Lorsque l'existence d'une relation a été constatée, nous avons réalisé des tests post hoc (test de Dun-Bonferroni) afin d'identifier si possible les sources de variation.

Nous avons interrogé un échantillon de 1078 individus habitant en région Bretagne et en Loire Atlantique (*cf.* annexe 1). Sur cet ensemble, nous avons 59% d'entre eux qui utilisent le *drive*. La majorité des personnes interrogée a moins de 60 ans, les femmes sont majoritaires (64%) et tous les profils de ménages sont représentés. Nous retrouvons les mêmes profils d'utilisateurs des *drive* que dans les études réalisées à un niveau national[6]. En effet, les *drive* sont principalement utilisés par des ménages composés de minimum 3 personnes et des personnes âgées de 30 à 44 ans.

[6] PGC online *drive*, *drive* piéton & livraison – Rapport Nielsen 2018

ACCEPTED MANUSCRIPT

Résultats

Quatre résultats principaux émergent de notre enquête empirique.

Le premier résultat a trait à la satisfaction des utilisateurs relativement à un ensemble d'attributs liés aux services online du *drive* de l'enseigne.

Tout d'abord, nous constatons, toutes enseignes confondues, que le consommateur est globalement satisfait du processus de commande proposé par l'enseigne (processus noté entre 7 et 8,26) (*cf.* tableau n°3).

Tableau n°3 : Satisfaction des éléments liés à la commande sur le site internet du *drive*

	La confirmation de commande par e-mail	Choix des créneaux de retrait proposés	Modes de paiement	Suivi des dépenses	Montant minimum de la commande	Sélection des produits	Accès aux promotions
Moyenne	8,26	8,22	8,06	7,88	7,33	7,2	***7***
Ecart type	1,73	1,42	1,74	1,53	***2,04***	1,55	1,84

Malgré tout, deux attributs posent question : « *le montant minimum de la commande* » avec un écart type de 2,02 et « *l'accès aux promotions* » avec une note moyenne seulement de 7. Selon les enseignes, un montant minimum d'achat peut être imposé ou non aux utilisateurs, montant pouvant aller jusqu'à 50 € (Courses U par exemple). Or, cette contrainte peut être mal perçue par certains clients compte tenu des nouveaux modes de consommation constatés avec le digital (acheter moins et plus souvent dans une logique de maîtrise du budget alimentaire). Les promotions qui constituent pourtant un levier essentiel des ventes pour les distributeurs alimentaires ne semblent pas pour autant satisfaire la majorité des utilisateurs du *drive*.

D'autre part, les analyses de variance (*cf.* annexe 2) ont permis de mettre en évidence quelques différences sur l'évaluation de certains éléments constitutifs du processus de commande : selon l'enseigne fréquentée, le type de *drive* fréquenté ou encore la fréquence d'utilisation du *drive* par le consommateur :

- *Une différence selon l'enseigne fréquentée* : les clients de Carrefour *Drive* sont plutôt satisfaits de la sélection des produits proposés au contraire des clients de Leclerc *Drive ;* une différence pouvant s'expliquer au regard du nombre de références proposées par Carrefour : 15 030 en moyenne en 2019 contre seulement 9 418 pour les *drive* Leclerc.
- *Une différence selon le type de drive fréquenté* : les consommateurs utilisant un *drive* de type Picking sont plus satisfaits du choix des créneaux de retrait proposés que ceux qui utilisent un *drive* accolé ou déporté car l'amplitude horaire d'ouverture n'est pas la même. Elle est plus large pour les *drive Picking* car elle suit les ouvertures des magasins physiques.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- *Une différence selon la fréquence d'utilisation du drive* : les consommateurs utilisant le *drive* à raison d'une fois par semaine sont plus satisfaits que les consommateurs ayant une fréquence d'utilisation moins importante (une fois par mois ou une fois tous les 2 à 3 mois). La fréquence d'utilisation et donc le renouvellement fréquent de l'utilisation d'un service constitue une des composantes de la fidélité voire de l'e-fidélité, qu'il s'agisse d'une fidélité de conviction ou d'une fidélité par inertie ; cette fidélité peut amener à une meilleure satisfaction du service utilisé (Boistel et Laroutis, 2020).

En outre, lorsque nous examinons les résultats obtenus concernant le degré de satisfaction vis-à-vis du site internet du *drive* fréquenté (*cf.* tableau n°4), nous pouvons remarquer que l'ergonomie du site (représenté par la facilité de navigation, la recherche de produits par mots clés, la rapidité de navigation et la qualité des images) n'est jugée que satisfaisante avec une marge de progression non négligeable au regard des notes moyennes (entre 7,44 et 7,64).

Tableau n°4 : Satisfaction des éléments liés au site internet du *drive* fréquenté

	Possibilité de constituer une liste de courses	Constitution de la liste de mes produits préférés	Facilité de navigation	Recherche de produits par mots clés	Rapidité de navigation	Qualité des images	Description des produits	Information sur les ruptures de stocks	Proposition de produits de remplacement en cas de rupture de stock	Possibilité de choisir plusieurs poids pour les produits frais	Conseils pour utiliser des produits (ex : proposition de recettes)
Moyenne	7,94	7,89	7,64	7,63	7,51	7,44	7,24	***6,32***	***5,99***	***5,92***	***5,76***
Ecart type	1,44	1,46	1,52	1,63	1,53	1,61	1,66	***2,22***	***2,39***	***2,45***	***2,44***

Le site internet d'un *drive* a également pour fonction de transmettre des informations aux clients pour l'aider à passer à l'acte d'achat. Si les personnes interrogées sont plutôt satisfaites de la description des produits, l'information sur les stocks et le remplacement des produits s'avèrent notoirement insuffisantes. L'évaluation de l'information sur les ruptures de stocks pourrait être ici influencée par le type de *drive* utilisé, cependant l'analyse de variance effectuée révèle des résultats peu significatifs d'un point de vue statistique (test F significatif pour un seuil de confiance $\alpha > 5\%$) (*cf.* annexe 2). En effet, le *drive* picking est susceptible de connaitre des ruptures « produits » plus importantes car il est difficile de maitriser totalement les ventes réalisées simultanément en magasin et en *drive* ; une difficulté susceptible de se renforcer en cas de choc exogène sur le canal de distribution. Ainsi, la crise sanitaire liée au Covid 19 a généré une montée en charge rapide des commandes entrainant des ruptures profondes sur les *drive* picking en avril et mai 2020.

ACCEPTED MANUSCRIPT

A un premier parcours client « numérique » se superpose un second parcours client « physique ». Aussi, notre **second résultat** se focalise sur les services délivrés par le *Drive* (*cf.* tableau n°5).

Tableau n°5 : Satisfaction des services du *drive* physique

	La facilité d'authenti-fication	La relation avec le personnel du *drive*	L'état des produits commandés lors du chargement dans le coffre	La facilité d'accès routier	L'utilisation d'un emballage adéquat pour le transport des produits	Le temps d'attente	L'information donnée par le personnel du *drive* sur les ruptures de stock	Le choix adéquat des produits de remplacement en cas de rupture de stock
Moyenne	8,13	8,06	8,04	7,99	7,91	7,83	7,14	**6,73**
Ecart type	1,46	1,52	1,42	1,54	1,64	1,40	1,90	**2,04**

Au regard des notations obtenues, pour six critères sur les huit critères déterminant les services du *drive* physique, la notation est comprise entre 8,13 et 7,83 soulignant la satisfaction des clients tant en termes de rapidité d'exécution, d'accessibilité, d'emballage des produits que de relation avec le personnel. Ainsi, les résultats positifs en termes de rapidité d'exécution et d'accessibilité révèlent le fait que le *drive* physique répond à l'importance accordée par les clients au facteur gain de temps. Ensuite, il est intéressant de souligner que les personnes interrogées sont satisfaites de la relation avec le personnel du *drive*. En revanche, « *le choix des produits de remplacement en cas de rupture de stocks* » s'avère mal noté avec une appréciation variant relativement fortement selon les personnes interrogées, même s'il est possible d'anticiper une éventuelle rupture sur un produit en indiquant le produit de remplacement souhaité. Ce résultat rejoint notre constat précédent sur l'information insuffisante concernant la rupture des stocks.

Si pour l'item « *l'information donnée par le personnel du drive sur les ruptures de stock* », la note est satisfaisante, l'écart-type est lui aussi assez important. On remarque que selon les *drive*, il est possible d'anticiper une éventuelle rupture sur un produit en indiquant le produit de remplacement souhaité. Les analyses de variance n'ont pas permis de mettre en évidence des facteurs qui expliqueraient des différences de notation sur les services proposés par le *drive* physique (*cf.* annexe 2). Seul le type de *drive* aurait un effet significatif sur l'évaluation de certains composants du service en *drive* physique : les utilisateurs des *drive* de type *picking magasin* semblent plus satisfaits de *l'état des produits commandés lors du chargement* et de *l'utilisation d'un emballage adéquat pour le transport des produits* (notes moyennes respectives 8,39 et 8,28) que ceux utilisant un *drive* déporté.

ACCEPTED MANUSCRIPT

Un troisième résultat s'attache plus spécifiquement à révéler le degré de satisfaction des services proposés par le *drive* fréquenté, des éléments qui caractérisent le *drive* d'une enseigne au regard des éléments composant sa formule de service (*cf.* tableau n°6).

Tableau n°6 : Satisfaction des services proposés par le *drive* fréquenté

	L'amplitude horaire	Respect de la commande passée	Délai entre la passation de votre commande et sa disponibilité	Prix pratiqués	Offres promotionnelles	Choix des marques	Assortiment des produits	Possibilité de commander un produit au dernier moment
Moyenne	8,27	8,03	8,02	7,33	**7,10**	***7,08***	***6,98***	***6,54***
Ecart type	1,33	1,40	1,48	1,46	1,73	1,68	1,58	***2,29***

Trois services, plus spécifiquement logistiques, satisfont particulièrement les clients : « *l'amplitude horaire* », « *le respect de la commande passée* » et « *le délai entre la passation de la commande et sa disponibilité* ». Nous pouvons rapprocher ces résultats des notations obtenues pour les créneaux proposés en termes de temps d'attente et d'accessibilité (*cf.* tableau n°5) : les distributeurs ont compris qu'il leur faut répondre aux exigences logistiques de cette formule de service fortement pointilleuse vis-à-vis de la disponibilité du produit (le bon produit), au bon endroit (l'importance de l'emplacement) et au bon moment (l'importance du temps). A l'inverse, un service ne semble pas donner satisfaction à la majorité des clients : « *la possibilité de commander un produit au dernier moment* ». Compte tenu de la valeur de l'écart-type, il est à noter que l'appréciation de ce service est variable selon les personnes interrogées, mais aucune variable explicative n'a pu être identifiée suite à l'analyse de variance. Par ailleurs, les *drive* ont encore des difficultés à satisfaire tous les clients en ce qui concerne l'offre commerciale proposée en termes de prix pratiqués, d'assortiment des produits, de choix des marques, d'offres promotionnelles et de services complémentaires (*la possibilité de commander un produit au dernier moment).* La largeur ainsi que la profondeur des assortiments en ligne (MDD, marques nationales, marques régionales, promotions) ne rivalisent nullement avec la taille des assortiments présentés en magasin.

Les difficultés des distributeurs à satisfaire l'offre commerciale sont à rapprocher d'un ***quatrième résultat*** qui concerne plus particulièrement les attentes spécifiques des utilisateurs vis-à-vis de cette formule de service. L'étude fait ainsi ressortir avec force une attente principale des utilisateurs : l'augmentation de la variété des assortiments des produits offerts par le *drive* (*cf.* tableau 7)[7].

[7] Il est à noter qu'ensuite 25% des répondants ont également formulé des attentes à l'égard des modes de paiement trop limités

ACCEPTED MANUSCRIPT

Tableau 7 : Les attentes à l'égard du *drive*

Attentes à l'égard de l'assortiment des produits offerts par le *drive* fréquenté : un assortiment plus large dans les différentes familles de produits (avoir accès à toutes les références du magasin), un choix plus grand de marques, plus de promotions.	66,2%
Attentes à l'égard des formules de paiement : Proposer plus de modes de paiement, en espèce, par virement bancaire, avec les tickets restaurant, par *Paypal*.	25,4%
Attentes à l'égard de l'aménagement du *drive* physique : Abri couvert, prévoir plus de bornes, revoir la signalisation, prévoir plus de place pour le stationnement et le retrait des marchandises.	16,9%
Attentes à l'égard des services offerts par le site internet du *drive* : Ajout de produits au dernier moment, meilleure visibilité des promotions, plus de choix de produits, suggérer des produits à référencer, plus de promotions.	16,2%
Attentes à l'égard des modalités de retrait des marchandises : Réduire le temps d'attente, modifier les créneaux horaires de retrait des commandes (tous les quarts d'heure, dès 8h jusqu'à 20h).	8,5%

Les individus souhaitent avoir plus de choix aussi bien dans l'assortiment des produits que dans le nombre des marques proposées. Par ailleurs, il est important de souligner que notre enquête a révélé le fait que le critère « variété des produits » est classée juste après les critères de la maitrise du facteur « temps » (Proximité de mon domicile, sur le trajet entre mon domicile et mon travail, facilité d'accès au point de retrait (*cf*. annexe 3)).

Les implications théoriques et managériales

Les implications théoriques

Les modèles explicatifs de l'apparition du *drive* comme nouvelle formule de service proposée par les GSA soulignent le fait que la maitrise du parcours client (numérique et physique) est primordiale (Colla et Lapoule, 2015 ; Durand et Jara, 2016 ; Vyt et *alii*, 2017 ; Henriquez et *alii*, 2018). Aussi, en matière de design de service, le service *Blueprint*[8] permet de caractériser le parcours client et son expérience, ainsi que la mobilisation des processus internes des distributeurs qui leur sont afférents. La construction du *blueprint* générique issu des résultats liés à l'enquête permet de comprendre que pour le consommateur, en matière de valeur perçue du *drive*, la zone cachée du parcours client (*Customer Journey*), invisible pour l'utilisateur, devient un élément principal de la formule. La cartographie des résultats révèle des interactions

[8] Le service *blueprint* est un outil pour analyser des parcours d'utilisateurs qui impliquent un service ou un produit.

ACCEPTED MANUSCRIPT

profondes entre le digital, la logistique, l'entreprise et le client tant en surface (ce que le consommateur voit) qu'en profondeur (au-delà de la ligne de visibilité du service).

En outre, l'étude du parcours client en *drive* révèle que l'objectif final des distributeurs, qui est de concevoir un service à la fois adapté aux attentes des utilisateurs et financièrement positif pour l'entreprise, n'est pas encore atteint. En effet, nos résultats montrent des points de friction au niveau du parcours digital. Or, ces points de frictions sont présentés comme des facteurs clés de succès des cybermarchés (Collier et Bienstock, 2006 ; Colla et Lapoule, 2011) :

- *La fonctionnalité du site* (la facilité de navigation, la recherche de produits par mots clés, la rapidité de navigation et la qualité des images) : elle est pourtant considérée comme un facteur favorisant l'acte d'achat (Boistel et Laroutis, 2020).
- *L'information sur les stocks et le remplacement des produits non disponibles* : d'un point de vue logistique, le *drive* est une formule commerciale qui s'avère fortement exigeante en termes de disponibilité du produit. La disponibilité des produits est un facteur clé dans l'évaluation globale de la formule digitale proposée par l'enseigne, car l'effet d'une rupture de stock récurrente peut impliquer une insatisfaction liée aux produits manquants, et impacter l'image de l'enseigne (Kim et Lennon, 2011).
- *Les services personnalisés* : le site internet d'un *drive* est constitué d'un ensemble d'éléments relatifs à la personnalisation du service (constituer une liste, choisir ses produits de remplacement, préciser le poids de la commande pour les produits frais, proposition de conseils et de recettes). Ces services périphériques, facilitants et/ou de soutien, sont susceptibles de différencier les enseignes entre elles pour une formule de service qui se caractérise par un niveau de contact faible avec le personnel de l'enseigne (Lovelock et *alii*, 2014).

Lynn Shostack (1984) constatait une confusion entre services et produits, et il soulignait qu'un service, intangible, se résumait finalement à l'expérience qu'en avait le client. Par conséquent, un meilleur service design permettrait à certaines GMS de se démarquer de la concurrence. Toute la problématique du parcours client, en *drive,* se résume donc à la nécessité d'une meilleure coordination de l'architecture construite des services avec la valeur perçue par le consommateur, *ex post* son expérience *drive,* relativement à sa valeur attendue initiale *ex ante*.

Ensuite, la relation de service en *drive* alimentaire met en face à face un consommateur et une GSA durant une phase de commande, une phase de production et une phase de consommation. La phase de commande, point d'entrée de la boucle de service, dépend intrinsèquement de la qualité du process *online* mis à disposition par l'enseigne dès que le consommateur se connecte,

ACCEPTED MANUSCRIPT

car celui-ci exige notamment une information précise et mise à jour (Collier et Bienstock, 2006 ; Chen et Dibb, 2010). La réussite de cette phase de commande auprès du consommateur, implique également que l'enseigne propose une offre commerciale pertinente, source de différenciation et susceptible d'influencer positivement la satisfaction et la perception du consommateur (Colla et Lapoule, 2015 ; Cho, 2015). Cependant, l'étendue du choix (qualité, promotions, visibilité) dans les magasins est nettement plus importante que sur les sites *drive* des enseignes. Aussi, si l'assortiment en *drive* est défini à partir des références les plus achetées par les consommateurs, le client souhaite également acheter des produits dont la consommation est moins régulière, mais plus en vogue, comme le fait d'accéder à des marques régionales et locales[9].

Se pose donc, pour les enseignes, la question du compromis entre variété de l'assortiment présenté par cette formule de service et coûts logistiques supplémentaires engendrés par la profondeur de l'assortiment (Cho, 2015 ; Nguyen et *alii*, 2018). Un tel compromis est d'autant plus complexe à obtenir que, dans une stratégie omnicanale l'objectif est de rechercher une similarité des assortiments proposés, quel que soit le canal utilisé (Enrich et *alii*, 2015).

Enfin, en matière de servuction, l'évolution vers plus d'intensité dans la relation avec le personnel de contact est un facteur susceptible d'apporter de la valeur ajoutée à la relation. Or, même si le *drive* est une formule commerciale à faible niveau de contact, au regard d'un *front office* totalement numérisé, il s'agit pourtant de ne pas négliger la nature de la relation entretenue avec le client final pour un service au coffre aujourd'hui plutôt standardisé par les enseignes. Le personnel de contact a rôle décisif pour favoriser l'apprentissage et l'adoption par le client de ce nouveau mode de consommation ; ce personnel peut ainsi avoir un impact positif sur la satisfaction du client tout en renforçant le lien avec l'enseigne (Munos, 2012 ; Henriquez et *alii*, 2018). Il est à noter que, de nombreux travaux ont démontré l'influence des attitudes du personnel de contact sur la satisfaction du client et sur sa performance dans la réalisation du service ; nous pouvons citer les travaux fondateurs de Schlesinger et Heskett (1991) en Management des services.

En conclusion, la prise en compte des dimensions relationnelle et expérientielle de la formule du *drive* sont essentielles pour maximiser la création de valeur pour le client.

Les implications managériales

[9] Selon une étude Kantar, en 2019, 15% à 20% du chiffre d'affaires en alimentaire en GMS est dorénavant réalisé par les marques régionales des PME ou des coopératives qui sont aussi responsables de 80% de la croissance des ventes en linéaire.

ACCEPTED MANUSCRIPT

Notre enquête démontre que le gain de temps est une motivation essentielle des clients *drive*, mais les goulots d'étranglement, c'est-à-dire le moment où l'attente devient insupportable pour ces derniers, sont encore trop nombreux à survenir tant en digital (perte de temps à réaliser la commande, difficultés à trouver le produit, *etc*.) qu'à la livraison (annonce de l'incomplétude de la commande, temps d'attente trop long en picking ou aux bornes, *etc*.) générant alors automatiquement des points d'échec qui impactent directement la satisfaction du client. Il n'y donc pas aujourd'hui pour le client de prévalence du parcours digital sur le parcours physique, au sens de sa valeur perçue du parcours client.

Au vu de la montée en puissance des *drive*, en matière de distribution de l'offre alimentaire sur l'ensemble du territoire, on peut légitimement penser que la valeur perçue de la relation de service entre les enseignes de grande distribution alimentaire et les consommateurs va donc dépendre de plus en plus de l'appréhension du *drive* par ces derniers. Par ailleurs, les distributeurs alimentaires ont également tout intérêt à mieux comprendre comment les parcours digitaux et physiques peuvent mieux collaborer et s'interconnecter plus efficacement pour délivrer un service plus équilibré au client, afin de perfectionner l'expérience du consommateur.

Pour autant, les questions relatives à une meilleure gestion des mix-marketing et mix-logistique se posent encore et toujours aux enseignes. En effet, les clients restent très critiques sur l'offre et l'assortiment proposés. Un des enjeux majeurs de ces prochaines années sera donc que les distributeurs parviennent à sortir d'une offre principalement centrée sur la seule maximisation des ventes de leurs marques de distributeurs (MDD), dans le but de favoriser leurs marges brutes ; ce positionnement, autour d'une offre axée sur les prix, tend en effet, à niveler la perception de la valeur ajoutée entre les enseignes et à ne plus convaincre certains consommateurs qui, en réponse, fractionnent leur demande auprès des circuits courts ou d'autres réseaux de nouveaux distributeurs (Grand Frais, Bio Coop,…).

La surexposition des MDD, en *drive*, correspond, à la fois, à une nécessité et à une facilité logistique pour les distributeurs, relativement à la mise en œuvre d'une gestion 20/80 (dans leurs entrepôts ou ceux de leurs prestataires de services logistiques) de leur assortiment, c'est-à-dire, des vingt pour cent des références qui correspondent à quatre-vingts pour cent des ventes dans leurs chiffres d'affaires. Si le mix-marketing choisit par l'enseigne défini très précisément le niveau du service client visé, il revient au mix-logistique de démontrer la réalité du modèle en termes d'acceptation par le distributeur du coût logistique total. Et, c'est ici que le bât blesse car, dans un contexte permanent de guerre des prix, seules les MDD permettent aux distributeurs de générer une masse de marges brutes suffisantes pour couvrir le coût logistique

ACCEPTED MANUSCRIPT

total, alors même que les produits de grande consommation des grandes marques sont seulement vendus au seuil de revente à perte augmenté de 10% depuis mars 2019[10]. Le mix-marketing du *drive* reste donc relativement contraint par un cadre réglementaire général, qui échoue régulièrement à redistribuer la prise de marge du distributeur sur les grandes marques en raison du contexte de guerre des prix qui sévit dans le canal depuis 2013. Dans ce contexte d'affrontement des enseignes sur les prix des grandes marques, le curseur de la variété des assortiments reste désespérément bloqué sur les MDD dont le distributeur attend désormais 80% de ses marges. Or, les clients manifestent de plus en plus d'intérêt vis-à-vis d'assortiments plus variés, construit autour d'une offre semblable à celle qu'ils rencontrent en magasin. Dès lors, il revient aux centrales d'achat de procéder rapidement à la redéfinition d'un nouveau design de l'offre en *driv*e, autour des grandes marques ainsi que des produits locaux, tout en concevant de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour le client.

Certes, dans l'esprit du consommateur, la valeur perçue du service *drive* est réelle mais cette valeur perçue n'a pas aujourd'hui un lien monétaire direct avec le coût réel de fabrication de ce service (le coût logistique total) par le distributeur, puisque le consommateur souhaite disposer d'une offre *drive* au même prix qu'en hypermarchés. Un tel souhait peut poser des problèmes, à moyen terme, aux enseignes de grande distribution qui ne parviennent toujours pas à retranscrire la valeur perçue par le consommateur du service *drive* dans leur politique de fixation des prix et des marges. En effet, si la valeur perçue du *drive* devait demeurer nettement supérieure aux coûts de revient des enseignes sans que l'alignement du prix sur la valeur perçue ne soit rendu pour autant possible aux distributeurs, alors, la question de la pérennité du *drive* face à l'émergence de la livraison à domicile pourrait bien se poser plus rapidement que beaucoup d'auteurs ne l'escomptaient.

Conclusions et perspectives

L'objectif de notre travail était d'étudier les parcours numérique et physique d'un utilisateur du *drive* afin d'identifier les éléments de différenciation susceptibles de faire émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule *drive.* En nous appuyant sur une enquête auprès des utilisateurs du *drive,* nous révélons certains points d'amélioration du parcours client et des mix marketing et logistique sur lesquels les enseignes devront s'appuyer pour se différencier, au regard d'un service qui a sans doute trop tendance à se standardiser. Ces points d'amélioration concernent tout d'abord le design du site internet de

[10] Loi EGAlim du 30 octobre 2018

ACCEPTED MANUSCRIPT

l'enseigne, les informations transmises à l'utilisateur et un certain nombre d'éléments permettant de personnaliser la relation de service lors du parcours numérique. Ensuite, se pose la question de la disponibilité des produits et de la capacité de l'enseigne à coordonner son canal numérique et son canal physique, essentiellement logistique. Enfin, pour le consommateur, la valeur perçue du service et de l'offre commerciale en *drive* s'avère d'autant plus insuffisante, au regard notamment des références proposées par les hypermarchés ainsi que par les Pure Players tels qu'Amazon, que la valeur attendue du *drive* est encore aujourd'hui supérieure à sa valeur perçue. Se pose alors la question de l'impossibilité de toute augmentation des prix dans cette formule commerciale dans l'immédiat pour les GMS.

Toutefois, le travail mené n'est pas exempt de limites. En effet, nous avons choisi pour étudier le *drive* de retenir les quatre départements bretons et la Loire Atlantique. Si le choix de ces régions se justifie par le fait qu'elles sont motrices dans le développement du *drive*, les comportements des consommateurs dans les grandes métropoles sont peut-être assez différents d'autant plus que se développent de nouvelles formes de livraison dans ces grandes métropoles (*drive* piéton, livraison à domicile, livraisons collaboratives, *etc*.).

Ensuite, l'échantillon est un échantillon de convenance, nous ne pouvons pas garantir la représentativité de la population des utilisateurs du *drive* même si nous avons un échantillon de grande taille.

La recherche réalisée offre de nombreux prolongements tant en termes d'analyse du parcours client, que de réflexions à mener sur les réponses logistiques à apporter pour répondre à la stratégie omnicanale menée par les enseignes.

Ainsi, en prolongement de notre travail mené sur les éléments de différenciation à proposer par les enseignes en ce qui concerne leur *drive*, la situation sanitaire actuelle nous amène à nous interroger sur le comportement des utilisateurs du *drive* mais aussi de la livraison à domicile. En effet, il s'agit de modèles de distribution tenant aujourd'hui un rôle majeur, et qui ont été pris d'assaut par les consommateurs pendant la crise sanitaire. Beaucoup d'entre eux les ont testés pour la première fois du fait du confinement. Quel impact auront-ils à moyen et à long terme sur les enseignes ? Quelles conséquences auront-ils sur le parcours client au regard de la diversité des points de contact et de la diversité des acteurs ? (Deprez, 2016). Les GSA sont-elles capables de répondre aux besoins et aux attentes multiples des consommateurs en *drive* ?

Nos travaux ont mis en évidence les points de friction tout au long du parcours client. Des points de friction qui sont à l'origine d'une insatisfaction du client à l'égard de l'enseigne choisie. Or, selon les travaux réalisés par Hennig-Thurau et *alii* (2002), la satisfaction constitue une des dimensions de la fidélité du client à l'enseigne. De plus, la personnalisation du service est

ACCEPTED MANUSCRIPT

considérée par Hunt et Morgan (1995) comme une autre dimension de la fidélité. Aussi, il serait intéressant de poursuivre notre travail par la construction d'un modèle structurel causal. Ce modèle permettrait d'identifier les principales dimensions explicatives de la fidélité du client tout au long de son parcours numérique et physique (Jara et *alii*, 2018).

D'un point de vue plus logistique, si dans l'étude du parcours client, nous avons intégré un certain nombre de variables logistiques, nous n'avons pas étudié spécifiquement l'impact de la performance logistique sur le comportement du consommateur. Il s'agirait alors de déterminer l'influence des différentes dimensions révélées sur la qualité du service logistique perçue par le consommateur et donc sur son comportement de consommation (Dung et *alii*, 2018). Si un certain nombre de travaux se sont attachés à déterminer en particulier les dimensions pertinentes de la performance logistique perçue par le consommateur dans le cadre d'un achat auprès d'un e-commerçant (Alzola et Robaina, 2010; Philip et Grant, 2015 ; Lin et *alii*, 2016), peu de travaux se sont focalisés sur les produits de grande consommation (Wollenburg et *alii*, 2018).

Se pose sans doute aussi la question de la résolution de la problématique liée aux impacts des stratégies omnicanales initiées par les GSA sur la supply chain, tant en terme de réseau à construire, que de capacité à assurer la disponibilité des produits voire à optimiser la gestion du dernier kilomètre (Melacini et *alii*, 2018 ; Larke et *alii*, 2018, Wollenburg et *alii*, 2018).

Bibliographie

- Alzola, L. M. et V. P. Robaina. 2010. " The impact of pre-sale and post-sale factors on online purchasing satisfaction: a survey ". *International Journal of Quality & Reliability Management* 27, 121-137.
- Badot, O., J.F. Lemoine et A. Ochs. 2019. « Distribution 4.0 : une nouvelle révolution commerciale ? » *L'économie politique* 1 (81) : 8-22.
- Baglin G., O. Bruel, L. Kerbache, J. Nehme J et Ch. V. Delft. 2013. *Management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply chain,* Paris : Economica.
- Baranger, P., G. Dang N'Guyen, Y. Leray et O. Mevel. 2016. *Le Management Opérationnel des Services*. Paris : Editions Economica, 2ème édition.
- Belghti, S. et O. Badot. (2018). « Stratégie de distribution hybridant les canaux physiques et digitaux » dans *Distribution 4.0*. (dir.) de O. Badot, J.F. Lemoine et A. Ochs. 147-170. Pearson France.
- . Boistel, P. et D. Laroutis. (2019). « Sites e-marchand, e-fidélité et comportement du consommateur : quelle réalité ? » *Recherches en Sciences de Gestion* 3 (132) : 123-145.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- Brûlé-Gapihan, E., A. Laude et E. Maclouf. 2017. « Adopter une vision dynamique de l'innovation soutenable : le cas des circuits courts alimentaires. » *Revue d'économie industrielle* 3 (59) : 53-78.
- Chanut, O., et G. Paché. 2012. « Stratégies logistiques émergentes : de la grande distribution aux réseaux contractuelles. » *Marchés et organisations* 1 (17) : 91-115.
- Chen, I. and S. Dibb. 2010. " Consumer Trust in the Online Retail Context : Exploring the Antecedents and Consequences." *Psychology and Marketing*, 27 (4) : 323 -346.
- Chiffoleau, Y. 2019. « S'appuyer sur les circuits courts pour penser et agir différemment. » dans *Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale*, (dir.) de Y. Chiffoleau, 103-133. Toulouse : ERES « Sociologie économique ».
- Cho, Y.K. 2015. "Creating customer repurchase intention in Internet retailing: the effects of multiple service events and product type. " *Journal of Retailing and Consumer Services*, (22) : 213–222.
- Colla, E. et P. Lapoule. 2015. « Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire. » *Revue Française du Marketing* (252) : 55-70.
- Colla, E. et P. Lapoule. 2011. « Facteurs-clés de succès des cybermarchés. Les enseignements du cas Tesco.com. » *Décisions Marketing* (61) : 35-45.
- Collier, J. E. and C. C. Bienstock. 2006. " How do customers judge quality in an e-tailer ? " *MIT Sloan Management Review* 48 (1) : 35-40.
- Daucé, B. et A. Goudey. 2017. « Le magasin du futur : le phygital au service du smart shop », dans *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente*, (Dir.) de S. Rieunier, 253-277. Paris : Editions Dunod.
- Decoret, P.M. 2018. « Amazon et Alibaba passent à table… et bientôt dans les champs ? Commerce en ligne : La naissance d'un circuit de distribution alimentaire. » *Revue POUR* 2 (234-235) :125-133.
- Deprez S. (2016). De l'affirmation d'une distribution alimentaire connectée, Netcom [En ligne], 30-1/2, mis en ligne le 24 octobre 2016. http://journals.openedition.org/netcom/2342.
- Dioux, J. et M. Dupuis. 2009. *La distribution, stratégie des groupes et marketing des enseignes*. Paris : 2ème édition, Pearson éducation.
- Dornier P.P. et M. Fender. 2007. *La logistique globale et le Supply Chain Management : enjeux, principes, exemples.* 2ème édition, Eyrolles, Paris.
- Dubuisson-Quellier, S. 2018. *La Consommation engagée.* Paris : Sciences-Po, Les Presses.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- Durand, B. 2017. « Logistique de la cyber-épicerie : vers un modèle de *drive* urbain ? », dans *Images de la logistique, Eclairages managériaux et sociétaux*, (dir) G. Paché, 219-226. Aix-Marseille : Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Durand, B. 2009. « Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée. », *Logistique & Management* 17 (2) : 51-64.
- Durand, B., et M. Jara. 2016. « Les facteurs clés de succès du drive : une approche par la logistique et le marketing. » *Logistique & Management* 24 (1) : 17-28.
- Eiglier, P. et L. Langeard. 1987. *Servuction : le marketing des services.* Paris : McGraw-Hill.
- Emrich O., M. Paul et T. Rudolph. 2015. " Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and Moderating Role of Retailer Type. " *Journal of Retailing* 91 (2) : 326- 342.
- Filser, M. 2017. « Qui contrôle le canal de distribution ? » dans *Images de la logistique, Eclairages managériaux et sociétaux*, (dir) G. Paché, 43-48. Aix-Marseille : Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Filser, M., V. Des Garets et G. Paché. 2012. *La distribution, organisation et stratégie*, Cormelles-le-Royal : EMS, 2ème édition.
- Gahinet, M.C. 2014. « Les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs. » *Management et Avenir* 5 (71) : 153-168.
- Gadrey, J. 1992. *L'économie des services*, Paris : Editions de la Découverte.
- Goldratt, E. M. 1984. *The goal: a process of ongoing improvement*. Great Barrington (Mass.) : North River Press.
- Grönross, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Hennig-Thurau T., K.P. Gwinner, D.D. Gremler. 2002. " Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. " *Journal of Service Research* 4 (3) : 230-247.
- Hocquelet M., M. Benquet, C. Durand et S. Laguérodie. 2016. « Les crises de la grande distribution. » *Revue Française de Socio-Economie* (16).
- Hübner, A., H. Kuhn and J. Wollenburg. 2016. "Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework." *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (3): 228-247.
- Hunt S. D. and R.M. Morgan. 1995. "The comparative advantage theory of competition." *Journal of Marketing* 59 (2) : 1-15.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- Huré, E., T. Vo, G. Cliquet et B. Durand. 2013. « E-supply chain et productivité : le cas de la distribution alimentaire. » *Revue Française de Gestion Industrielle* 32 (1) : 29-50.
- Issac, H. 2019. « Logistique et plateformes numériques: vers un Internet physique des marchandises. » *Annales des Mines - Enjeux Numériques* (7) : 38-42.
- Jara, M., D.Vyt, O. Mevel, T. Morvan and N. Morvan. 2018. "Measuring customers benefits of click and collect. " *Journal of Services Marketing* 32 (4): 430-442.
- Jaoued, A. L. et C. Gonzalez. 2017. « Le consommateur face à l'écologie : indifférent, réactant ou sensible ? » *33ème congrès de l'association française du Marketing*, Mai, Tours, France.
- Kerguelen, E. 2015. *Les pratiques restrictives. L'application de l'article L. 442-6 du Code de commerce à travers la jurisprudence*, Institut du droit de la concurrence.
- Kim, M. and S.J. Lennon. 2011. " Consumer response to online apparel stockouts. " *Psychology & Marketing* (28) : 115–144.
- Kotler, Ph., H. Kartajaya, I. Setiawam et M. Vandercammen. 2017. *Markeing 4.0, le passage au digital*. Bruxelles : De Boeck supérieur.
- Lambert D.M. 1994. « Pour une stratégie logistique orientée client », *Logistique & Management* 2 (1) : 59-71.
- Lambert, D.M. and T.C. Harrington. 1989. "Establishing Customer Service Strategies within the Marketing Mix: More Empirical Evidence " *Journal of Business Logistics* 10: 44-60.
- Lapassouse-Madrid, C. et M. Vlad. 2016. **«** Courses connectées : un cas de destruction ou de création de valeur pour les clients et les distributeurs. » *Décisions Marketing* 84 : 43-59.
- Larke, R., M. Kilgour and H. O'Connor. (2018). "Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 48 (4) : 465-483.
- Laroutis, D. et P. Boistel. (2020). « Comportement d'achat online : facteurs explicatifs du montant des achats. Une étude exploratoire ». *Management et Sciences Sociales* 27 : 78-89.
- Larranaga, E. et L. Soulard L. 2018. *Le Retail face aux nouveaux modes de consommation*. Paris : Dunod.
- Lim, S.F. and M. Winkenbach .2019. "Configuring last-mile in business-to-consumer E-retailing.", *California Management Review* 61 (2):132-154.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- Lombardot, E. et M. Haikel-Elsabeh. 2017. « La consommation alimentaire responsable : analyse des contributions du web social au changement et au renforcement des pratiques. » *Revue de l'organisation responsable* 2 (12) : 56-73.
- Lovelock C., J. Wirtz, D. Lapert et A. Munos.2014. *Marketing des services*. Montreuil : Pearson Education, 7ème édition.
- Mareï, N., A. Aguiléra, L. Belton Chevallier, C. Blanquart et S. Seidel. 2016. « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire : nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? » *Networks and Communication Studies* (1-2) :119-138.
- Marouseau, G. 2013. « Le click and Collect : la logistique participative du client dans les Drive. » *Logistique & Management* 21 (3) : 31-39.
- Medioni, S. et S. Benmoyal Bouzaglo. 2018. *Marketing digital*. Paris : Dunod.
- Mevel O., T. Morvan, N. Morvan. 2019. « Les drives sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire ? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique », *5ème colloque international PROLOG*, Metz, 20 et 21 juin 2019.
- Mevel O., T. Morvan, D. Vyt, N. Morvan. 2016. « Cross canal, Drive et relation de services : Une analyse par la boucle de service », *Logistique & Management* 24 (1) : 3-16.
- Michaud-Trévinal, A. et C. Hérault-Fournier. 2017. « L'omnicanal à l'épreuve des pratiques alimentaires des français : vers un nouveau cadre conceptuel pour le shopping des produits frais ? » 20ème colloque international EtienneThil-Roubaix-12&13octobre 2017.
- Nguyen Lingh, H.P., et O. Chanut. 2018. « Qualité de service e-logistique perçue par le consommateur : état de l'art. » *12ème Rencontres Internationales en Logistique*, Paris, 22 et 23 septembre.
- Philipp, B. and D.B. Grant. 2015. "Does B2C online logistics service quality impact urban logistics." *Logistique & Management* 23 (2): 45-54.
- Picot-Coupey, K., E. Huré, G. Cliquet and C. Petr. 2009. "Grocery shopping and Internet: Exploring French consumers' perceptions of the "hypermarket" and "cybermarket" formats." *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 19 (4): 437-455.
- Rouquet, A. 2014. « La distribution par "*drive*" : définition et typologie », *Décision Marketing* 75 : 65-78.
- Samii, A.K. 2004. *Stratégie Logistique*, Paris : Dunod.

ACCEPTED MANUSCRIPT

- Shapiro, R.D, J.L. Heskett. 1985. *Logistics strategy cases and concept.* St Paul: West publishing Co.
- Salle, A., T. Dupont, M.C. Lacerte et Y. Grégoire. 2015. « Comment implanter une stratégie omnicanal : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec ». *Gestion*, 39 (4) : 39-49.
- Schlesinger L.A. et J.-L. Heskett. 1991. " The Service Driven Company." *Harvard Business Review* 69 (5) : 71-81.
- Shostack G. L. (1984). " Designing Services That Deliver ". Harvard Business Review 62 : 133-139.
- Vakulenko, Y., P. Shams, D. Hellström and K. Hjort. (2019). "Service innovation in e-commerce last mile delivery : mapping the e-customer journey". *Journal of Business Research* 101 : 461-468.
- Vandercammen, M. et N. Jospin-Pernet. 2010. *La distribution*. Bruxelles : De Boeck 3ème édition.
- Verhoef, P. C., P.K. Kannan and J.J. Inman. (2015). « From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to special issue on multi-channel retailing .» *Journal of retailing* 91 (2) : 174-181.
- Volle, M. 2000. *E-économie,* Paris : Economica.
- Vyt, D. et G. Cliquet. 2016. « Le *drive* et la couverture territoriale des réseaux de distribution ». *Revue Française de Marketing* 4 (258) : 29-42.
- Vyt, D., M. Jara, O. Mevel, T. Morvan et N. 2017. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? le cas du Drive alimentaire. » *Management & Avenir* (93) : 141-160.
- Wollenburg, J., A. Holzapfel, A. Hübner, and H. Kuhn. 2018. "Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering". International Journal of Electronic Commerce 22 (4) : 540-575.

ACCEPTED MANUSCRIPT

Annexe 1 : Les caractéristiques de l'échantillon

Profil de l'échantillon global

Genre	Pourcentage
Femme	64%
Homme	36%
Total	100%

Tranche d'âge	
	Pourcentage
18-29 ans	28,2%
30-44 ans	40,6%
45-59 ans	25,9%
60-74 ans	5,2%
75 ans et plus	0,1%
Total	100%

Nombre de personnes dans le foyer	
	Pourcentage
1	14,6%
2	24,5%
3	19,3%
4	24,1%
5	14,3%
6 et plus	3,0%
Total	100%

Répartition par département	
	Pourcentage
22	17,9%
29	21,3%
35	23,7%
44	17,2%
56	19,9%
total	100%

Profil des utilisateurs du *drive*

Genre	
	Pourcentage
Femme	71%
Homme	29%
Total	100%

Tranche d'âge	
	Pourcentage
18-29 ans	22,4%
30-44 ans	50,2%
45-59 ans	24,4%
60-74 ans	2,8%
75 ans et plu	0,2%
Total	100%

Nombre de personnes dans le foyer	
	Pourcentage
1	9,0%
2	19,6%
3	21,9%
4	29,1%
5	17,1%
6 et plus	3,2%
Total	100%

Répartition par département	
	Pourcentage
22	13,6%
29	23,6%
35	26,2%
44	16,0%
56	20,6%
total	100%

CPS	
	Pourcentage
Agriculteur	1,5%
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	4,1%
Cadre, profession intellectuelle Sup	12,7%
Employé	33,0%
Ouvrier	9,9%
Profession Intermédiaire	26,7%
Retraité	2,1%
Etudiant	7,2%
Inactif	2,9%
Total	100,0%

Annexe 2 : Résultats des analyses de variance

Enseigne de drive/ Sélection des produits

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Sélection des produits	Intergroupes	45,874	7	6,553	2,629	0,012
	Intragroupes	810,077	325	2,493		
	Total	855,952	332			

ACCEPTED MANUSCRIPT

Test Post Hoc								
Variable dépendante		(I) Enseigne drive	(J) Enseigne drive	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	% Borne inférieure	% Borne supérieure
Sélection des produits	Différence significative de Bonferroni	Carrefour	Auchan	0,514	0,647	1,000	-1,52	2,55
			Casino	0,050	0,828	1,000	-2,56	2,66
			Courses U	0,300	0,691	1,000	-1,88	2,48
			Intermarché	0,407	0,327	1,000	-0,62	1,44
			Leclerc	,912*	0,272	0,025	0,06	1,77
			Chronodrive	-0,867	0,945	1,000	-3,84	2,11
			Cora	1,467	0,945	1,000	-1,51	4,44

Type de drive/ Choix des créneaux de retrait

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Choix des créneaux de retrait proposés	Intergroupes	16,583	2	8,291	4,070	0,018
	Intragroupes	1165,330	572	2,037		
	Total	1181,913	574			

Test Post Hoc								
Variable dépendante		(I) Enseigne drive	(J) Enseigne drive	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 % inférieure	Intervalle de confiance à 95 % supérieure
Choix des créneaux de retrait proposés	Différence significative de Bonferroni	Déporté	Accolé	-0,077	0,131	1,000	-0,39	0,24
			Picking magasin	-,487*	0,175	0,016	-0,91	-0,07
		Accolé	Déporté	0,077	0,131	1,000	-0,24	0,39
			Picking magasin	-,410*	0,171	0,050	-0,82	0,00
		Picking	Déporté	,487*	0,175	0,016	0,07	0,91
			Accolé	,410*	0,171	0,050	0,00	0,82

Fréquence d'utilisation du drive/processus de commande

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Sélection des produits	Intergroupes	33,156	5	6,631	2,785	0,017
	Intragroupes	1468,953	617	2,381		
	Total	1502,109	622			
Accès aux promotions	Intergroupes	49,907	5	9,981	2,957	0,012
	Intragroupes	2079,092	616	3,375		
	Total	2128,998	621			
Suivi des dépenses	Intergroupes	58,638	5	11,728	5,132	0,000
	Intragroupes	1405,304	615	2,285		
	Total	1463,942	620			
Montant minimum de la commande	Intergroupes	53,734	5	10,747	2,605	0,024
	Intragroupes	2487,186	603	4,125		
	Total	2540,920	608			
Choix des créneaux de retrait proposés	Intergroupes	34,825	5	6,965	3,495	0,004
	Intragroupes	1221,598	613	1,993		
	Total	1256,423	618			
Modes de paiement proposés	Intergroupes	36,777	5	7,355	2,441	0,033
	Intragroupes	1859,143	617	3,013		
	Total	1895,920	622			
La confirmation de commande par e-mail	Intergroupes	35,670	5	7,134	2,392	0,037
	Intragroupes	1828,000	613	2,982		
	Total	1863,670	618			

ACCEPTED MANUSCRIPT

Comparaisons multiples :

Variable dépendante				Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	% Borne inférieure	% Borne supérieure
Sélection des produits	Différence significative de Bonferroni	1 fois par semaine	Plusieurs fois par	0,382	0,333	1,000	-0,60	1,36
			2 à 3 fois par mois	0,298	0,157	0,876	-0,16	0,76
			1 fois par mois	,549*	0,184	0,044	0,01	1,09
			1 fois tous les 2 à 3 mois	0,608	0,214	0,069	-0,02	1,24
			Moins souvent	0,054	0,286	1,000	-0,79	0,90
Accès aux promotions		1 fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	0,046	0,397	1,000	-1,12	1,22
			2 à 3 fois par mois	0,039	0,187	1,000	-0,51	0,59
			1 fois par mois	,741*	0,219	0,011	0,10	1,39
			1 fois tous les 2 à 3 mois	0,384	0,255	1,000	-0,37	1,14
			Moins souvent	0,478	0,341	1,000	-0,53	1,48
Suivi des dépenses		1 fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	1,204*	0,326	0,004	0,24	2,17
			2 à 3 fois par mois	0,280	0,154	1,000	-0,17	0,73
			1 fois par mois	,695*	0,180	0,002	0,16	1,23
			1 fois tous les 2 à 3 mois	0,547	0,210	0,140	-0,07	1,17
			Moins souvent	0,233	0,280	1,000	-0,59	1,06
Modes de paiement proposés		1 fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	0,194	0,375	1,000	-0,91	1,30
			2 à 3 fois par mois	0,207	0,177	1,000	-0,31	0,73
			1 fois par mois	,712*	0,207	0,009	0,10	1,32
			1 fois tous les 2 à 3 mois	0,206	0,241	1,000	-0,50	0,92
			Moins souvent	0,071	0,322	1,000	-0,88	1,02

Type de drive / Satisfaction des éléments liés au site internet du drive fréquenté

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Satisfaction-Information sur les ruptures de stocks	Intergroupes	26,622	2	13,311	2,678	0,070
	Intragroupes	2833,152	570	4,970		
	Total	2859,773	572			
Satisfaction-Proposition de produits de remplacement en cas de rupture de stock	Intergroupes	32,275	2	16,138	2,850	0,059
	Intragroupes	3215,781	568	5,662		
	Total	3248,056	570			

Type de drive / Satisfaction des services du drive physique

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Satifaction-L'état des produits commandés lors du chargement dans le coffre	Intergroupes	14,301	2	7,151	3,435	0,033
	Intragroupes	1190,697	572	2,082		
	Total	1204,998	574			
Satifaction-L'utilisation d'un emballage adéquat pour le transport des produits	Intergroupes	20,216	2	10,108	3,669	0,026
	Intragroupes	1578,722	573	2,755		
	Total	1598,938	575			

ACCEPTED MANUSCRIPT

Comparaisons multiples :

Variable dépendante				Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	% Borne inférieure	% Borne supérieure
Satifaction-L'état des produits commandés lors du chargement dans le cof	Différence significative de Bonferroni	Déporté	Accolé	-0,076	0,132	1,000	-0,39	0,24
			Picking magasin	-,454*	0,177	0,031	-0,88	-0,03
		Accolé	Déporté	0,076	0,132	1,000	-0,24	0,39
			Picking magasin	-0,378	0,172	0,086	-0,79	0,04
		Picking magasin	Déporté	,454*	0,177	0,031	0,03	0,88
			Accolé	0,378	0,172	0,086	-0,04	0,79
Satifaction-L'utilisation d'un emballage adéquat pour le transport des p	Différence significative de Bonferroni	Déporté	Accolé	-0,184	0,152	0,684	-0,55	0,18
			Picking magasin	-,549*	0,203	0,021	-1,04	-0,06
		Accolé	Déporté	0,184	0,152	0,684	-0,18	0,55
			Picking magasin	-0,366	0,198	0,196	-0,84	0,11
		Picking magasin	Déporté	,549*	0,203	0,021	0,06	1,04
			Accolé	0,366	0,198	0,196	-0,11	0,84

Annexe 3 : Le classement des critères de choix d'un *drive*

	Importance (rang moyen)	Pourcentage	Classement
Proximité de mon domicile	7,0	90,7%	1
Sur le trajet entre mon domicile et mon travail	5,9	86,7%	2
Facilité d'accès au point de retrait	5,6	87,8%	3
Choix des produits	5,3	87,0%	4
Proximité de mon lieu de travail	5,1	82,3%	5
L'ergonomie du site de commande	4,4	83,6%	6
Prix pratiqués	4,2	83,1%	7
Choix des marques	4,2	81,5%	7
Accueil du personnel du drive	3,3	82,0%	8

La colonne pourcentage nous permet d'identifier les critères qui sont le plus souvent retenus, et la colonne « Importance » indique la position moyenne du critère dans le classement, sur tous les individus interrogés ; plus l'importance (ou rang moyen) est élevée, plus le critère est jugé important pour le choix d'un *drive*.

Biographies auteurs

- **Olivier Mevel**, Maître de Conférences-HDR en Sciences de Gestion à l'université de Bretagne Occidentale, est l'auteur de nombreux articles dans le domaine de la logistique, du management opérationnel des services ainsi que des relations Industrie-Commerce. Ses travaux s'intéressent tout particulièrement au partage de la valeur ajoutée au sein des chaînes logistiques et de distribution multi-acteurs.

- **Thierry Morvan**, Maitre de conférences-HDR en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes 1, est l'auteur d'articles dans le domaine de la logistique. Ses travaux concernent plus spécifiquement les Prestataires de Services Logistiques au sein des chaînes logistiques multi-acteurs et le développement du e-commerce dans le domaine alimentaire.

- **Nélida Morvan**, Maitre de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes 1 est l'auteur d'articles dans le domaine de la logistique et du marketing. Ses travaux portent sur la perception de la qualité du service par le client et sur les relations entre le marketing et la logistique.

ACCEPTED MANUSCRIPT