



LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE GESTION

CNRS FRE 3496

CENTRE DE RECHERCHE EN MARKETING DE BOURGOGNE

Equipe de Recherche de l'IAE Dijon

Membre du LEG

ECOLE DOCTORALE LISIT (ED 491)

Langages, Idées, Sociétés, Institutions, Territoires

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de
Gestion

Présentée et soutenue publiquement par
Tatiana Henriquez

le 21 Octobre 2013

ANALYSE DU PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE NOUVELLE FORME DE VENTE : CONTRIBUTION DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

ANNEXES

Jury

Rapporteurs :

Madame Véronique des Garets
Professeur, Université de Tours

Monsieur Gilles Paché
Professeur, Aix - Marseille Université

Suffragants : **Monsieur Jean-Luc
Herrmann**
Professeur, Université de Lorraine

Monsieur Jean Frisou
Professeur, INSEEC

Madame Emmanuelle Guichard
Chargée de mission Etudes Marketing
et Prospective, AUCHAN

Directeur de recherche : **Monsieur Marc Filser**
Professeur, Université de Bourgogne

ANNEXE 1 :

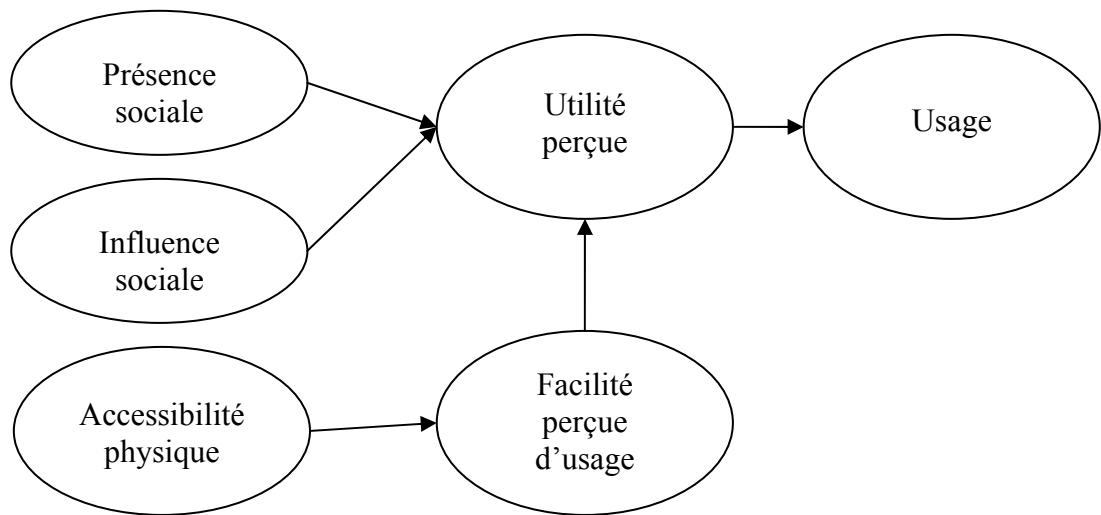
Les répliques et améliorations du modèle TAM

Adams et al. (1992) vont ainsi répliquer les tests de Davis (1989) pour en éprouver la robustesse des échelles et la pertinence des conclusions de Davis et al. (1989). De plus, ils mettent en évidence l'impact de l'obligation de se servir de la nouvelle technologie (*mandatory vs voluntary*) ainsi que de la norme subjective. Enfin, ils concluent que l'utilité perçue et la facilité perçue d'usage pourraient varier avec le temps et l'expérience de l'individu concerné. Ainsi, ils émettent l'hypothèse que les utilisateurs développent leurs attitudes vis-à-vis de la facilité perçue d'usage de la nouvelle technologie, suite à son utilisation prolongée. Là encore, ceci nous suggère que l'adoption d'une nouvelle technologie est favorisée par la création d'un script cognitif adapté.

Karahanna et Straub (1999) s'intéressent de leur côté aux sources de l'utilité perçue et la facilité perçue d'usage. En ce sens cette recherche se présente comme une extension de TAM. Ses résultats mettent en évidence que l'utilisation du système est affectée par la perception de l'utilité de la nouvelle technologie qui est à son tour affectée par la facilité perçue d'utilisation de cette nouvelle technologie, le degré d'influence sociale exercée par les superviseurs et les perceptions de la présence sociale autour de cette même technologie. De tels résultats conduisent les auteurs à souligner l'intérêt de conduire des recherches sur le rôle des groupes de références sur les comportements et les croyances inhérentes à l'utilisation de nouvelles technologies. De telles recommandations seront par la suite mises en pratique par Venkatesh et al. (2003) à travers leur Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et de l'Utilisation d'une nouvelle Technologie (« *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* », UTAUT) que nous présentons plus loin.

Enfin, l'accessibilité physique à la nouvelle technologie influe sur la facilité perçue d'utilisation de cette dernière (voir figure ci – dessous). De plus, contrairement à leur hypothèse, Karahanna et Straub (1999) soulignent que le fait de faciliter les conditions d'utilisation de la nouvelle technologie à travers des cours et des informations relatifs à celle –ci n'ont pas d'impact tant sur la facilité perçue d'utilisation que sur l'utilité perçue. Face à ce dernier résultat, les auteurs suggèrent des études longitudinales capables de capturer l'effet du temps sur l'impact des formations prodiguées. En effet, selon eux, ces dernières pourraient être importantes lorsque la nouvelle technologie est mise en place et ensuite

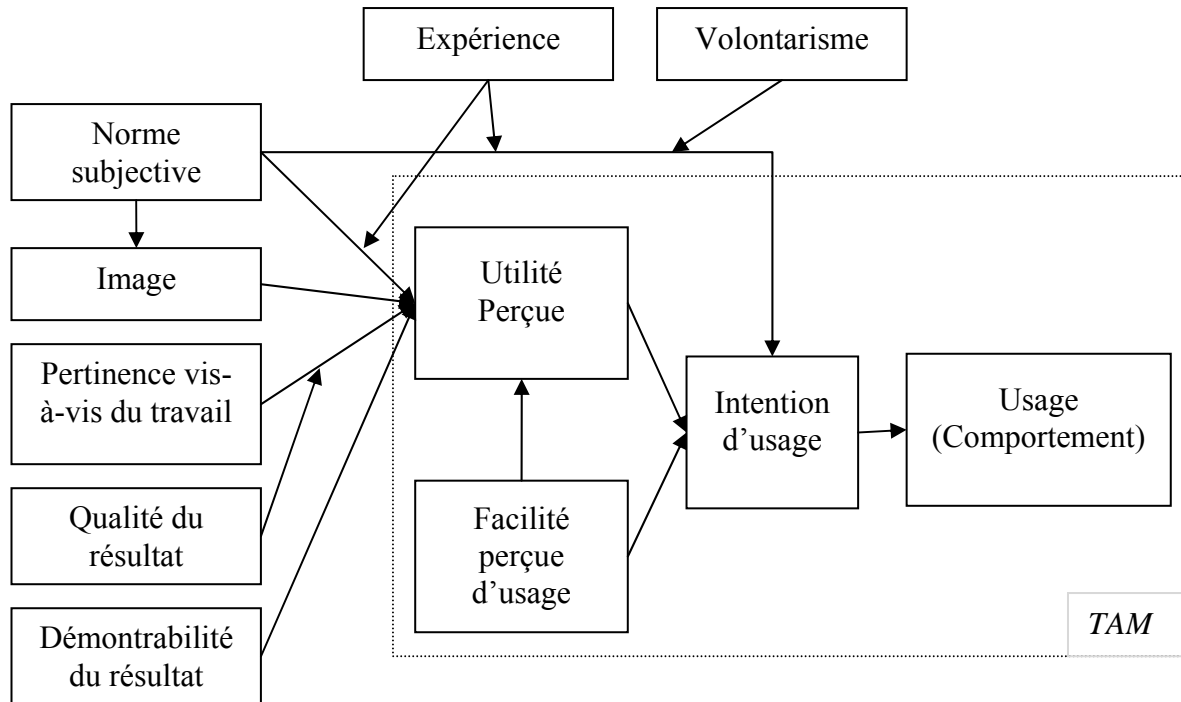
voient leur rôle décliner avec l'utilisation continue de la nouvelle technologie.



Présentation du modèle d'adoption d'une nouvelle technologie de Karahanna et Straub (1999, p. 243)

Dans la même perspective d'extension de TAM, Venkatesh et Davis (2000) ont développé quatre études longitudinales visant à expliquer l'utilité perçue et l'intention d'usage. Ils ont ainsi aboutit à TAM 2 testé au sein de quatre organisations différentes, à trois stades différents (après une formation initiale, un mois après l'implémentation, trois mois après l'implémentation). Ce modèle explique entre 40 et 60% de la variance de l'utilité perçue et entre 34 et 52% de la variance de l'intention d'usage. En effet, les résultats montrent que l'influence sociale et les instrumentaux cognitifs influencent de façon significative l'acceptabilité de la nouvelle technologie. Or l'influence sociale est opérationnalisée par la norme subjective et l'effet de l'usage sur l'image de l'individu. En particulier, la norme subjective a un impact à la fois sur l'utilité perçue et sur l'intention d'usage. Toutefois, son rôle est modéré par l'expérience et le caractère volontaire ou non de l'usage de la nouvelle technologie. Ainsi, Venkatesh et Davis (2000) soulignent que les individus en gagnant de l'expérience d'usage de la nouvelle technologie, sont moins influencés par leurs pairs à l'heure de former leur perception de l'utilité de cette dernière et d'en décider l'usage. Néanmoins, leur jugement de l'utilité de l'usage de cette technologie reste fonction du statut social qui résulte de l'utilisation ou non de cette technologie. En ce sens Venkatesh et Davis (2000) prolongent les travaux de Karahanna et Straub (1999) qui appelaient à s'intéresser à l'influence des groupes sociaux. Par la même, Venkatesh et Davis (2000) vont dans le sens des travaux de

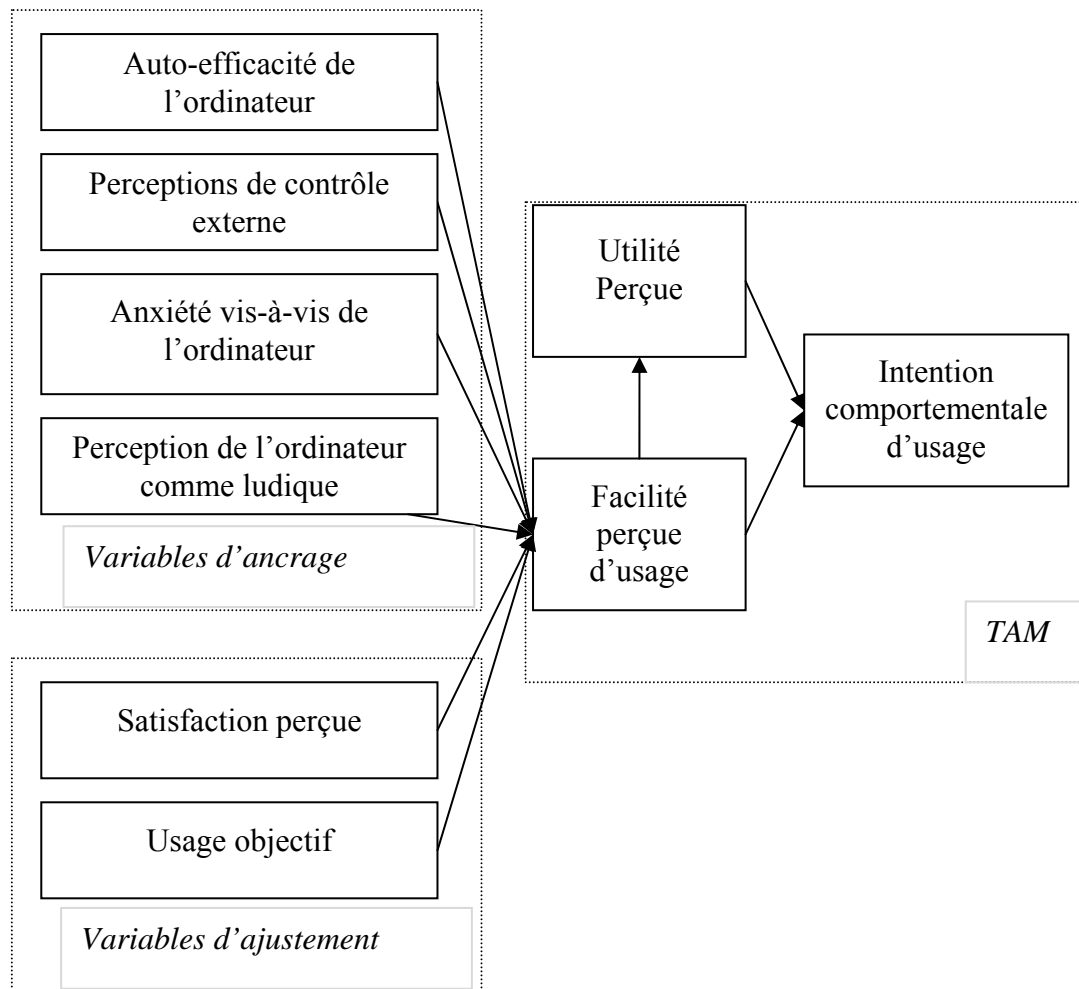
Rogers (1995) qui a mis en évidence l'importance de l'influence sociale dans la diffusion d'une innovation. Néanmoins, comme le souligne Bagozzi (2007) l'influence des groupes sociaux ne se limite pas à l'influence du manager. Par ailleurs, les instrumentaux cognitifs se réfèrent à la pertinence vis-à-vis du travail (qui est elle-même influencée par la qualité du résultat lié l'usage), la démontrabilité de l'usage et la facilité perçue de l'usage. Voir figure ci – dessous



Présentation du modèle d'adoption d'une nouvelle technologie TAM 2 de Venkatesh et Davis (2000, p. 197)

De son côté Venkatesh (2000) a développé la compréhension de la facilité perçue de l'usage. L'auteur distingue d'une part des *variables d'ajustement* et d'autre part des *variables d'ancrage* ayant des rôles différents en fonction de l'expérience des individus avec le nouveau système/ la nouvelle technologie mise en place. Ainsi, il ressort que le contrôle, la motivation intrinsèque et les émotions sont des *variables d'ancrage* qui déterminent l'utilité perçue d'un nouveau système/ une nouvelle technologie, dans les premiers de son implementation. Au stade T1, ces variables expliquent 40% de la variance. Par la suite, ayant accumulé de l'expérience, et en plus de l'impact des variables d'ancrage, l'individu percevra la facilité d'usage de la nouvelle technologie en fonction des *variables d'ajustement* (à savoir son usage objectif et sa satisfaction perçue vis-à-vis de la nouvelle technologie). Le modèle auquel aboutit en T2 et T1, Venkatesh (2000) explique plus de 60% de la variance de l'utilité perçue du nouveau système. Il est intéressant de souligner que là encore

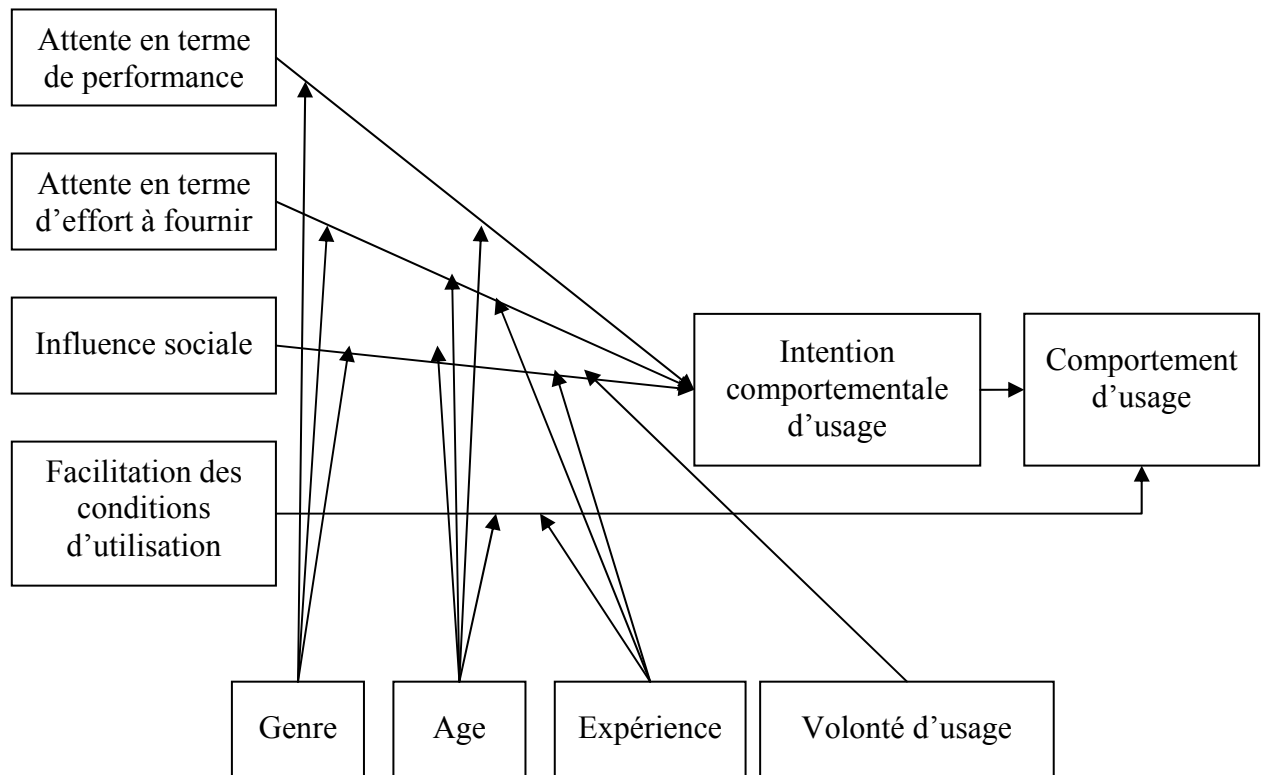
l'impact de l'expérience avec la nouvelle technologie n'est négligeable. Venkatesh (2000) ajoute que ce résultat va dans le sens théories relatives à la formation de l'attitude. En effet, ces dernières postulent que l'expérience va jouer un rôle très important dans le façonnement des croyances attitudinales. Ainsi, selon Venkatesh (2000), les individus seraient influencés par leurs croyances générales à l'heure d'appréhender la facilité perçue d'usage d'une nouvelle technologie ; et ce même après avoir expérimentée la technologie en question et tant que cette technologie correspond globalement à ses attentes et aux standards en vigueur. Par conséquent, selon l'auteur, les managers devraient davantage se préoccuper de créer un impact favorable sur ces variables d'ancrage. Autrement dit, ils devraient favoriser le développement une attitude favorable vis-à-vis de l'innovation. Ce point est d'autant plus important que les résultats montrent que, quelque soit le niveau d'expérience avec le nouveau système, les variables d'ancrage jouent un rôle plus important que celles liées à l'interaction directe avec la nouvelle technologie.



Présentation du modèle d'adoption d'une nouvelle technologie de Venkatesh (2000, p. 357)

Enfin, Venkatesh et al. (2003) proposent la Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et l'Utilisation d'une nouvelle Technologie (« Unified Theory of Acceptance and Use of Technology », UTAUT). Elle s'appuie sur la revue de la littérature relative à l'acceptabilité d'une innovation. Les auteurs distinguent les huit modèles majeurs (Théorie de l'Action Raisonnée TRA ; Modèle de l'Acceptabilité d'une nouvelle Technologie, TAM ; Modèle de la motivation, MM ; Théorie du comportement planifié, TPB ; Combinaison de TAM et de TPB, C-TAM ; Modèle de l'utilisation d'un PC, MPCU ; Théorie de la diffusion d'une innovation, IDT ; Théorie Sociale Cognitive, SCT) qu'ils comparent théoriquement puis empiriquement au sein de quatre organisations et ce de façon longitudinale (après une formation sur la nouvelle technologie, un mois après son implementation et enfin trois mois après son implementation). A la suite des tests empiriques, ils proposent un modèle unifié tenant compte des construits ayant un rôle significatif en tant que déterminants, d'une part, de l'acceptabilité de la nouvelle technologie par les usagers et, d'autre part, du comportement d'usage. Il s'agit de l'attente en termes de performance ainsi qu'en termes d'effort à fournir, l'influence sociale et la facilitation des conditions d'utilisation. Ensuite, ils testent ce modèle unifié sur l'ensemble des données collectées pour tester les huit modèles puis sur une autre base de données afin d'en éprouver la robustesse. Les résultats montrent que l'attente en termes de performance ainsi qu'en termes d'effort à fournir et l'influence sociale déterminent l'intention comportementale d'usage. Il ressort également que la facilitation des conditions d'utilisation et l'intention comportementale d'usage déterminent le comportementale d'usage. Par ailleurs, les tests mettent en évidence quatre modérateurs : le genre, l'âge, l'expérience et la volonté d'usage. Ainsi, l'attente en termes de performance est modérée par le genre et l'âge de telle sorte qu'elle apparaît comme étant plus forte pour les hommes et les jeunes travailleurs. L'attente en termes d'effort est aussi modérée par le genre et l'âge mais là le construit est plus fort pour les femmes et les travailleurs âgés. Cette modération décroît avec l'expérience. De plus, l'influence sociale n'a d'impact sur l'intention comportementale d'usage que lorsqu'elle est modérée ces quatre modérateurs analysés. Enfin, la facilitation des conditions d'utilisation de la nouvelle technologie n'a elle aussi d'impact sur le comportement d'usage que lorsqu'elle est modérée par l'âge et l'expérience. Ainsi la particularité de ce modèle présenté dans la figure ci-dessous, selon les auteurs, est d'unifier des concepts clés issus de la littérature en intégrant quatre

modérateurs prenant ainsi en compte des effets dynamiques y compris le contexte organisationnel, l'expérience de l'utilisateur et les caractéristiques démographiques. Un tel modèle explique 70% de la variance de l'intention comportementale d'usage.



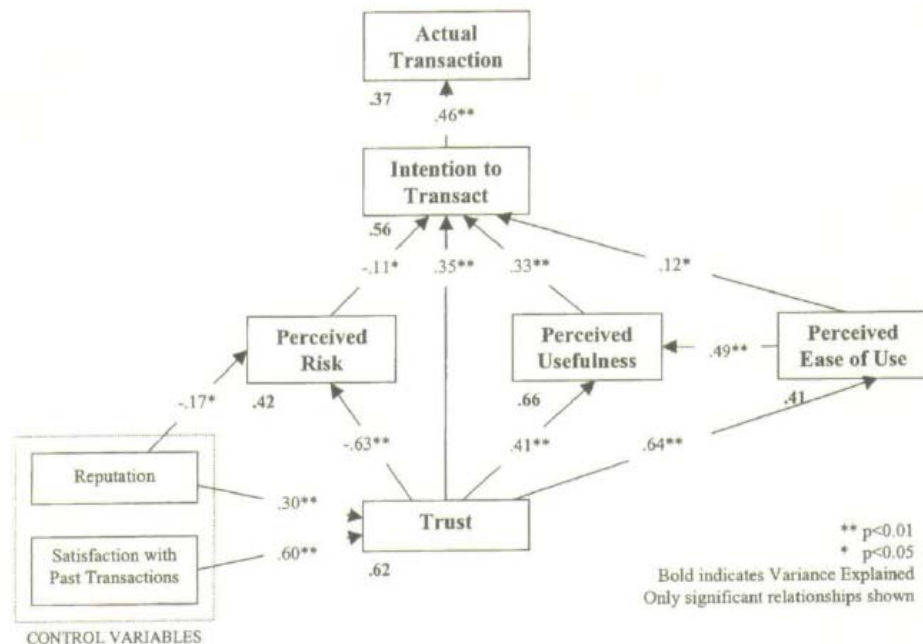
Présentation de la Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et de l'Utilisation d'une nouvelle Technologie (« Unified Theory of Acceptance and Use of Technology », UTAUT) de Venkatesh et al. (2003, p. 447)

TAM et le commerce électronique

Dans le cadre du commerce en ligne, Childers et al. (2001) ont cherché à identifier l'impact de l'utilité perçue du e-commerce, de la facilité d'usage perçue ainsi que du fait d'apprécier cette nouvelle technologie. Dans cette optique, ils soulignent que l'adoption du commerce en ligne s'explique principalement par la capacité à naviguer sur le site et la facilité de telles courses qui peuvent être réalisées de chez soi à tout moment. Toutefois, contrairement aux magasins traditionnels (« *bricks & mortar* »), il manque l'expérience directe avec les produits. Dans ce contexte, ils confirment que l'interactivité et le fait de prendre du plaisir avec la nouvelle technologie explique fortement l'attitude vis-à-vis du commerce en ligne. Cette attitude est d'autant plus positive que le consommateur percevra ce mode de course comme utile et facile à utiliser, et ce particulièrement dans un contexte de course alimentaire en ligne. Enfin, lorsque le consommateur a le sentiment que l'interactivité des courses en ligne peut se substituer de façon acceptable au commerce traditionnel (au sens où il peut examiner de façon directe les produits), il considère le commerce en ligne comme étant plus efficace et plus plaisant que le commerce traditionnel. Et les auteurs de souligner l'importance du design des sites dans l'optique de favoriser à la fois leur fonctionnalité et le plaisir de la navigabilité et des courses en ligne. Dans le même ordre d'idée, Gonzalez (2005) met en évidence qu'« *il est nécessaire de construire un catalogue électronique lisible pour satisfaire le consommateur* » (p. 103). Selon l'auteur, il s'agit d'un élément basique qui joue sur la valeur hédonique et utilitaire de la visite. Parallèlement, « *un catalogue électronique stimulant est plus surprenant et, donc, plus satisfaisant (...) pour que la visite soit plus agréable, il faut surtout que le catalogue électronique soit stimulant* » Gonzalez (2005, p. 10).

Par ailleurs, Pavlou (2003) a cherché à prédire l'acceptabilité du e-commerce par le consommateur en associant à TAM la confiance et le risque perçu. Le recours à TAM s'explique par le fait que le commerce en ligne est axé sur la technologie. D'autre part, l'auteur souligne que le commerce en ligne est par nature ouvert et mondial tout en requérant de la part du consommateur une importante délégation d'autorité. Dans ce contexte d'incertitude propre au commerce en ligne, la confiance et le risque perçu sont essentiels. Ainsi, il ressort des deux études menées par Pavlou (2003) que (1) la confiance et le risque perçu sont des

antécédents directs des intentions de transactions. Un tel résultat suggère que l'acceptabilité du commerce en ligne réside dans la réduction de l'incertitude. De plus, (2) la confiance agit également comme un antécédent indirect des intentions de transactions à travers le risque perçu, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Par ailleurs, (3) l'utilité perçue et la facilité perçue d'usage (qui sont les variables issues de TAM) ont un effet significatifs sur l'intention de réaliser une transaction. De tels résultats suggèrent l'extension de TAM comme modèle explicatif de l'acceptabilité du commerce en ligne. Néanmoins, il est important de souligner que la facilité perçue d'usage est faiblement associée (mais reste positive) avec l'intention d'effectuer des transactions. L'auteur en conclut que la facilité perçue d'usage ne peut pas être un facteur important au regard de l'acceptation par le consommateur du commerce électronique. Il met en relation ce constat avec ceux de Gefen et Straub (2000) qui ont montré que la facilité perçue d'usage favorise l'acceptation d'un site Web uniquement lorsque l'individu fait des recherches en ligne et non des achats. Enfin, (4) l'intention de transaction conduit à un comportement de transaction effectif. Ainsi l'auteur confirme la TRA et la validation de l'utilité pratique du modèle proposé dans le contexte du commerce en ligne. Ces résultats sont résumés en figure ci-dessous.



Présentation de l'Acceptabilité du commerce électronique par le consommateur de Pavlou (2003, p. 122)

De leur côté, Gefen et al. 2003 se sont également intéressés à la confiance du consommateur dans le cadre du commerce en ligne. Dans cette optique, leur étude

a porté sur des consommateurs expérimentés¹ à qui il a été demandé de se référer au dernier achat qu'ils ont réalisé. Leurs résultats montrent que leur intention de réaliser une transaction avec ce dernier vendeur dépend à la fois de la confiance et de la facilité perçue d'usage ainsi que de l'utilité perçue (présents dans TAM). L'étude met également en évidence des antécédents de la confiance dans un contexte de commerce en ligne. Il s'agit de la croyance que (a) le vendeur n'a rien à gagner en trichant ; (b) qu'il y a des mécanismes de sécurité intégrés au sein du site internet ; (c) que le site a une interface typique et (d) qu'il est facile à utiliser. L'étude montre que les mécanismes de sécurité intégrés au sein du site internet et la typicalité du site sont les construits ayant le plus fort impact sur la confiance. De plus, les auteurs constatent que la familiarité avec le vendeur sur internet n'a d'impact que lorsque ces antécédents sont présents. Toutefois, le fait d'avoir un site classique et familier augmente sa facilité d'utilisation perçue. Les auteurs soulignent par ailleurs que la facilité perçue d'usage a un rôle de médiateur entre la familiarité et la confiance. Selon Gefen et al. (2003) ce résultat peut s'expliquer par le fait que la familiarité se réfère à la compréhension de comment utiliser la technologie. En ce qui concerne les variables de TAM, l'utilité perçue reste un important prédicteur de l'intention d'utilisation ; bien plus que la confiance. La

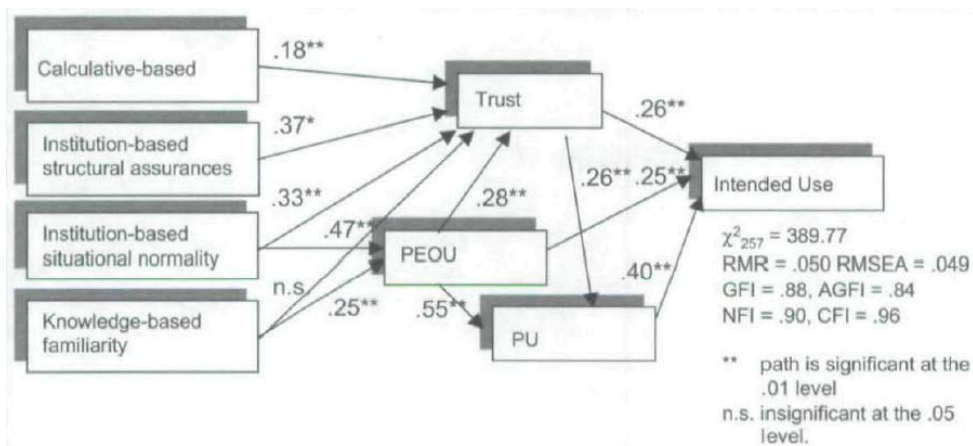


figure ci-dessous résume ces résultats.

Présentation de l'Acceptabilité du commerce électronique par le consommateur de Gefen et al. 2003

Gefen et Straub (2004) ont approfondi l'étude de la confiance et de la familiarité dans le contexte du commerce en ligne. Il ressort de leurs études que 34 et 37% de

¹ Il s'agit d'étudiants ayant déjà une expérience de l'achat en ligne

la variance des intentions d'achat des consommateurs (respectivement d'un produit et d'un service en ligne) est expliquée par l'e-confiance (confiance dans le contexte du commerce en ligne, « e-trust ») et de la variable de contrôle relative à la familiarité. Les auteurs soulignent que l'importance de l'e-confiance s'explique par le fait qu'elle réduit l'incertitude liée à l'achat en l'absence de contact interpersonnel. De plus, l'étude semble confirmer que la perception qu'il y a une présence sociale permet en soi de développer l'e-confiance. Toutefois, il est intéressant de noter que les résultats montrent également que la bienveillance du vendeur diminue les intentions d'achat des consommateurs expérimentés. Et Gefen et Straub (2003) de rappeler que si bien l'intégrité et la prévisibilité font parties des caractéristiques attendues d'un vendeur, le consommateur ne s'attend pas à de la bienveillance de sa part. Au contraire, lorsqu'elle est trop marquée elle peut être contre-productive et inhiber la volonté du consommateur à interagir avec le vendeur en question. D'après les auteurs, cela explique que, en cas de bienveillance trop marquée, le consommateur expérimenté s'apparente à un consommateur méfiant : *« Après tout, même dans le monde de « brique-et-mortier », quand un vendeur se montre exagérément attentionné, il est traité avec suspicion et est donc susceptible de faire fuir les clients. »* (Gefen et Straub 2003, p. 417.²

Si nous comparons l'étude menée par Pavlou (2003) avec celle de Gefen et al. (2003), nous pouvons constater que toutes deux s'intéressent à la confiance et à TAM dans le contexte du e-commerce. Toutefois, le modèle de Gefen et al. (2003) ne prend pas en considération des variables de contrôle tout comme il ne s'intéresse pas à l'impact du risque perçu sur l'acceptabilité du commerce en ligne. Enfin, il ne teste pas le lien entre l'intention de réaliser une transaction et la transaction elle – même (comportement). Au-delà de ces différences, nous constatons également que les résultats mettent en évidence des liens entre les variables de TAM (facilité perçue d'usage et utilité perçue) et la confiance qui diffèrent d'une étude à l'autre. De plus, seuls Gefen et al. (2003) mettent en évidence le rôle de la familiarité. Ces constats vont dans le sens de la revue de littérature relative à l'adoption du commerce électronique réalisée par Chang et al. (2005). En effet, ces derniers ont mis en évidence que les deux variables les plus étudiées sont *« le risque perçu »* ainsi que *« la confiance »* et que l'essentiel des

²« After all, even in the bricks-and-mortar world, when a salesperson shows exaggerated caring, it is treated with suspicion and is thus likely to turn customers away. » (Gefen et Straub 2003, p. 417)

recherches s'appuient sur TAM, la TRA et la TBP ainsi que sur le Modèle de Triandis. Toutefois, dans le cas du « *risque perçu* », ils soulignent que les études se bornent essentiellement à étudier le risque perçu lié au vol des données personnelles. Or la revue de la littérature réalisée montre que le risque perçu porte d'une part sur le produit et d'autre part sur le processus de transaction lui-même. En ce qui concerne « *la confiance* », là encore les auteurs soulignent les confusions autour de la définition du concept étudié rendant difficile la comparaison des résultats.

Par ailleurs, les travaux de Belvaux (2004) montrent que le recours à TAM permet d'expliquer et de prédire l'utilisation d'un support d'information. En particulier, allant dans le sens des observations de Davis (1989), l'auteur montre que l'utilité perçue, puis la facilité d'utilisation perçue, « *semblent être les croyances les plus déterminantes de l'utilisation d'un support d'information* » (p. 331). Autrement dit, il s'agit de variables antécédentes directes de l'attitude vis-à-vis du support d'information. Et Belvaux (2004) d'indiquer que « *la congruence perçue du support d'information avec la tâche de recherche à y effectuer semble être essentielle pour que l'individu l'utilise.* » (p. 331) Ainsi, le support ne sera utilisé que s'il est utile c'est-à-dire s'il facilite les achats futurs. Dans un deuxième temps, intervient l'idée de coût de la recherche d'information. En effet, le support d'information utilisé ne doit pas rendre plus difficile l'obtention et le traitement de l'information. Par conséquent, « *l'utilité et la facilité perçues dans l'utilisation d'un support traduisent alors les principaux bénéfices et coûts à la recherche d'information.* » (p. 331). Par ailleurs, Belvaux (2004) considère la dimension « *amusement* » liée à l'utilisation comme secondaire dans la mesure où elle serait en partie incluse dans la dimension « *facilité d'utilisation* ». Selon l'auteur, ce constat peut s'expliquer par la qualité de l'échelle utilisée mais aussi par le fait que, dans le cadre des recherches sur Internet, l'individu ne fasse pas de distinction entre amusement et facilité d'usage : pour lui, ces bénéfices se confondraient. De plus, ayant étudié la recherche d'information à travers internet et à travers un catalogue, Belvaux (2004) souligne que le choix d'un support de recherche d'informations se fait par comparaison des supports utilisés (ou utilisables) : « *le choix d'un support provient principalement d'une bonne évaluation du support, mais aussi d'une mauvaise évaluation de l'autre* » (p. 332)

Il met en relation ce résultat avec la primauté de l'utilité perçue dans ses résultats et dans ceux de Davis (1989) mais aussi avec le caractère utilitaire recherché dans le support d'information utilisé. Et, ayant introduit dans ses travaux plusieurs variables permettant de segmenter son échantillon, Belvaux (2004) montrent que les variables de TAM ont « *une capacité supérieure à segmenter les individus par rapport aux deux autres critères [et ce d'autant plus que] il apparaît même que la prise en compte de l'ensemble des variables n'améliore pas de façon significative la qualité de classification par rapport à celle des variables du modèle TAM* » (p. 333 – 334). Et l'auteur de conclure que l'utilisation d'internet dans le cadre de recherche d'information pré-achat rend les acheteurs plus exigeant à l'égard du point de vente et du personnel de vente. Ces travaux nous l'avons vu au chapitre précédent, ont été prolongé par Vanheems (2011).

Cette revue de la littérature consacrée à l'adaptation de TAM dans le contexte du commerce électronique met en évidence que ces recherches ne tiennent pas compte du fait que l'adoption est un processus par étapes et de l'importance de l'expérience (exception faite de Venkatesh 2000, Gefen et al. 2003 et de Gefen et Straub 2004).

ANNEXE 2 :

Etude qualitative menée au sein de

CLICK&CARRY

- a) **Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type A**
- b) **Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type B**
- c) **Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type C**
- d) **Synthèse de mon observation participante**

RAPPEL :

- Clients A : clients s'étant inscrits sur la base de données de l'entreprise et ayant testé l'innovation commerciale sans l'avoir adoptée ;
- Clients B : clients s'étant inscrits sur la base de données clients de l'innovation commerciale, sans avoir réalisé d'achat ;
- Clients C : clients s'étant inscrits sur la base de données de l'innovation commerciale, ayant testé le concept et l'ayant adopté.

Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type A

Variables	Objectifs	Questions posées
<i>Conséquences directes de la SOC</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - Le degré d'intégration sociale - La connaissance de l'organisation 	Identification du concept	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Savez-vous ce qu'est XX (nouveau format étudié) ? ⇒ Qu'est ce que XX (nouveau format étudié) pour vous ? ⇒ Sentez-vous un attachement particulier à l'enseigne XX (du nouveau format étudié) ? Qu'est ce qui vous a conduit à essayer ce mode de course ?
<i>Conséquences indirectes de la SOC</i>	<i>Identification du concept</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>La connaissance et la maîtrise de son rôle par le client</i> - <i>La satisfaction</i> - L'intensité du processus de décision (attachement éventuel du client [au format] et/ou l'enseigne) - La préférence du consommateur 	Identification de leur perception	<p style="text-align: center;">Remémorer la 1^{ère} visite réalisée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Quel souvenir gardez-vous de votre DERNIERE tentative ? ⇒ Comment s'est passée votre DERNIERE tentative ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Points positifs – points négatifs ○ Penser à repasser toutes les étapes ? ⇒ Quelles sont les raisons de votre non retour ? ⇒ Combien de fois avez-vous fait l'expérience ?
<p>L'intention de réachat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le taux de nourriture 	Adhésion au concept et identification de leur perception	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Quelles sont vos suggestions d'amélioration ?

Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type B

Variables analysée	<i>Objectifs.</i>	Guide d'entretien semi – directif. Inactifs
<i>Conséquences directes de la SOC</i>		
<p>Le degré d'intégration sociale</p> <p>La connaissance de l'organisation</p> <p>L'intensité du processus de décision (attachement éventuel du client à l'enseigne)</p>	<i>Identification du concept</i>	<p>⇒ Qu'est ce que <i>l'enseigneX</i> pour vous ?</p> <p>⇒ Savez vous ce qu'est <i>le format étudié</i> ?</p> <p>⇒ Qu'est ce que <i>le format étudié</i> pour vous ?</p> <p>⇒ Pourquoi ne pas avoir réalisé de course à travers <i>le format étudié</i>?</p>
<i>Conséquences indirectes de la SOC</i>	<i>Identification du concept</i>	
<p><i>La connaissance et la maîtrise de son rôle par le client</i></p> <p><i>La satisfaction</i></p> <p>La préférence du consommateur</p>	<i>Identification de leur perception</i>	<p>⇒ Quels sont les points positifs du <i>format étudié</i> selon vous ? Quels sont les points négatifs du <i>format étudié</i> selon vous ?</p>
<p><i>L'intention d'achat</i></p> <p>Le taux de nourriture</p>	<i>Adhésion au concept et identification de leur perception</i>	<p>⇒ Où faites vous vos courses alimentaires ? Enseignes fréquentées ?</p> <p>⇒ Pour vous convaincre de tester <i>le format étudié</i>, que faudrait il faire ?</p>

Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type C

Variables analysée	Objectifs.	Guide d'entretien semi – directif des Actifs
<i>Conséquences directes de la SOC</i>		
<p>Le degré d'intégration sociale</p> <p>La connaissance de l'organisation</p>	Identification du concept	<p>⇒ Globalement, quand vous entendez « <i>le format étudié</i> », qu'est ce que vous vous dites ?</p> <p>⇒ Parlez-vous du <i>format étudié</i> avec vos ami (e)s ? Racontez-moi ce que vous en dites ? Dans quel contexte ? De quelle façon ?</p> <p>⇒ Est-ce que vous lisez et/ou entendez parler du <i>format étudié</i> ? Racontez-moi ce que vous en lisez ou entendez parler ? Dans quel contexte ? De quelle façon ?</p> <p>⇒ Quel lien faites-vous entre <i>le format étudié</i> et X ? Pourquoi ?</p>
<i>Conséquences indirectes de la SOC</i>	Identification du concept	
<p><i>La connaissance et la maîtrise de son rôle par le client</i></p> <p><i>La satisfaction</i></p> <p>L'intensité du processus de décision (attachement éventuel du client au format étudié et/ou l'enseigne)</p> <p>La préférence du consommateur</p>	Identification de leur perception	<p>⇒ Racontez moi comment vous y faites vos courses ?</p> <p>⇒ Quels sont les points positifs du <i>format étudié</i> selon vous ? Quels sont les points négatifs du <i>format étudié</i> selon vous ?</p> <p>⇒ Comment imaginez-vous le <i>format étudié</i> dans le futur ? Pensez vous qu'il sera toujours aussi intéressant pour vous ? Pensez vous qu'il répondra toujours à vos attentes ? Sinon ça sera comment <i>un point retrait</i> qui vous intéresse encore dans le futur ?</p> <p>⇒ Comment réagiriez vous si le <i>format étudié</i> n'existait plus ? (du point de vue affectif et comportemental) Qu'est ce qui vous manquerait le plus ? Pourquoi ?</p> <p>⇒ Qu'est ce qui vous a motivé à utiliser le site ?</p> <p>⇒ Qu'est ce que le <i>format étudié</i> a changé dans votre façon de faire les courses ?</p>
<p><i>L'intention de réachat</i></p> <p>Le taux de nourriture</p>	Adhésion au concept et identification de leur perception	<p>⇒ Où faites-vous vos courses alimentaires ? Enseignes fréquentées ?</p> <p>⇒ Quand vous entendez « X », qu'est ce que vous vous dites ?</p> <p>⇒</p>

Synthèse de mon observation participante

Rappel des objectifs de recherche relatifs à l'observation participante :

Le positionnement est issu de 3 niveaux d'analyse (Pontier, 1988)

- ⇒ *Comment la stratégie décidée en Centrale est-elle vécue par les collaborateurs ?
Comment vont-ils alors la faire vivre auprès des clients ?*
- ⇒ *Comment se construit/ se développe la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) ? Quelles en sont les étapes ?*
- ⇒ *Existe-t-il un lien entre la SOE et la SOC (Socialisation Organisationnelle du Client) ?*
- ⇒ *Analyse de la Socialisation Organisationnelle du Client qui est influencée par celle des collaborateurs.*

⇒ *Comment la stratégie décidée en Centrale est-elle vécue par les collaborateurs ? Comment vont-ils alors la faire vivre auprès des clients ?*

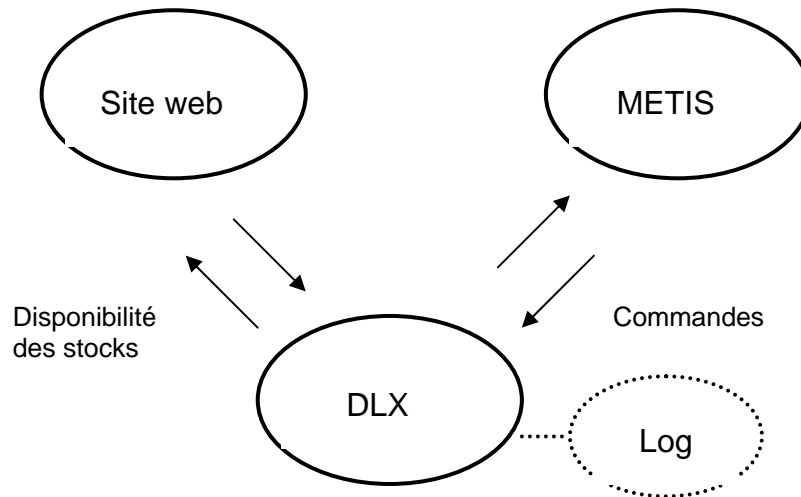
• *Impact du système d'information sur l'organisation du travail et la réalisation des tâches*

« Ici, l'informatique régit tout avec plus de 20 000 codes qui définissent l'emplacement de chaque produit, de chaque panier, de chaque caddy. Tous les collaborateurs sont équipés de « log » informatique pour enregistrer leurs actions et l'ensemble de l'activité se pilote grâce à des dizaines d'indicateurs qui permettent de connaître, en temps réel, les stocks, les commandes en cours, le temps de préparation, de livraison... » (p. 5 de la revue interne Agora)

Ainsi, le travail des collaborateurs du Click&Carry est régi par **le système d'information** complexe qui organise et séquence l'ensemble des tâches, en fonction des priorités établies de façon standard ou manuelle par les coordos et/ou le Directeur du Click&Carry.

La mise en place de ce système a impliqué la **mise à plat de l'ensemble des process** de travail. Il s'appuie sur 3 outils :

- Le site internet du Click&Carry
- DLX et le log. Il se charge de l'animation et de la planification du travail des équipes. Ce dernier est un pc attaché au bras des collaborateurs. *Il s'agit du logiciel (?) DLX* gérant le stock des produits et les adresses de picking.
- METIS. il gère les commandes et la réception.



Présentation des liens entre les différents outils informatiques du Click&Carry

En effet, chaque collaborateur (du coordo au réceptionnaire, plus rarement le Directeur du Click&Carry) porte un « log ». Il s'agit d'un ordinateur accroché au poignet en toute circonstance par les collaborateurs, depuis leur arrivée le matin jusqu'à leur départ en fin de service. Cet ordinateur miniaturisé peut être utilisé en « mode autonome » (coordos et réceptionnaires) ou en « mode dirigé ».

- Le mode dirigé est adopté pour :
 - o Le picking quelle que soit la zone concernée
 - o La livraison
 - o En principe l'accueil n'a pas besoin de « log ». L'essentiel des tâches requière les ordinateurs de l'accueil
- Le mode autonome est adopté pour :
 - o La réception (réceptionnaire)
 - o Les tâches inhabituelles, comme par exemple le fait de décharger « l'hélicoptère » à R. (pickeur)
 - o Les tâches relatives à l'inventaire comme le « replenish » (coordo)

Une fois le « log » allumé le collaborateur doit définir sur quel mode il travaille.

- Le réceptionnaire. En principe le réceptionnaire commence par réceptionner les marchandises et doit traiter quelques documents administratifs, notamment en relation avec la comptabilité. A ce stade, il n'est pas réellement nécessaire qu'il porte le « log ». Ensuite, il doit se mettre en mode « autonome - réception – avec préavis – mise en stock ». Dès lors c'est l'ordinateur qui est aux commandes. Il devra :

1. Entrer le numéro de « préavis » (numéro de bon de commande).
 2. Scanner les CUG des produits (code barre des produits permettant de les identifier) : si le produit scanné ne fait pas partie du préavis, il faudra en scanner un autre jusqu'à en identifier un faisant partie du bon de commande entré sur DLX. Ensuite, il faudra valider la quantité réceptionnée, la ranger à l'adresse indiquée par le « log ». Une fois rangée, le « log » demandera une confirmation de l'adresse dont la « clé » sera scannée. Si tout va bien, le réceptionnaire passera au prochain produit jusqu'à épuisement des marchandises reçues. Si le produit n'a pas d'adresse, il faudra lui en trouver une et la déclarer au système ensuite. Dans certains cas, il faut également entrer les Dates Limites de Consommation (DLC du FRAIS et de la pâtisserie industrielle).
 3. Une fois l'ensemble des marchandises réceptionné, il s'agit de faire le point et de clôturer sur METIS et DLX les préavis effectivement complets. Pour les autres, il faudra les signaler à la compta et au coordo. Là encore, le « log » n'est pas nécessaire.
- Le pickeur, le livreur et l'accueil. En principe, ils doivent se mettre en mode « dirigé », le système ou le coordo ayant défini leurs tâches préalablement. Celles-ci seront liées à son profil. Dès lors, ils sont affectés à une zone (FLEG, FRAIS, SURG, PGC, Livraison) et c'est l'ordinateur qui est au commande.
- o Le pickeur devra :
 1. Préparer son caddy : prendre plusieurs paniers, plusieurs sacs plastiques pour ensacher les produits
 2. Scanner son panier
 3. Se diriger à l'adresse de picking qui lui est alors automatiquement indiquée sur le « log »
 4. Scanner les produits qui lui sont indiqués par le « log ».
 5. Si la quantité commandée par le client est supérieure à 1, le « log » indiquera de vérifier la quantité mise dans le panier avant de passer au produit suivant jusqu'à ce que la commande client sur la zone concernée soit complétée.
C'est toutefois le pickeur qui définit s'il faut dispatcher la commande en plusieurs paniers. Il faut limiter le poids de chaque panier pour faciliter le travail des livreurs et limiter la pénibilité du travail des collègues.
 6. Ranger le ou les paniers préparé(s) à l'adresse prévue à cet effet : il devra alors scanner la clé.
 - o Le livreur devra :
 1. Scanner son caddy
 2. Se diriger à l'adresse de picking du gros PGC indiquée automatiquement par le « log »
 3. Scanner les produits qui lui sont indiqués par le « log ».

4. Si la quantité commandée par le client est supérieure à 1, le « log » indiquera de vérifier la quantité mise dans le panier avant de passer au produit suivant jusqu'à ce que la commande client sur la zone concernée soit complétée.
5. Récupérer et scanner le ou les panier(s) de course ayant été anticipé(s)
6. Scanner le caddy
7. Le nom du client apparaît appuyer sur entrée (en général, les livreurs ne mémorisent pas le nom du client)
8. Se rendre au numéro de quai où attend le client
9. Après avoir dit « *bonjour* » au client, scanner le ticket du client ce qui est synonyme d'arrêt du chronomètre (rester sur l'écran indiquant le nom du client fait perdre du temps) et de vérification que c'est le bon client dont le coffre est chargé.
10. Charger le coffre du client – en principe en montrant les FLEG et les œufs
11. Départ du client après l'avoir salué

- ⇒ Ces procédures mettent en évidence le fait que le « log » se substitue partiellement au collaborateur dans la mesure où
- il organise son travail par étapes
 - il vérifie que les étapes soient bien suivies par l'intermédiaire des contrôles réalisés – sorte de *gardes fou* (exemple : scan de la « clé »)

En effet, l'étape de travail étant complétée correctement, le « log » passe à la suivante de façon automatique. Sinon il reste bloqué à l'étape incorrectement réalisée affichant un message d'erreur : le collaborateur doit alors rectifier ce qu'il a fait.

Toutefois, le travail des réceptionnaires n'est pas chronométré contrairement à celui des pickeurs et des livreurs.

- Le coordo. En principe il doit se mettre en mode « autonome » avec un profil spécifique à son statut. Dès lors, des tâches essentiellement en relation avec les inventaires (comptage de stock, replenish, mettre des réserves en débords,...) pourront lui être affectées. C'est l'ordinateur qui est au commande.

Par ailleurs, il est à noter que dans la pratique, *le coordo* fait varier fréquemment l'ordre des priorités prédéfinies (paramétrée) de façon standard par le système d'information.

Le fait que le travail soit régi par le système d'information à travers le log renforce *l'impression de routine* : le collaborateur en mode dirigé n'a pas de réelle initiative à prendre. Il doit faire ce qui est indiqué par le système d'information, sur le « log ».

- En ce qui concerne les pickeurs, dans le but de ne pas perdre de temps en « pas inutiles » (voir p. 38 du support de formation des coordos à la réception), ils travaillent sur une zone particulière (FLEG, SURG, FRAIS, PCG) pour plusieurs heures d'affilées. Les circuits de chacune de ces zones étant courts du fait de l'étroitesse de la gamme, j'ai eu le sentiment de *tourner en rond en réalisant ces tâches*, une fois l'organisation des adresses de stockage mémorisée. C'est le métier le plus « individualiste » du Click&Carry (ils

disent « autonome »). Au point que certains pickeurs préparaient des courses avec de la musique sur leurs oreilles : munis de leur « log », ils n'ont besoin de parler avec personne pour faire le travail qui leur est assigné. *Un certain sens du collectif* est toutefois requis dans la mesure où il faut penser à ne pas trop charger ses paniers, ramasser les cartons finis pour éviter qu'ils ne traînent, avancer rapidement le travail pour que les équipes qui vont se succéder au cours de la journée n'aient pas de surcharge de travail. Ceci permet de limiter le plus possible la pénibilité et les risques liés au travail (douleurs au dos, risque de chutes, stress).

- Ce problème de routine ne semble pas apparaître lors de la livraison car la pression du temps (moins de 5 minutes) est plus prégnante :
 - o le client attend au parking,
 - o l'impact de la livraison est immédiatement visible sur l'écran central en cas de retard,
 - o il y a une compétition entre les livreurs et entre les Click&Carry (classement de chaque Click&Carry en fonction de son taux de réussite)
- En ce qui concerne les réceptionnaires, l'absence de contact client semble induire également une certaine routine plus forte qu'en magasin. Pourtant, leurs logs sont en mode autonome et non en mode dirigé. Ce travail est généralement réalisé par des collaborateurs de l'*enseigne X* de longue date. En général, ils ont préalablement été ELS (Employé Libre Service) et regrettent maintenant l'absence de relation avec le client.

Cela implique une forte dépendance de l'organisation vis - à - vis de son système d'information ce qui fait de tout plantage du système une catastrophe. Ceci est d'autant plus catastrophique que le rythme de travail est soutenu et que le moindre problème, le moindre retard prend des proportions énormes : « le moindre grain de sable dans le process se répercute automatiquement et peut être lourd de conséquence » (p. 4 – 6 de la revue interne Agora, p. 1 de la lettre d'information du Click&Carry, octobre 2008, n°1).

Une telle organisation a impliqué au préalable la *mise à plat de l'ensemble des process* de travail. Ce qui n'a pas été sans surprise ! En effet :

- Mise à jour des erreurs de la part des fournisseurs : confusion sur les produits livrés. Ceci n'est pas sans générer des codes erronés (problèmes). La solution passe notamment par des cessions au magasin. Ce qui a un coût car les produits sont cédés à -25% et génère des tensions entre le Click&Carry et le magasin, le rayon récupérant des produits qu'il n'a pas commandé. L'impact sur le compte de résultat et donc sur les indicateurs de performance de son rayon, de son équipe et de lui-même ne sont pas nuls.
- Le comptage de tous les produits préalablement à leur mise en stock a mis à jour les erreurs récurrentes de l'entrepôt, essentiellement en termes de quantité livrée et/ou d'inversion de produit livré au Click&Carry.

- *Impact des promesses clients sur le travail des collaborateurs au sein du Click&Carry*

Les promesses clients ou les « 4 facteurs clés de succès du Click&Carry » (issues du film projeté lors du recrutement de pickeurs – livreurs à Vélizy) :

- La commande du client doit lui être chargée dans le coffre 5 minutes après son identification à la borne du Click&Carry - et ce quel que soit le nombre de produits commandés.
- Disponibilité des produits sur le site internet mais aussi dans l'entrepôt : réduction voire élimination des ruptures (sur le site) et des manquants (dans le Click&Carry)
- Qualité des produits irréprochables en FLEG et en termes de DLC
- Convivialité de l'accueil

A cela il faut ajouter la gratuité du service

Enjeux du Click&Carry (issues du film projeté lors du recrutement de pickeurs – livreurs) :

- Découverte d'un nouveau métier (importance de la logistique)
- Complémentarité Hypermarché/ Click&Carry (ce qui explique la proximité géographique de l'un et l'autre contrairement au concurrent Y qui n'est pas rattaché à un magasin et qui est issu du même groupe).
- Conquête de nouveaux clients.

⇒ ***Rigueur de l'organisation :***

- Allées balisées
- Organisation par zones
- Préparation anticipée des commandes qui sont rangées (80% de la commande qui sont réalisées pour l'essentiel entre 8h et 17h)
- Préparation de 20% de la commande au moment de l'arrivée du client : la commande s'affiche sur le « log » (« tombe sur le log ») dès que le client s'est identifié à la borne du Click&Carry. Toutefois, le client ignore à quel moment commence à compter le temps. Pour lui, il semble qu'il compte à partir du moment où il attend sur le quai de chargement – moment où il n'est plus actif ; sauf quand il y a des bouchons (aux heures de pointes du retrait).
- Des collaborateurs présentables (ce qui renforce l'importance des tenues, du badge et du fait que le livreur ne devrait pas arriver en courant ni dégoulinant de sueur devant le client)

⇒ ***Mise en place d'indicateurs qui suivent les performances***

- Economiques (CA, part des frais de personnel sur le CA, ticket moyen, taux de marge)
- Commerciaux (Nombre de clients par heure et par jour, Nombre de commandes, taux de ruptures, taux de manquants). Ces indicateurs peuvent induire des changements

importants au niveau du Click&Carry : ils ont un impact sur le nombre d'heures de travail requis et donc sur la taille de l'équipe.

- Managériales (temps de réalisation des tâches, nombre de tâche réalisée)

A ces indicateurs s'ajoute de fortes contraintes :

- Economiques : les frais de personnel ne doivent pas dépasser 10% du CA
- Organisationnelles et managériales : une très forte contrainte de temps (« management à la seconde », d'intenses périodes de rush quotidiennement)

⇒ Ce système s'appuie sur des ***critères de recrutement des collaborateurs*** : importance de :

- La fiabilité des candidats (vérifiée à l'aide d'un test mais aussi avec un entretien)
- La réaction au stress
- Le comportement vis-à-vis des clients (politesse) et vis-à-vis de l'équipe (être collectif)
- La flexibilité et disponibilité en fonction du besoin du Click&Carry

De plus, il existe ***une forte pression liée d'une part à la quantité de travail à réaliser dans un temps imparti du fait du nombre de commandes clients et de leur heure de retrait***. Il s'agit d'« *un mode de gestion à la seconde* » (p. 4 de la revue Agora n°28 – 4^{ème} trimestre 2008). Le travail est incessant : il y a toujours quelque chose à faire ; de même qu'il y a toujours du bruit. Cela accentue la fatigue et le stress. Toutefois, l'urgence se déplace au cours de la journée depuis la réception, en passant par le picking (d'abord en petit PGC puis en FRAIS - FLEG - SURG) et finir par la livraison.

Cette pression est ***également liée aux objectifs*** :

- Pour les réceptionnaires : réception des commandes, passage des débords en rayon, rangement des rayons, repotage des rayons en tenant compte des DLV (les produits récents derrière) tout en ayant fini avant l'arrivée des pickeurs en PCG ;
- Pour les pickeurs : préparation des commandes de façon anticipée. Il faut que ce soit fait en mettant entre 12 et 14 secondes - selon les zones - entre chaque produit (le fait de scanner les produits permet de tracer le travail de chacun et de mesurer son efficacité). Il faut également que 150 tâches soit réalisées par heure ;
- Pour les livreurs : préparation des commandes des gros PCG (20%), récupération des commandes préparées de façon anticipée (80%), livraison du client en moins de 5 minutes avec le sourire et de façon très courtoise. Ceci n'incite pas les livreurs à mémoriser les clients et à les saluer avec leur nom.

Le fait de scanner le ticket du client met fin au chronomètre, vérifie que c'est le bon coffre qui sera chargé mais aussi libère le quai où est garé le client. Le système avait prévu que le scan du ticket intervienne en moins de 5 minutes depuis l'identification du client jusqu'au chargement complet du coffre. C'est de fait ce qui est présenté dans les vidéos lors des recrutements et celle sur le site du Click&Carry. ***En moyenne, le temps qui s'écoule entre l'identification du client à la borne jusqu'au scan de son ticket de caisse est très inférieur à 5 minutes. Toutefois, il excède les 7 minutes si l'on tient compte du temps entre l'identification du client à la borne jusqu'à son départ - une***

fois son coffre chargé (un coordo). Cela dit le client ne sait pas à partir de quel moment commence à compter le temps. Il semble que pour lui, il commence lorsqu'il arrive au quai de chargement de ses courses.

Ces éléments sont autant de *critères d'évaluation de leur travail*. Ils sont évalués régulièrement ce qui est l'occasion d'un *débriefing quotidien informel*. Ce *débriefing* est également *formel* à l'occasion des *GDI* (Gestion de Développement Individuel) de chaque *collaborateur en CDI*. La lecture des « principes et pratiques de la Gestion des Employés – la Gestion de Développement Individuel » aussi bien des employés qualifiés que des coordo met en évidence l'importance de :

- La contribution individuelle à l'équipe
- La performance des résultats
- Le professionnalisme
- La satisfaction client

En ce qui concerne les employés qualifiés, elle se centre sur le client et sa satisfaction allant dans le sens de la stratégie annoncée et en particulier les promesses clients de rapidité, qualité et fiabilité.

En ce qui concerne les coordo, elle se centre sur :

- Le management
- Les résultats
- L'équipe

Avec en filigrane, une attention au client qui est au centre des résultats attendus.

Toutefois, si la promotion interne est forte, elle ne fait pas l'objet de communication en interne. Elle est discutée lors des GDI et fera l'objet d'échanges entre le collaborateur concerné et sa hiérarchie : « *je vois que tu bosses, que tu réagis bien, voilà ce que je te propose pour la suite* ». Dans certains cas, l'évolution envisagée n'est pas formalisée : « *Mes supérieurs m'ont fait des promesses pour la suite. Je les ai cru et ils les ont tenu* ». (DRH France en charge du recrutement).

De plus, le système d'information rend possible la **traçabilité des tâches réalisées** (qui, quand, en combien de temps). Ceci permet *d'attribuer les erreurs* qui sont faites ce qui permet une responsabilisation des collaborateurs et leur formation éventuelle le cas échéant. Cela sert aussi de base aux *débriefings collectifs et individuels qui sont faits au sujet de temps mis entre chaque tâche, temps de livraison, nombre de tâches réalisées*.

De ces résultats dépendent à la fois la tenue de la promesse client de chargement du coffre en moins de 5 minutes ; et le renouvellement des contrats de CDD des étudiants qui travaillent au Click&Carry ainsi que l'évaluation faite lors des GDI pour les CDI (impact financier et sur l'évolution de carrière).

Toutefois, une telle pression peut induire des *risques de chutes et / ou de blessures* (dos, main).

Par ailleurs, le Directeur du Click&Carry semble être le relai entre la centrale du Click&Carry et le Click&Carry local, notamment en termes de procédures. Ces procédures semblent faire l'objet de discussion lors de synergie en cas de problèmes (gestion des codes erronés, DLV – DLC, contenu

des GDI, structuration des tâches, ...). Les synergies sont des réunions téléphoniques hebdomadaires de 1H entre les responsables marketing – clients et fournisseurs – et les Directeurs de Click&Carry. Ceci est d'autant plus important qu'il s'agit de :

- Résoudre les problèmes de façon homogène
- Standardiser les process
- Partager les bonnes pratiques et les optimiser
- Eviter de perdre du temps à réinventer des pratiques en local. Contre –exemple : les procédures de qualité. Dans 2 Click&Carry sur 3, je n'en ai pas vu. Pourtant il semble qu'un document présentant la qualité du FLEG existe.

⇒ Les synergies ont donc un rôle de structurations des Click&Carry. Elles participent à leur « industrialisation », à leur performance et leur professionnalisme.

Toutefois, toutes les directives de la Centrale du Click&Carry n'arrivent pas jusqu'aux collaborateurs :

- Le brief concernant le sac isotherme

Je te donne à toi M. X,

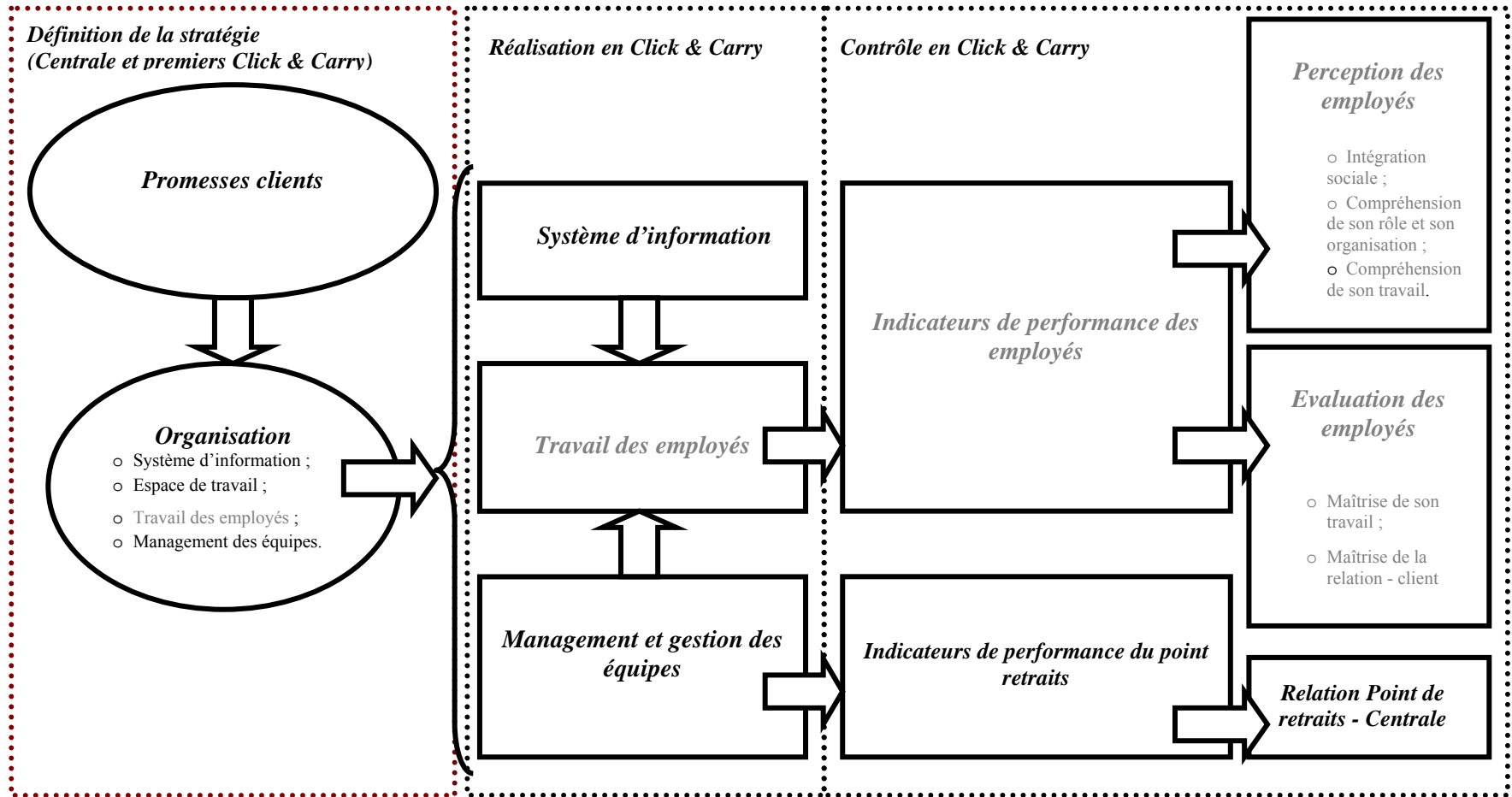
Je te remercie

Je te fais un cadeau

[le donner en main propre]

- La procédure FLEG : chaque Click&Carry semble trouver un moyen de former ses collaborateurs.

De la promesse client aux collaborateurs : impact de la décision marketing sur les équipes, la GRH et les SI



⇒ *Comment se construit / se développe la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) ? Quelles en sont les étapes ?*

- *Perceptions du terrain*

Au cours de la 1^{ère} semaine de l'observation participante, j'ai été à la fois immergé dans l'équipe du Click&Carry de R. et dans l'équipe des coordos qui suivait une semaine de formation à la Réception.

Dans ce cadre, j'ai

- Découvert et appris le **vocabulaire** propre au Click&Carry
 - o **Outils** : log, « fonc O » (c'est-à-dire « fonction zéro »), mode dirigé, mode autonome
 - o **Organisation des équipes** : directeur du Click&Carry, coordo, picqueur, picqueur +, livreur, réceptionnaires.
 - o **Organisation de l'entrepôt marchand** : FLEG, FRAIS, SURG ; les allées, les adresses et leur ordre ; Débord (réserve de produits au dessus du rayon),
 - o Je connaissais déjà en partie les **termes de la grande distribution** : PGC ; mais pas « Replenish » (passer les Débord en rayon)
- Repéré les **acteurs** notamment à travers
 - o Leurs **tenues**. Ce point ne cessera de m'intriguer tout au long de mon observation.

Le « log » est un signe de reconnaissance des « Robocop » (employés du Click&Carry). C'est un outil, une habitude, une fierté physique et psychologique. Il arrive que l'on pense le porter alors que ce n'est pas le cas. « J'ai regardé mon poignet au réveil ! [comme si elle allait y lire des indications de ce qu'elle devait ou pour voir l'heure ? !] »

Il est en échos avec le logo du Click&Carry qui a des petites ailes ; ce qui n'est pas sans nous rappeler le bruit de décollage des caddys des livreurs et de leurs vols.
 - o Leurs **tâches**
- Découvert et appris les **gestes et les tâches à réaliser** soit du fait des explications données par mes **formateurs** et « collègues » mais aussi par **mimétisme** comme s'il s'agissait de copier les bonnes pratiques permettant de gagner du temps, de ne pas de se faire mal au dos ou aux mains. Ceci est d'autant plus important que je n'ai jamais réalisé ce type de travail manuel. De ce fait, mon corps est mis à rude épreuve : j'ai mal à des muscles que je n'imaginai pas, aux mains, aux pieds et j'ai l'impression de porter « mon » log même lorsque ce n'est pas le cas. Cela dit je n'ai jamais totalement réussi à bien mettre « mon » log et son scan : ils tournent et glissent quasi-systématiquement ; et ce malgré les demandes répétées de **conseils** à « mes » collègues lors de discussions informelles.
- M'habituer au bruit incessant notamment aux caddies de livraison et au gyrophare ; ainsi qu'à la pression constante.
- Porter les **vêtements de l'organisation (tenues de travail)**

- Le tutoiement est de rigueur que ce soit aux Click&Carry ou en centrale. Ceci semble être un élément favorisant le côté familiale de l'enseigne.

Parallèlement, j'ai noté une *importante convivialité ainsi qu'un fort esprit d'équipe et de solidarité au sein des équipes en cas de problème*. Exemples : chariot trop important ; coup de rush. Un livreur ayant fini sa journée de travail, rentrait chez lui lorsqu'il a vu un bouchon se former au niveau des quais. Il est alors revenu sur ses pas pour aider l'équipe. Je lui ai alors dit « *c'est super sympa de ta part* ». Il m'a répondu « *on forme une équipe. C'est normal.* »

Ceci est d'autant plus important que le travail est pénible (au sens de dur, éprouvant physiquement).

Dans cette optique et du fait des **risques de blessures**, *les collaborateurs se passent le mot* de ne pas charger trop les paniers de courses anticipées et de les poser d'une certaine façon pour limiter au maximum le nombre de gestes nécessaires à leur transport d'un point à l'autre de l'entrepôt. ***Et ainsi limiter le risque d'accident.***

Cette *convivialité* peut se traduire également au *quotidien* par des *conversations informelles* voire personnelles avec la hiérarchie qui s'intéresse à ses collaborateurs. C'est d'ailleurs *une volonté de l'organisation* puisque cela fait partie des « critères d'animation et formation de l'équipe » lors des GDI des coordos : « Par sa bonne connaissance des membres de l'équipe et du métier, il participe à une pré-évaluation des forces et des faiblesses de l'équipe. » (p. 6 des Principes et Pratiques de la Gestion des Employés – La Gestion du Développement Individuel – Coordonnateur d'équipe Click&Carry – niveau 4). J'ai de plus constaté que les conversations sont généralement structurées en deux parties :

- Les thèmes professionnels ;
- Les thèmes personnels : ces derniers ne sont pas traités de façon indiscretes mais comme un intérêt marqué de la hiérarchie pour ses collaborateurs. Ils sont des éléments de mise en confiance réciproque. Une telle habitude ne semble pas mal perçue.

Cet esprit d'équipe qui peut se manifester face au regard des clients n'est pas toujours très agréable et diplomate comme le soulignent les deux épisodes suivants :³

- Alors qu'un livreur arrive après avoir couru pour pouvoir charger le client en 5 minutes, le client se tournant vers son fils lui aurait dit « tu vois si tu ne travailles pas bien à l'Ecole, tu finiras comme eux ! » Un livreur qui passait à ce moment-là ajoute « si tu savais ce qu'on peut entendre... ! »
- ⇒ Fort sentiment d'équipe : tous, même les réceptionnaires, se sentent concernés par le mépris auquel ont à faire face parfois les livreurs. Ils sont outrés ! L'épisode désagréable est commenté pendant le travail puis en salle de pause où il est relaté au Directeur de Click&Carry qui est d'abord ébahi. Ce dernier répondra pourtant (en me regardant) « mais vous au moins vous avez un boulot ».

³ Le client du Click&Carry semble toutefois globalement beaucoup plus aimable que celui en magasin.

- Un autre épisode est alors relaté : « l'autre fois, j'ai eu un client qui a juste ouvert sa fenêtre de quelques centimètres pour laisser passer le ticket à scanner. » Là j'ai su que normalement, le picqueur ne doit ni ouvrir ni fermer le coffre des clients.
- ⇒ Là encore, fort sentiment d'équipe : tous se sentent concernés par ces épisodes désagréables lorsqu'ils ont lieu. Ainsi, ces épisodes désagréables dont j'ai pu entendre des commentaires illustrent non seulement l'importance de l'esprit d'équipe mais aussi du sentiment de faire parti d'un collectif qui se sent concerné par les mêmes préoccupations.

Il implique également de se fondre dans le moule pour ne pas être mis à l'écart : ne pas laisser tomber l'équipe, ne pas participer aux tâches de rangement ou au contraire de les faire trop lentement, ...

La convivialité peut également se traduire par :

- La *fête des anniversaires* du mois.
- Des tournées de pause-café ou des petits déjeuners : chacun à son tour paie le café aux membres de l'équipe.
- Le partage d'un diner ensemble en salle de pause : l'un des collaborateurs commande une pizza qui sera alors partagée entre tous, coordo compris.

Pour moi, ce fut un signe fort d'intégration à l'équipe que de pouvoir y participer, d'autant que cette intégration ne s'est pas faite de façon évidente avec l'équipe des réceptionnaires.

Dans le même sens, la communication interne (voir la lettre d'information du *format étudié*, octobre 2008, n°1) est incarnée par le Directeur du *format étudié* qui **reconnait le travail réalisé et en félicite les équipes** allant jusqu'à se déplacer au Click&Carry pour féliciter les équipes (notamment à P.). Il en est de même dans la revue interne où sont cités les **témoignages** de nombreux collaborateurs – cadres du concept.

De fait, la communication interne s'appuie sur l'idée **d'équipe et de challenge** (et du besoin de rapidité) **au service du client sur le terrain** ; comme en témoigne l'analyse du champ lexical et les photos présentées dans la lettre d'information. Le discours incite à la recherche de la perfection, de l'optimisation des ressources et du professionnalisme d'un concept en déploiement rapide. Dans le même esprit, la revue interne Agora met en avant **l'importance du facteur temps, le tout technologique et le travail des équipes**. Ceci va dans le sens des valeurs du groupe dans la revue interne Agora n°28 – 4^{ème} trimestre 2008.

Par ailleurs, j'ai cru observer un **sentiment de fierté** du fait de travailler au Click&Carry, notamment auprès des collaborateurs *de l'enseigne X* de longue date. Ceci s'explique notamment par quatre raisons.

- Les salariés du Click&Carry se distinguent visuellement des autres collaborateurs *de l'enseigne X* car ils portent un « log » au bras ce qui leur vaut d'ailleurs le surnom de **ROBOCOP**. D'ailleurs, ils le portent même lorsqu'ils n'en ont pas besoin et que le « log » se déconnecte (du fait de l'éloignement au réseau) comme lorsqu'il faut aller chercher le pain en magasin.

- *L'enseigne X* positionne *le format étudié* comme un acteur majeur de la stratégie ayant pour objectif de « **ré-enchanter l'hyper** » (p. 4 et p. 6 de la revue interne Agora n°28 – 4^{ème} trimestre 2008 et film de recrutement des pickeurs). Il s'agit de libérer le client de ses courses-corvées pour qu'il se balade dans l'hyper et prenne le temps de choisir ses achats-plaisir. *le format étudié* devrait donc générer du CA additionnel de façon indirecte. Mais aussi de façon directe car il recrute de nouveaux clients étant un acteur de la **stratégie multicanal** de *l'enseigne X* (p. 6 de la revue interne, p. 1 de la lettre d'information *le format étudié*, octobre 2008, n°1 et film de recrutement des pickeurs). Ce positionnement prévaut en interne tant vis-à-vis des collaborateurs que du magasin ; mais aussi vis-à-vis des clients. Il se traduit par le refus de développer la gamme de produits en la faisant ressembler à celle d'un hypermarché.
- *L'enseigne X* a enregistré sur le dernier exercice des pertes et ce pour la 1^{ère} fois depuis sa création. Dans ce contexte, les salariés du Click&Carry ont conscience que les **primes magasins** sont aujourd'hui essentiellement liées au développement du Click&Carry. Ils ont également compris que *le format étudié* embauche plus que le magasin.
- **Globalement les clients sont contents du concept et le disent** : ils sont globalement plus détendus et plus enclin à manifester leur satisfaction vis-à-vis du *format étudié* (qu'en magasin). Le rapport aux clients et au métier n'est donc pas le même, en particulier pour les collaborateurs qui ont travaillé préalablement en magasin.

Toutefois, il faut noter que j'ai rencontré des difficultés à intégrer l'équipe des réceptionnaires notamment lors de ma 1^{ère} semaine. Ensuite, face à l'incompréhension des équipes vis-à-vis de ma présence, je me suis appuyée sur le fait que je l'avais aussi fait dans le 1^{er} point retrait visité. Une telle difficulté s'explique par le fait que je sois une fille (beaucoup de blagues salasses et un travail très dure avec des horaires très matinaux) et que je sois perçue comme *un chef (ou l'oreille des chefs)*.

Par ailleurs, j'ai noté que l'essentiel des **étudiants travaillent pour de l'argent de poche** (contrairement aux collaborateurs en CDI) : « *je travaille pour me payer ma caisse dont j'ai besoin pour venir travailler... j'ai aussi pu m'acheter un écran plat et, de temps en temps, je donne de l'argent à mes parents* » (un picqueur – livreur). Ceci ajouté à la pénibilité du travail et à sa routine (notamment au picking) rend plus **difficile le management** de ces équipes. « *Au début je faisais 12 secondes entre chaque tâches. Tu fais ça 9 mois ensuite tu en as marre (...) et puis ça va si on a au moins 75% de promesses clients tenues. En dessous, le directeur râle* »

- Adopté le « **nous** » en parlant de l'organisation
 - o Je notais que pour les **clients** avant que je me présente, du fait de ma participation (livraison des coffres) et de ma tenue de travail, j'étais un membre de l'organisation. Ce **regard** contribue voire renforce à mon sens le sentiment d'appartenance à l'équipe et par voie de conséquence renforce le lien à l'organisation.
 - o Lors de la **session de recrutement** à laquelle j'ai participé en tant que recruteur, j'ai dû utiliser le « nous » inclusif (même si je m'étais auparavant présentée en tant que chercheur). Ensuite, ce « nous » m'est resté. Jusque-là (moitié de la 2^{ème} semaine), j'avais opté pour des tournures de phrases n'impliquant pas de pronom personnel notamment auprès des clients.

Remarque : A la fin des 4 semaines d'immersion, j'ai participé à une réunion avec les RH dans le cadre de mon activité professionnelle (en dehors de cette recherche). Et j'avais comme le sentiment intérieur de faire partie de l'organisation. Pour éviter des biais, les 2 semaines qui ont suivi mon observation participante, j'ai donc plongé dans la littérature et dans d'autres dossiers.

- Par la suite, j'ai dû me familiariser à de nouveaux outils en centrale :
 - o Le CRM (également présent à l'accueil des Click&Carry mais dans une version moins complète et que j'ai peu eu l'occasion d'utiliser aux Click&Carry)
 - o METIS (également présent aux Click&Carry mais que j'ai peu eu l'occasion d'utiliser)
 - o DLX (également présent aux Click&Carry mais que j'ai peu eu l'occasion d'utiliser, en dehors du « log », lors de la création d'adresse de réception)
 - o Logiciel de suivi de la fidélité clients
 - o Site internet (que j'avais déjà utilisé en tant que client)

⇒ **La construction de « l'esprit Click&Carry » semble s'appuyer sur les étapes d'apprentissage suivantes :**

- Le vocabulaire et l'adresse de stockage
- La logique de fonctionnement et de l'organisation du Click&Carry, des zones de stockage, de picking
- Le fonctionnement du « log »
- Le rythme de travail très intensif tout au long de la journée de travail

☞ **Ce processus** peut être **mentalement éprouvant** notamment en termes de **rythme, de la compréhension du « log » et de la mémorisation des emplacements.**

☞ **Construction du script cognitif de l'employé qui se fait à travers la formation des collaborateurs et le mimétisme des équipes déjà en place.**

Il est toutefois important de souligner que tous les collaborateurs n'ont pas le même type de contrat :

- Réceptionnaire : salarié en CDI avec un horaire qui ne varie pas d'un jour à l'autre. Ils apprécient ce point qui diffère du magasin où leurs horaires variaient plus fréquemment. C'est pour eux synonyme de confort de vie, d'une certaine manière. Il s'agit d'un métier où l'esprit d'équipe est important.
- Picqueur : salarié dont les horaires varient régulièrement posant le problème de la projection dans le temps (exception : le Click&Carry de P. , voir ci – dessous). C'est probablement une source de fatigue. Il s'agit d'un métier plus individualiste que les autres métiers du Click&Carry. Il existe un classement du temps moyen de réalisation des tâches pour chaque collaborateur ainsi qu'un décompte du nombre de tâches réalisées. Ce qui n'incite pas à exécuter des tâches qui ne sont pas comptabilisées à moins d'en profiter pour lésiner (exemple rangement des cartons qui traînent). Par ailleurs, il existe deux types de contrat de travail.
 - o CDI
 - o CDD
- Livreur : salarié dont les horaires varient régulièrement posant le problème de la projection dans le temps (exception : le Click&Carry de P. , voir ci – dessous). C'est probablement une source de fatigue.

Il s'agit d'un métier où l'esprit d'équipe est important : entraide lors de commandes très importante et en cas de rush. Cet esprit d'équipe s'appuie notamment sur le classement du Click&Carry dans son ensemble vis-à-vis des autres Click&Carry. Il a toutefois aussi un classement individu du temps de réalisation des tâches. Il existe deux types de contrat de travail

- CDI
- CDD

⇒ *Ces observations vont dans le sens de la littérature sur la Socialisation Organisationnelle de l'Employé.*

⇒ *Autres éléments*

- *La culture de l'organisation*

Le Click&Carry est géré comme un projet. Il est de fait rattaché au Directeur des Réalisation et du Développement de *l'enseigne X*. C'est ce qui explique qu'il y a beaucoup de passage de personnes venant d'autres départements (DSIO, contrôle de gestion, Informatique) au niveau de la Centrale du Click&Carry.

De plus, j'ai constaté que les collègues des autres départements de *l'enseigne X* qui ont testé le Click&Carry vont spontanément venir donner un feed back à l'équipe du Click&Carry sur le vécu. Une telle démarche est liée à la *culture de test de l'organisation* :

- Test des produits (mdd) sous forme de panel (salle dont l'entrée se fait par la salle de pause, invitation à y participer par email)
- Test des Click&Carry pendant une semaine par les collègues du magasin avant ouverture du point retrait aux clients (pour un premier rodage)
- Test de nouveaux concepts commerciaux régulièrement dans différents magasins en parallèle

Les équipes de la Centrale, tout comme une bonne partie des équipes des points retraits, sont des collaborateurs de longues dates de *l'enseigne X*. Les exceptions sont les :

- équipe web (métier nouveau au sein de *l'enseigne X*)
- la personne de la DSIO

Par ailleurs, les collaborateurs se sentent en sous-effectifs des équipes ce qui génère chez eux du stress et semble donner une image de bricolage aux équipes. Une telle impression peut partiellement s'expliquer par la structuration en cours et le processus de déploiement accéléré.

De plus, en dépit de la structuration et de la cohérence de la stratégie marketing, du marketing opérationnel, les SI et la Gestion des Ressources Humaines, les décisionnaires semblent se vivre comme des « bricoleurs ». Peut être du fait de la prise en compte du terrain et de ses contraintes indépendamment de toute stratégie : « *on n'a pas fait stratégie, on a fait calendrier qui tourne* ».

Parallèlement, la ligne de bus qui me conduit à la Centrale semble avoir été faite pour les salariés de l'organisation. Cela démontre l'importance de l'organisation en tant qu'employeur sur la zone.

Les acteurs des points retraités

- **Le Directeur du point retrait**

La direction du format étudié reporte à la fois à la :

- Direction nationale des Click&Carry
- Direction du magasin ce qui s'explique par l'impact direct des résultats du Click&Carry sur le compte de résultats du magasin ; il semble de ce fait que l'équivalent des GDI pour les Directeurs du Click&Carry soit réalisé par le RRH du magasin ou bien par le Directeur de magasin - selon les Click&Carry.

⇒ Il doit donc négocier avec ces deux acteurs ses décisions.

Il semble être le relai entre la centrale du Click&Carry et le Click&Carry local, notamment en termes de procédures. Ces procédures semblent faire l'objet de discussion lors de synergie en cas de problèmes (gestion des codes erronés, DLV – DLC, contenu des GDI, structuration des tâches, ...). Les synergies sont des réunions téléphoniques hebdomadaires de 1H entre les responsables marketing – clients et fournisseurs – et les Directeurs de Click&Carry. Ceci est d'autant plus important qu'il s'agit de :

- Résoudre les problèmes de façon homogène
- Standardiser les process
- Partager les bonnes pratiques et les optimiser
- Eviter de perdre du temps à réinventer des pratiques en local. Contre – exemple : les procédures de qualité. Dans 2 Click&Carry sur 3, je n'en ai pas vu. Pourtant il semble qu'un document présentant la qualité du FLEG existe.

⇒ Les synergies ont donc un rôle de structurations des Click&Carry. Elles participent à leur « industrialisation » et à leur performance.

Il a une vue

- d'ensemble du Click&Carry
- et en particulier sur les aspects financiers (marge et indicateurs de performance)

Sa mission est centrée sur la logistique et les missions de commerce :

- Détermination des effectifs en fonction de l'évaluation de la charge de travail sur la base des prévisions de commandes de clients ; et donc de la détermination du nombre de travail. Le premier palier est atteint avec 500 clients par jour. Si bien l'équipe managerial n'évolue pas avec le développement des commandes, l'équipe de réception et de préparateurs - livreurs elles sont renforcées proportionnellement à la croissance du nombre de commande par jour.
- Suivi des indicateurs de performance
 - Temps moyen de réalisation des tâches
 - CA
 - Frais et part des frais sur le CA
 - Nombre de commandes

- Taux de ruptures (visite quotidienne du site internet, comme en magasin il est coutume de visiter le rayon et de faire le « brief carrelage » de manquants.

↳ Recadrage éventuel

- Mise en place et suivi des procédures

⇒ Elle se focalise sur :

- La logistique (organisation du Click&Carry)
- Les résultats (pilotage de l'activité)
- Les clients et leur satisfaction à travers le respect des promesses clients (chargement du coffre en 5 minutes, qualité, fiabilité et convivialité et accueil)

De plus, il doit savoir résister au stress et être réactif.

Enfin, signe distinctif : il ne porte pas de « log » comme s'il ne se soumettait pas au système d'information, à la machine ! Il existe toutefois des exceptions : lors de fortes affluences pour aider les équipes.

- ***Le coordo***

Il organise le déroulement de la journée et attribue les tâches aux collaborateurs en fonction de l'activité et de ce fait, il vérifie les tâches à réaliser, les personnes « logées », les blocages éventuels et le nombre de commandes de la journée (des différents Click&Carry et du sien). Les tâches qui lui incombent sont relatives à la ***structuration du travail des coordo qui doivent formaliser***

- ***L'attribution quotidienne des tâches des collaborateurs***
- ***Les horaires de pause de chacun. Ceci permet un suivi et également de s'assurer que tous aient pris leur pause.***
- ***L'édition de rapports concernant les manquants, la réception, ...***
- ***Les résultats de la journée (nombre de clients, CA, Progression, Temps de livraison, jour, coffre, classement, pourcentage)***

⇒ ***Les indicateurs mis en place, notamment en termes de résultats, sont liés aux promesses clients.***

Il a un rôle d'encadrement. Ainsi, en tant que manager, il débrief les performances de groupe et individuelles (temps mis pour réaliser chaque tâche et nombre de tâches réalisées) des pickeurs et des livreurs. Il supervise également le travail des réceptionnaires.

Il est important de souligner le statut du coordo. En effet, il est nécessaire qu'il sache se positionner vis-à-vis des collaborateurs, comme l'illustre mon « épisode de la chemise blanche » :

- J'ai noté la surprise des collaborateurs à mon arrivée.
- Parallèlement, j'ai pris sur moi pour ne me limiter qu'aux tâches des coordos (replenish, débords et quelques livraisons en cas d'urgence).

Il est le relais entre les collaborateurs et le Directeur du Click&Carry

- ***Les livreurs***

Les livreurs sont (avec l'accueil) les acteurs ayant les plus de relation avec les clients. Dans la hiérarchie des valeurs, ils m'ont semblé être placés derrière le coordo et le directeur de magasin. Ils en ressentent donc une certaine fierté qui s'illustre notamment par :

- Le fait qu'ils se mettent sur les deux roues arrière de leur caddy tout en laissant filer le caddy le plus vite possible dans une attitude de conquérant armé de son « log » !
- Et ce d'autant plus que le bruit des roues sur le sol n'est pas sans rappeler celui d'un avion qui décolle
- Ce départ ressemble à une parade d'autant qu'elle amplifie le bruit.

- ***Le réceptionnaire***

Il a quatre missions :

- Réception de la marchandise en 1^{ère} ou 2^{ème} réception
- Descente des produits en débords pour les mettre en rayon en respectant les DLC. C'est dans ce cadre qu'il cherche à « éduquer les pickeurs » (un réceptionnaire) en plus de celle de facilitation de leur travail. Ceci se traduit par :
 - o ***Le rangement des produits par DLC/DLV***
 - o Organisation des produits de façon à ***diriger l'action des pickeurs*** qui iront au plus simple (et prendront les produits dans l'ordre souhaité par les réceptionnaires !)
 - o Organisation des produits de façon à ***éviter la casse*** des pickeurs

En ce sens, les réceptionnaires peuvent avoir un impact sur la vitesse de picking, sa qualité et son coût : ils l'optimisent.

C'est ce qui explique qu'en cas de dysfonctionnement les pickeurs et les réceptionnaires semblent se renvoyer la balle.

- Rangement des rayons
- Vérification de la qualité des produits (DLC, DLV, contrôle de la température, qualité du FLEG), des codes erronés, de la casse.

Les acteurs du Click&Carry en Centrale

- ***La Gestion de la Relation Clients***

La gestion de la relation client génère des statistiques par type de problème et par Click&Carry. Elle en informe le responsable marketing clients à laquelle elle est rattachée. Des solutions sont alors proposées mais ils se butent à des limitations d'ordre :

- Budgétaires
- Organisationnelles.

Les points sont alors discutés

- Avec le Click&Carry si les problèmes sont particuliers à ce Click&Carry
- En « réunion inter- Click&Carry » si les problèmes sont rencontrés dans plusieurs Click&Carry

Le type d'emails reçus de la part des clients en fonction de l'ancienneté du Click&Carry. Il peut s'agir de :

- Demande d'explication du fonctionnement du Click&Carry (site carte de fidélité, paiement, manquants,...). Le but vis-à-vis du client est de le rassurer sur le fonctionnement de ce nouveau concept de courses.
- Demande de conseil suite à une erreur du Click&Carry (inversion de commande, produits en plus ou en moins,...) : « Qu'est ce qu'on fait ? » (un client)
- Suggestion de produits alors transmise à la Gestion commerciale du Click&Carry concerné par le type de produit.
- Annulation de commande alors transmise au Click&Carry concerné.
- Demande de résolution de problèmes ; et en particulier DLC/DLV jugées trop courtes par le client, ou dépassées, problème de qualité du FLEG. Ces deux éléments font pourtant partie des Facteurs clés énoncés dans le film diffusé lors du recrutement de pickeurs. Cela va dans le sens de ce qui ressort des entretiens qualitatifs de clients.

Ils font l'objet de procédure visant à éviter tout problème :

- o Les DLV doivent être contrôlées quotidiennement : il ne devrait donc pas y avoir de DLC dépassée.
- o Les FLEG doivent être montrés au client avant d'être chargés dans le coffre. Le client peut alors demander à ce qu'ils lui soient changés sans avoir à justifier sa demande. Dans les faits, ce n'est pas systématiquement fait.

Par ailleurs, le problème des DLV trop courtes renvoie aux arbitrages liés à la co-production de service. En tant que client j'accepte que l'organisation prenne en charge une partie de mon travail et inversement. Toutefois, l'organisation doit alors avoir les mêmes règles que moi : « lorsque je vais en magasin et que je prends trois paquets de yaourt, je ne les prends pas avec une DLC si courte » (email client)

- *La Gestion Commerciale*

Elle est rattachée au marketing produits et consiste à :

- Identifier les produits des gammes du Click&Carry (3 types : basique pour tous les Click&Carry, produits pour les petits Click&Carry, celle pour les grands Click&Carry)
- Déterminer les produits qui feront partis des prochains tracts promotionnels en tenant compte de
 - o La place requise pour ces produits en entrepôt
 - o L'impact sur l'ensemble des clients du magasin. Exemple : les promotions sur les couches ne touchent que les jeunes parents.
- Veiller à l'harmonisation entre site internet et promotions (présence des photos de produits et de leur « enrichissement » sur le site et sur le tract)

- Entrer manuellement « enrichissement » du contenu des produits (sur le site). Il s'agit d'indiquer les informations contenues sur le packaging du produit.

⇒ Pourquoi les « enrichissement » du contenu des produits (sur le site) ne sont pas importés de fichier fournisseurs - en particulier pour les mdd ? Même question pour les photos de produits.

- Ouvrir et fermer les CUG (code identifiant le produit) pour permettre ou au contraire interdire leur réception, mise en stock et vente sur le site internet du Click&Carry.

Il est fréquent que les Click&Carry réceptionnent en avance (voire en retard) des produits ; lors de mon immersion deux Click&Carry sur trois ont reçu en avance des produits pour la rentrée. Dans ce cas, il est demandé par téléphone à la gestionnaire commerciale d'ouvrir les CUG concernés. Or en Centrale du Click&Carry, les gestionnaires commerciales fonctionnent avec l'email. Ceci ne tient pas compte que

- o Les équipes ont besoin d'une très grande réactivité
- o Les équipes de coordo et de réception ne sont pas souvent devant leur email. Par contre, ils ont toujours un téléphone à portée de main.

↳ La Gestion commerciale du Click&Carry est donc à l'écoute à la fois des clients (suggestion de produits, réclamation,...) et du terrain (rotation de produits, anomalies, ...)

Par ailleurs, l'expérience montre que le client achète sur internet différemment qu'en hypermarché. Il opère ses choix en comparant davantage les produits et les prix : il est plus au calme et peut prendre le temps de comparer rationnellement les produits, comme s'il s'agissait d'un nouveau processus d'achat pour un nouveau produit.

Etrangement, la gestion commerciale ne sait pas utiliser les outils de la Relation Client (et la réciproque est probablement vrai).

- ***La cellule web***

Elle est en partie rattachée au marketing client et au marketing produit. Elle a pour objectifs :

- La mise à jour du site
- La communication du Click&Carry
- Le recrutement et la fidélisation des clients

Les autres acteurs du Click&Carry

- ***En magasin***

- Directeur de magasin (dont le rôle d'appui au Directeur de Click&Carry est important) ;
- Le RRH : il suit l'évolution des indicateurs RH du Click&Carry; il est responsable de l'équivalent de la GDI du Directeur de Click&Carry;
- Le contrôleur de gestion (rôle relatif aux indicateurs de performance et aux inventaires)

- ***En centrale***

- Achat :

- Le Cat Man propose la gamme de produits de marques nationales et de leurs promotions
- Le Chef de produit propose la gamme de produits MDD et de leurs promotions
- Support :
 - Contrôle de gestion
 - DSO – Organisation dont le rôle principal est de structurer l'ensemble du Click&Carry dans le cadre de son déploiement
 - Directeur du Click&Carry
 - Directeur de Développement de l'enseigne X
 - (plus d'autres identifiées dans doc de formation)

Images

- Le picqueur, entre *abeille* (du fait du butinage – picking des produits) et *acrobate* (du fait de l'escalade des étagères pour récupérer des produits en hauteur, pas le temps de prendre un escabeau). De telles images s'expliquent par l'exigence de rapidité (objectif de 10 secondes par tâche).
- Le livreur, l'incarnation de *Superman* (« tee-shirt rouge, bruit de décollage). Il doit livrer les clients en moins de 5 minutes après l'identification du client en borne. Et ce sans arriver trempé de sueur, sans courir devant les clients, tout en étant tout sourire et serviable (« SBAM »). C'est le dernier acteur de la chaîne de valeur du Click&Carry : la tenue des promesses-client lui incombe en dernière instance ! même si 80% de la commande a été anticipée par le reste de l'équipe. Il a une fonction de *héros* : les clients sont enchantés de la rapidité et de la praticité des courses ! A contrario, à lui seul, il pourrait ruiner l'effort de tous ! De plus, de lui dépend le classement du Click&Carry par rapport aux autres Click&Carry.
- Le réceptionnaire, un « *castor invisible* ». Il doit être efficace. Il est indispensable et très important, même s'il n'en a pas conscience. Il doit avoir fini la réception du petit PGC avant l'arrivée des premiers picqueurs. L'ensemble de son travail doit être fait (ou selon les procédures, page 36) avant les premières commandes d'autant que l'entrepôt, semble prévu pour que les équipes se succèdent l'une après l'autre mais ne travaillent en parallèle. L'ordre des équipes devrait être :
 1. Réception ;
 2. Préparation du PGC ;
 3. Préparation Frais – FLEG et SURG ;
 4. Livraison ;
 5. Rangement (espace et organisation du travail).

Mais ceci est sans compter sur :

- Les retards éventuels de livraison
- Les commandes de « dernières minutes »
- La libération des tâches faite par les coordo

L'ordre des équipes est plutôt :

Il se perçoit comme la « dernière roue du carrosse » alors que cette fonction est perçue par les coordos comme « le pilier du Click&Carry », « le poumon du Click&Carry ».

- Les coordo, l'ordre (et la loi par interim) – le chef d'orchestre. Son outil est l'ordinateur (en plus du « log »). Ses objectifs sont en termes de
 - o Gestion du Click&Carry (entrepôt)
 - Eliminer (ou tout du moins réduire) le taux de manquant
 - Eliminer (ou tout du moins réduire) le taux de rupture
 - ↳ Descente des débords en rayon
 - ↳ Réalisation d'inventaire ponctuel - dans le cas d'écart entre l'estimation du stock et celui déclaré par le pickeur lors de la préparation d'une commande.
 - o Gestion d'équipe
 - Libération des tâches
 - Suivi des indicateurs
 - Motivation de l'équipe
 - Gestion des slots (ouvrir un slot c'est ouvrir une tranche horaire de retrait pour les clients)
 - ↳ Effectif équipe
- Le Directeur, La Loi. Pour illustrer son statut nous pouvons rapporter deux « épisodes ».
 - o « Le seul chef ici c'est [le prénom du directeur du Click&Carry] ! » (un pickeur – livreur)
 - o La veille du retour de congé du Directeur du Click&Carry son bureau a été rangé et lavé : s'il trouve son bureau comme ça, il va râler (pas si dérangé et sale à mon goût).

- **Fonctions symboliques**

- LE « log » :
 - o Une seconde peau comme en témoigne l'eau nettoyante dans les toilettes. En effet, elle évite de se mouiller les mains en portant le « log ». Cela paraît incroyable mais ça m'est arrivé ! Il arrive que l'on pense le porter alors que ce n'est pas le cas. « J'ai regardé mon poignet au réveil ! [comme si elle allait y lire des indications de ce qu'elle devait ou pour voir l'heure ? !] »
 - o Un signe de reconnaissance des « Robocop » (employé du Click&Carry).
- ⇒ C'est un outil, une habitude, une fierté physique et psychologique.
- LA chemise blanche qui est portée par les coordo :
 - o Une de mes journées j'ai suivi les coordo, j'ai donc porté une chemise blanche et La veste de l'enseigne X par-dessus. J'ai noté la surprise des collaborateurs à mon arrivée.
 - o Le coordo doit se donner un statut. « Mon jour coordo », j'ai donc pris sur moi pour ne me limiter qu'aux tâches des coordos (replenish, débords et quelques livraisons en cas d'urgence).

- **Rituels**
 - Mise au poignet du « log » dès l'arrivée au Click&Carry (exception faite du Directeur).
 - Importance de LA pause-café ; en particulier la pause collective en fin de matinée avec l'ensemble de l'équipe de réceptionnaires une fois par semaine.
- **Narrations**
 - Les narrations tournent autour des promesses (livraison en 5 minutes, choix et disponibilité des produits, qualité des produits, convivialité et accueil) :
 - Importance de la fiabilité du service
 - Le Click&Carry est un relai de croissance pour *l'enseigne X* : c'est le « pilier du multi-canal » car il permet de recruter des nouveaux clients et de développer le panier moyen des clients fidèles de *l'enseigne X*.
- **Mythologies**

Il existe plusieurs mythes vis-à-vis du fonctionnement interne du Click&Carry:

- L'erreur est impossible puisque tout est géré par le système d'information et qu'il impose de suivre les procédures. Cela est sans compter sur « les grains de sels humains ». Pourtant il existe des
 - Erreurs d'adressages :
 - Deux produits à la même adresse.
 - Adresse de Débord réelle différente de celle réelle
 - Erreurs de livraison : celui commandé n'est pas celui livré. C'est possible car le pickeur sait forcer le système pour que le « log » accepte le produit qu'il lui présente malgré la vérification automatique

C'est compté sur le fait que les individus vont y chercher leur place ayant besoin de s'approprier leur travail à travers :

- Des espaces de liberté : moments hors de contrôle du temps non traçables et difficilement identifiables, non mesurables. Serait ce une nouvelle version de *l'acteur et le système* ?
- Une certaine autonomie et un esprit critique :
 - la place de stockage est insuffisante pour l'ensemble des commandes à anticiper, la priorisation des tâches va donc être modifiée.
 - Le CUG ne passe pas mais c'est bien le bon produit, il sera donc entré de façon forcée.
- Le « zéro papier » : alors qu'il est efficace de structurer le travail des coordo et des réceptionnaires sur des feuilles quotidiennes telles que « Attribution des tâches » et « Gestion des codes erronés ». Cela évite aux réceptionnaires d'écrire sur des bouts de cartons les différents numéros de préavis, les différents codes erronés, les différentes données nécessaires à la création d'adresse de réception par exemple.

- L'oubli que derrière le système il y a des hommes qui ont pu se tromper dans l'optimisation de l'espace. D'ailleurs le Click&Carry de R. tout comme celui de P. ont du faire l'objet de remodeling.

Il existe plusieurs mythes *vis-à-vis des clients* :

- « Vos courses en 5 minutes » dès l'identification du client à la borne. Dans les faits, il semble qu'il faudrait 7 minutes depuis l'identification du client à la borne jusqu'à son départ du Click&Carry, ses courses chargées dans le coffre. Toutefois, le client compterait le temps à partir du moment où il n'est pas actif (à priori l'arrivée au quai jusqu'à son départ). Il est donc satisfait avec le système actuel : flexibilité du moment des courses, rapidité de commande en cas de courses récurrentes, rapidité et flexibilité du retrait.
- La possibilité d'une relation personnalisée avec le client lors de la livraison du fait que le livreur connaît son nom et devrait savoir si c'est un nouveau client (je ne le savais pas avant de le lire en p. 6 de la revue de *l'enseigne X* n°28 – 4ème trimestre 2008 : je ne m'en étais pas rendu compte et aucun de mes collègues ne me l'a indiqué. Le savent-ils ?). Ces informations seraient lisibles sur le « log » mais en général, les livreurs ne mémorisent pas le nom du client : rester sur l'écran indiquant le nom du client fait perdre du temps. Ce mythe est à mettre en relation avec la fonction de « héros » du livreur (voir ci – dessous).
- Le retrait est réputé fluide toutefois, il existe des bouchons aux heures de pointe. Et il existe des plantages du système.

- **Héros**

- ***Le livreur, l'incarnation de Superman*** (« tee-shirt rouge, bruit de décollage... !). Il doit livrer les clients en moins de 5 minutes après l'identification du client en borne. Et ce sans arriver trempé de sueur, sans courir devant les clients, tout en étant tout sourire et serviable. C'est le dernier acteur de la chaîne : la tenue de la promesse client lui incombe en dernière instance ! même si 80% de la commande a été anticipée par le reste de l'équipe. Il a une fonction de héros : les clients sont enchantés de la rapidité et de la praticité des courses !

Cette image de *Superman* s'oppose à celle du *Castor Invisible* (le réceptionnaire).

Or, les réceptionnaires considèrent qu'ils ont **une « tâche d'éducation des pickeurs »**, en plus de celle de **facilitation de leur travail**. Ceci se traduit par :

- ***Le rangement des produits par DLC/DLV***
- L'organisation des produits de façon à ***diriger l'action des pickeurs*** qui iront au plus simple (et prendront les produits dans l'ordre souhaité par les réceptionnaires !)
- L'organisation des produits de façon à ***éviter la casse*** des pickeurs

En ce sens, ***les réceptionnaires peuvent avoir un impact sur la vitesse de picking, sa qualité et son coût : ils l'optimisent.***

Ceci suggère une autre hiérarchie des valeurs que celle constatée : les réceptionnaires seraient les éducateurs (parents ?) des pickeurs.

- *Parallèlement*, il y a le *coordo – chef d’orchestre qui le pouvoir d’affecter les collaborateurs* à une tâche ou à une autre dans une zone ou une autre (plus ou moins stressante, plus ou moins agréable du fait de la température...)
- *Les acteurs du Click&Carry étant très fortement dépendants de son système d’information, en cas de plantage inopiné, le « héros » est celui qui débloque la panne, même s’il ne sait pas comment.* (Episode de la pause où le coordo lors d’une pause cigarette après une gestion de crise qui a duré plus de 2 heures, raconte comme il a remis sans savoir comment le système en route juste avant le pic de midi - évitant ainsi d’avoir à annuler les commandes clients ce qui est jugé comme étant une véritable catastrophe).
- Le « *log* » est l’outil de travail propre au Click&Carry. Il est *synonyme de modernité, d’innovation*. Il permet également d’identifier les salariés du Click&Carry en les *distinguent visuellement des autres collaborateurs de l’enseigne X*. Ce qui leur vaut d’ailleurs le surnom de *ROBOCOP* – et ce même lorsqu’ils n’en ont pas besoin et que le « log » se déconnecte. *Parallèlement*, les salariés du Click&Carry ont conscience que les *primes magasins sont aujourd’hui essentiellement liées au développement du Click&Carry*.

- **Sacré**

- Le client
 - o Le respect des promesses clients
 - La commande du client doit lui être chargée dans le coffre 5 minutes après son identification à la borne du Click&Carry.
 - Disponibilité des produits sur le site internet mais aussi dans l’entrepôt : réduction voire élimination des ruptures (sur le site) et des manquants (dans le Click&Carry)
 - Qualité des produits irréprochables en FLEG et en termes de DLC
 - Convivialité de l’accueil

A cela il faut ajouter la gratuité du service
 - o Sa satisfaction

- **Place de l’observateur participant**

Dans le cadre de mon immersion, j’ai participé avec les équipes de :

- Pickeurs (dans les 3 Click&Carry)
- Livreurs (dans les 2/3 Click&Carry)
- Réceptionnaires (dans les 3 Click&Carry)
- Coordo (dans 1 Click&Carry)
- Directeur de Click&Carry (dans 1 Click&Carry)

J'ai travaillé aux mêmes heures de travail et plus de façon à découvrir le travail de ces 5 postes en 6 jours de travail ; à raison d'une immersion d'une semaine dans trois Click&Carry et d'une semaine au sein de la Centrale du Click&Carry. Toutefois, je n'ai pas eu l'opportunité de suivre les Responsables Marketing (Clients et Produits) ainsi que le Directeur National du Click&Carry.

Le coût physique a été important : forte fatigue, douleur musculaire (j'ai écrit à des amis que je pensais « *devenir musclor* ») et transformation corporelle (doigt plus épais, muscles aux bras plus dessinés).

Pour des raisons déontologiques, je me suis présentée à l'ensemble des équipes (et dans certains cas aux clients) comme étant une doctorante qui travaille sur Click&Carry. Cela a impliqué que je sois parfois perçue comme « un chef ou comme l'oreille des chefs » :

- Il m'a donc été demandé de transmettre des messages, concernant par exemple les pourboires (le fait de les refuser peut frustrer les clients) - ce que j'avais du reste constaté moi - même en faisant des livraisons.
- Il m'a été difficile dans certains cas d'intégrer le groupe des réceptionnaires
- Toutefois, j'ai globalement été très bien accueillie par les équipes qui m'ont souvent parlé très librement du fonctionnement du Click&Carry et de leur travail

Mon observation participante est perçue en Centrale du Click&Carry comme « une consultation ».

ANNEXE 3

***Click&Carry* : statistiques descriptives de variables sociodémographiques**

- a) Les clients de Click&Carry***
- b) Les employés de Click&Carry***

Les clients de Click&Carry

Statistics

		Vous êtes	Quel est l'âge du responsable des courses alimentaires, dans votre ménage ?	Quelle est la profession du chef de famille?	Votre foyer-Quelle est la taille de votre foyer? (nombre de personnes)	Votre foyer-Combien d'enfants vivent régulièrement dans votre foyer?	Votre foyer-Quel est le nombre de personnes ayant une activité professionnel le dans votre foyer?
N	Valid	2814	2814	2812	2809	2809	2809
	Missing	2	2	4	7	7	7
Mean		1,80	3,55	4,55	4,34	2,48	2,76
Std. Error of Mean		,008	,019	,033	,022	,021	,012
Median		2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00
Mode		2	3	3	5	3	3
Std. Deviation		,401	1,028	1,750	1,140	1,111	,643
Variance		,161	1,056	3,061	1,299	1,234	,414
Skewness		-1,495	,550	,809	-,324	,297	-,631
Std. Error of Skewness		,046	,046	,046	,046	,046	,046
Kurtosis		,234	-,167	-,005	-,793	-,358	2,493
Std. Error of Kurtosis		,092	,092	,092	,092	,092	,092
Range		1	4	8	5	5	5
Minimum		1	2	1	1	1	1
Maximum		2	6	9	6	6	6
Sum		5063	9984	12802	12197	6958	7741
Percentiles	25	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
	50	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00
	75	2,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00

Vous êtes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un homme	565	20,1	20,1	20,1
	une femme	2249	79,9	79,9	100,0
	Total	2814	99,9	100,0	
Missing	System	2	,1		
Total		2816	100,0		

Quel est l'âge du responsable des courses alimentaires, dans votre ménage ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 20 à 29 ans	364	12,9	12,9	12,9
	De 30 à 39 ans	1176	41,8	41,8	54,7
	De 40 à 49 ans	783	27,8	27,8	82,6
	De 50 à 59 ans	350	12,4	12,4	95,0
	De 60 ans et plus	141	5,0	5,0	100,0
	Total	2814	99,9	100,0	
Missing	System	2	,1		
Total		2816	100,0		

Quelle est la profession du chef de famille?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agriculteur	13	,5	,5	,5
	Artisan, commerçant	91	3,2	3,2	3,7
	Cadre, profession libérale, professeur	1002	35,6	35,6	39,3
	Agent de maîtrise, profession intermédiaire	306	10,9	10,9	50,2
	Employé, policier, militaire	803	28,5	28,6	78,8
	Technicien	164	5,8	5,8	84,6
	Ouvrier	184	6,5	6,5	91,1
	Retraité	151	5,4	5,4	96,5
	Autre, sans activité	98	3,5	3,5	100,0
	Total	2812	99,9	100,0	
Missing	System	4	,1		
Total		2816	100,0		

Votre foyer-Quelle est la taille de votre foyer? (nombre de personnes)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	,1	,1	,1
	1	162	5,8	5,8	5,8
	2	581	20,6	20,7	26,5
	3	620	22,0	22,1	48,6
	4	1016	36,1	36,2	84,8
	5 et plus	428	15,2	15,2	100,0
	Total	2809	99,8	100,0	
Missing	System	7	,2		
Total		2816	100,0		

Votre foyer-Combien d'enfants vivent régulièrement dans votre foyer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	691	24,5	24,6	24,6
	1	643	22,8	22,9	47,5
	2	1036	36,8	36,9	84,4
	3	340	12,1	12,1	96,5
	4	81	2,9	2,9	99,4
	5 et plus	18	,6	,6	100,0
	Total	2809	99,8	100,0	
Missing	System	7	,2		
Total		2816	100,0		

Votre foyer-Quel est le nombre de personnes ayant une activité professionnelle dans votre foyer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	145	5,1	5,2	5,2
	1	544	19,3	19,4	24,5
	2	1998	71,0	71,1	95,7
	3	99	3,5	3,5	99,2
	4	20	,7	,7	99,9
	5 et plus	3	,1	,1	100,0
	Total	2809	99,8	100,0	
Missing	System	7	,2		
Total		2816	100,0		

Les employés de CashéCarry

Statistics

	Genre :	Age:	Poste : plusieurs réponses sont possibles- Accueil	Poste : plusieurs réponses sont possibles- Préparateur	Poste : plusieurs réponses sont possibles- Livreur	Poste : plusieurs réponses sont possibles- Réceptionnair e	Poste : plusieurs réponses sont possibles- Coordinateur/ Responsable de site	Type de contrat-CDD	Type de contrat-CDI	Type de contrat- Etudiant	Type de contrat-Non étudiant
N	Valid	526	69	404	347	118	55	101	395	137	33
	Missing	5	462	127	184	413	476	430	136	394	498
Mean		1,30	2,13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Median		1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mode		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Std. Deviation		,457	,751	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Skewness		,893	1,362								
Std. Error of Skewness		,106	,107	,289	,121	,131	,223	,322	,240	,123	,207
Kurtosis		-1,207	3,264								
Std. Error of Kurtosis		,213	,213	,570	,242	,261	,442	,634	,476	,245	,411

Genre :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un homme	370	69,7	70,3	70,3
	une femme	156	29,4	29,7	100,0
	Total	526	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		531	100,0		

Age:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 20 ans	70	13,2	13,3	13,3
	De 21 à 29 ans	359	67,6	68,4	81,7
	De 30 à 39 ans	65	12,2	12,4	94,1
	De 40 à 49 ans	22	4,1	4,2	98,3
	De 50 à 59 ans	9	1,7	1,7	100,0
	Total	525	98,9	100,0	
Missing	System	6	1,1		
Total		531	100,0		

Poste : plusieurs réponses sont possibles-Accueil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	13,0	100,0	100,0
Missing	System	462	87,0		
Total		531	100,0		

Poste : plusieurs réponses sont possibles-Préparateur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	404	76,1	100,0	100,0
Missing	System	127	23,9		
Total		531	100,0		

Poste : plusieurs réponses sont possibles-Livreur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	347	65,3	100,0	100,0
Missing	System	184	34,7		
Total		531	100,0		

Poste : plusieurs réponses sont possibles-Réceptionnaire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	118	22,2	100,0	100,0
Missing	System	413	77,8		
Total		531	100,0		

Poste : plusieurs réponses sont possibles-Coordinateur/Responsable de site

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	55	10,4	100,0	100,0
Missing	System	476	89,6		
Total		531	100,0		

Type de contrat:-CDD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	101	19,0	100,0	100,0
Missing	System	430	81,0		
Total		531	100,0		

Type de contrat:-CDI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	395	74,4	100,0	100,0
Missing	System	136	25,6		
Total		531	100,0		

Type de contrat:-Etudiant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	137	25,8	100,0	100,0
Missing	System	394	74,2		
Total		531	100,0		

Type de contrat:-Non étudiant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	6,2	100,0	100,0
Missing	System	498	93,8		
Total		531	100,0		

ANNEXE 4

***Proxi ' Grange* : statistiques descriptives de variables sociodémographiques**

- a) Les clients de Proxy'Grange**
- b) Les employés de Proxy'Grange**

Les clients de Proxi' Grange

Statistics

		Vous êtes	Quel est l'âge du responsable des courses alimentaires ?	Quelle est la profession du chef de famille?	Quelle est la taille de votre foyer?	Combien d'enfants vivent régulièrement dans votre foyer?	Quel est le nombre de personnes ayant une activité professionnel le dans votre foyer?
N	Valid	347	347	347	347	344	342
	Missing	1	1	1	1	4	6
Mean		1,75	3,82	3,41	2,99	2,42	2,71
Std. Error of Mean		,023	,068	,105	,060	,049	,031
Median		2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Mode		2	3	2	2	2	3
Std. Deviation		,434	1,265	1,953	1,119	,916	,580
Variance		,188	1,600	3,816	1,251	,838	,337
Skewness		-1,155	,363	1,065	,228	1,007	,049
Std. Error of Skewness		,131	,131	,131	,131	,131	,132
Kurtosis		-,669	-,914	-,244	-,985	1,972	3,361
Std. Error of Kurtosis		,261	,261	,261	,261	,262	,263
Range		1	5	7	4	5	5
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		2	6	8	5	6	6
Sum		607	1325	1185	1036	831	926
Percentiles	25	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00
	75	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00

Vous êtes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un homme	87	25,0	25,1	25,1
	une femme	260	74,7	74,9	100,0
	Total	347	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		348	100,0		

Quel est l'âge du responsable des courses alimentaires ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 20 ans	1	,3	,3	,3
	De 20 à 29 ans	44	12,6	12,7	13,0
	De 30 à 39 ans	126	36,2	36,3	49,3
	De 40 à 49 ans	72	20,7	20,7	70,0
	De 50 à 59 ans	54	15,5	15,6	85,6
	De 60 ans et plus	50	14,4	14,4	100,0
	Total	347	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		348	100,0		

Quelle est la profession du chef de famille?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Artisan, commerçant	8	2,3	2,3	2,3
	Cadre, profession libérale, professeur	177	50,9	51,0	53,3
	Click to write Choice 25	31	8,9	8,9	62,2
	Click to write Choice 26	58	16,7	16,7	79,0
	Technicien	7	2,0	2,0	81,0
	Ouvrier	10	2,9	2,9	83,9
	Retraité	45	12,9	13,0	96,8
	Autre, sans activité	11	3,2	3,2	100,0
	Total	347	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		348	100,0		

Quelle est la taille de votre foyer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,5	5,5	5,5
	2	127	36,5	36,6	42,1
	3	76	21,8	21,9	64,0
	4	90	25,9	25,9	89,9
	5 et plus	35	10,1	10,1	100,0
	Total	347	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		348	100,0		

Combien d'enfants vivent régulièrement dans votre foyer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	10,9	11,0	11,0
	2	173	49,7	50,3	61,3
	3	97	27,9	28,2	89,5
	4	28	8,0	8,1	97,7
	5 et plus	4	1,1	1,2	98,8
	6	4	1,1	1,2	100,0
	Total	344	98,9	100,0	
Missing	System	4	1,1		
Total		348	100,0		

Quel est le nombre de personnes ayant une activité professionnelle dans votre foyer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1,7	1,8	1,8
	2	100	28,7	29,2	31,0
	3	227	65,2	66,4	97,4
	4	7	2,0	2,0	99,4
	5 et plus	1	,3	,3	99,7
	6	1	,3	,3	100,0
	Total	342	98,3	100,0	
Missing	System	6	1,7		
Total		348	100,0		

Les employés de Proxi' Grange

Vous êtes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid un homme	17	56,7	56,7	56,7
une femme	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Quel âge avez - vous ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Moins de 20 ans	6	20,0	20,0	20,0
De 21 à 29 ans	18	60,0	60,0	80,0
De 30 à 39 ans	2	6,7	6,7	86,7
De 40 à 49 ans	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Quel est votre poste ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Équipe en magasin (Merchandiser, Second de rayon, Responsable de rayon, Responsable d'accueil, Réceptionnaire Informaticien,...)	22	73,3	73,3	73,3
Membre de la Direction et Assistants (Direction Adjoint Comptable, Directeur, Fondateur, Responsable Communication, Responsable Satisfaction Client, DAF, Assistante de Direction, Assistante RH, ...)	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Quel type de contrat avez - vous?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CDD	4	13,3	13,3	13,3
CDI	25	83,3	83,3	96,7
Stage	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ANNEXE 5

Analyse descriptive des données issues de l'étude menée auprès du *Click&Carry*

- a) Les clients du *Click&Carry*
- b) Les employés du *Click&Carry*

Les clients Click&Carry

		Avec quelle fréquence faites-vous vos courses à AUCHAN DRIVE en comparant de fois avec-vous chez Click&Carry ?	Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous à Click&Carry ? 0 = 0% de l'embauche...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Lorsque vous n'êtes pas dans un DRIVE, vous faites-vous partie de vos dépenses alimentaires à (autres magasins de courses alimentaires) ?	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...
N	Valid	2816	2816	2759	1778	1851	1008	1931	2801	2778	2801	2793	2795	2797	2783	2801	2713	2812	2807
Mean	Missing	0	0	57	1038	965	1888	885	15	38	23	21	264	19	33	15	103	4	5
Median		5,93	4,04	50,2021	2,25	1,00	5,05	4,13	5,25	5,00	5,74	5,35	5,09	5,42	5,18	6,09	4,55	5,96	4,93
Mode		6,00	4,00	54,0000	1,00	1,00	5,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00
Std. Deviation		9	7	80,00	1	1	1	1	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
Std. Error		2,914	2,997	28,75277	2,119	0,000	1,787	1,577	1,800	1,424	1,405	1,531	1,609	1,405	1,543	1,148	2,032	1,301	1,750
Skewness		,103	,057	-1,168	1,410	0,000	-0,578	-0,999	-0,782	-0,981	-1,173	-0,925	-1,201	-0,936	-0,650	-1,516	-0,733	-1,033	-0,525
Std. Error of Skewness		,046	,046	,046	,047	,058	,057	,077	,056	,046	,046	,046	,046	,046	,046	,046	,046	,046	,046
R1 = Skewness/Std. Error of Skewness		2,238	1,231	-3,641	30,282	0,000	-0,795	-1,778	-16,895	-21,115	-25,320	-18,033	-26,630	-18,057	-14,007	-32,781	-7,943	-30,383	-13,758
Kurtosis		-1,325	-1,367	-1,242	,357	0,000	-1,457	-1,711	-746	,394	,863	,012	,914	,286	-266	2,577	-1,103	1,681	-5,14
Std. Error of Kurtosis		,092	,092	,092	,092	,116	,114	,154	,171	,092	,092	,092	,092	,092	,092	,092	,092	,092	,092
R1 = Kurtosis/Std. Error of Kurtosis		-14,37	-14,82	-13,46	3,83	0,00	-2,97	-6,03	-8,07	4,25	9,31	0,13	9,43	3,09	-2,87	27,87	-11,73	18,22	-5,57

Analyse préalable au test de normalité des données clients collectées.

	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...	Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord...						
2816	2801	2800	2805	1547	1834	1537	2389	2339	2448	2424	2762	1769	2485	2769	2744	1842	2547	2112	1489	1843	2199	2852	2626	2512	2771	2743	2784	2787		
0	191	911	136	121	1587	1209	982	1279	430	489	369	392	54	1947	331	72	874	299	794	1347	873	817	194	190	304	45	73	22	29	
2,65	6,07	5,14	5,95	6,95	5,78	5,58	5,78	5,56	5,93	6,13	6,18	2,74	6,22	5,72	6,72	6,24	5,88	5,72	6,08	6,08	5,91	5,99	4,61	5,75	5,90	5,75	6,11	5,52	6,22	
3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10,19	1,181	1,983	1,261	1,258	1,376	1,398	1,345	1,394	1,243	1,135	1,098	1,629	1,112	1,381	1,614	1,551	1,378	1,174	1,298	1,651	1,916	1,389	1,348	1,412	1,224	1,268	1,792	1,274	1,274	
476	-1,120	-887	-1,431	-1,676	-1,147	-1,169	-1,300	-1,182	-1,500	-1,791	-1,881	-808	-1,843	-1,214	-1,498	-2,884	-1,436	-1,441	-1,618	-1,765	-1,558	-743	-660	-1,245	-1,557	-1,298	-1,536	-1,787	-1,044	-2,839
048	047	059	047	047	083	052	087	082	059	081	049	059	047	058	049	047	047	056	049	053	054	048	048	048	048	048	047	047	048	048
10,307	-34,278	-15,463	-30,285	-35,536	-19,214	-18,787	-22,752	-18,844	-29,926	-25,358	-38,022	16,898	-38,582	-30,852	-30,454	-44,802	-30,084	-25,953	-33,363	-33,130	-24,400	-13,380	-8,814	-26,193	-31,550	-26,575	-33,029	-38,234	-22,543	-43,960
9,98	32,27	-2,78	22,05	31,64	8,02	8,45	13,65	6,85	24,53	38,79	45,54	-6,21	42,27	11,05	16,58	54,68	17,97	13,88	33,72	35,73	19,54	-1,87	-6,71	13,65	23,23	34,04	27,60	34,16	-6,56	43,98

Analyse préalable au test de normalité des données clients collectées.

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Statistic	df
	df	Sig.	df	Sig.
Sur 10 achats de courses alimentaires, combien de fois allez-vous à Click&Carry ?	.167	95,000	.889	95,000
Avec quelle fréquence faites-vous vos courses au Click&Carry en comparaison avec d'autres magasins d... ?	.209	86,000	.895	86,000
Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous au Click&Carry ? 0 = 0% de l'ensem... -Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous auprès du Click&Carry ?	.126	86,000	.922	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Très rarement et 7 = Souvent. Les notes infériorité...	.383	86,000	.648	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Selon vous Click&Carry est meilleur que ses concurrents (tous les lieux de courses)	.184	86,000	.882	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Faire vos courses au Click&Carry fait partie de vos habitudes	.175	86,000	.942	86,001
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Vous avez l'impression de bien connaître Click&Carry	.238	86,000	.847	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Vous connaissez le prix des produits de Click&Carry	.238	86,000	.837	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. - Click&Carry est une marque qui vous est très familière (au sens où vous estimez connaître ses produits, son site internet, son magasin, ses publicités, ses newsletters, son personnel parce que vous y êtes déjà allé(e) faire vos courses ou parce que vous en avez entendu parler ou encore vous avez souvent vu des publicités de Click&Carry, etc.)	.224	86,000	.834	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Vous connaissez le prix des produits de Click&Carry	.237	86,000	.867	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. -Dans votre entourage c'est vous qui connaissez Click&Carry le mieux	.218	86,000	.854	86,000
Vous connaissez bien... : -La gamme des produits de Click&Carry	.253	86,000	.850	86,000
Vous connaissez bien... : -Les services offerts par Click&Carry	.200	86,000	.839	86,000
Vous connaissez bien... : -Le fonctionnement de Click&Carry	.243	86,000	.790	86,000
Vous connaissez bien... : -Le programme de fidélité de Click&Carry	.184	86,000	.895	86,000
Il vous est facile de... : -Vous orienter sur le site internet de Click&Carry	.250	86,000	.820	86,000
Il vous est facile de... : -Trouver les produits que vous cherchez sur le site internet de Click&Carry	.164	86,000	.914	86,000
Il vous est facile de... : -De faire vos courses alimentaires sur le site internet de Click&Carry	.243	86,000	.856	86,000
Comment vous sentez-vous vis-à-vis de Click&Carry ?	.217	86,000	.864	86,000
Vous êtes très, assez, peu ou pas du tout satisfait(e) ...-Vous êtes satisfait(e) de l'amabilité du personnel de Click&Carry ?	.485	86,000	.430	86,000
Vous êtes très, assez, peu ou pas du tout satisfait(e) ...-Vous êtes satisfait(e) de l'amabilité du personnel au point d'accueil de Click&Carry	.458	86,000	.477	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils savent mettre à l'aise les clients	.266	86,000	.809	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils savent vous aider à faire vos courses chez Click&Carry	.179	86,000	.856	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous donnent envie de revenir	.260	86,000	.801	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous donnent envie de les remercier pour le service rendu	.235	86,000	.807	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils ont l'air de bien se connaître entre eux	.243	86,000	.863	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils paraissent solidaires les uns des autres	.251	86,000	.847	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous semblent qu'ils font partie d'une équipe	.279	86,000	.834	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous semblent qu'ils apprécient leur groupe de travail	.242	86,000	.856	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous semblent qu'ils savent ce qu'ils doivent faire dans la plupart des situations	.253	86,000	.822	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous semblent qu'ils connaissent les règles de Click&Carry	.260	86,000	.795	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Ils vous semblent qu'ils comprennent leurs rôles	.261	86,000	.795	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Le personnel vous explique les nouveautés	.135	86,001	.919	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Vos contacts avec le personnel sont bons	.293	86,000	.764	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Vos relations avec les autres clients se passent bien	.267	86,000	.847	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Vous sentez prêt(e) à donner des renseignements aux autres clients	.250	86,000	.818	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Vous vous sentez bien accueilli(e) par les employés du Click&Carry	.278	86,000	.727	86,000
Au point retrait du Click&Carry... : -Vous trouvez l'atmosphère du point retrait du Click&Carry agréable	.240	86,000	.818	86,000
S'agissant toujours des salariés du Click&Carry, diriez-vous aussi... : -Ils règlent vos problèmes sans avoir besoin de faire appel à leur responsable	.231	86,000	.826	86,000
S'agissant toujours des salariés du Click&Carry, diriez-vous aussi... : -Ils paraissent bien formés à leur travail	.239	86,000	.831	86,000
S'agissant toujours des salariés du Click&Carry, diriez-vous aussi... : -Ils rencontrent rarement des difficultés dans leurs tâches	.238	86,000	.832	86,000
S'agissant toujours des salariés du Click&Carry, diriez-vous aussi... : -Ils vous semblent courts connus sur toutes les valeurs de leur entreprise	.236	86,000	.843	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : - Click&Carry a des valeurs clairement identifiées	.212	86,000	.804	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Pour vous, l'image du Click&Carry est la même que celle des autres lieux de courses alimentaires	.148	86,000	.921	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Pour vous, l'image du Click&Carry correspond à votre style de vie	.190	86,000	.851	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : - Click&Carry vous apporte le type de relation commerciale que vous cherchez avec un DRIVE	.232	86,000	.829	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Vous êtes satisfait(e) de l'écoute de Click&Carry	.213	86,000	.838	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Vous êtes globalement satisfait(e) de votre relation avec Click&Carry	.243	86,000	.803	86,000
Êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ? 1 = Pas du tout d'accord et 7 = Tout à fait d'accord. : -Vous vous êtes aujourd'hui qu'avoir choisi Click&Carry était un bon choix	.275	86,000	.754	86,000
Vous diriez que...-Vous vous considérez comme un(e) client(e) fidèle du Click&Carry	.225	86,000	.834	86,000
Vous diriez que...-Vous recommanderiez Click&Carry à votre entourage	.292	86,000	.727	86,000

Résultats des tests de Kolmogorov- Smirnov et de Shapiro – Vick sur les variables issues de l'étude menée auprès des clients du Click&Carry.

Les employés de Click&Carry

	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... -J'ai des astuces pour mettre à l'aise les clients	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... -J'aide les clients à mieux utiliser le Click&Carry...	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... -Je donne envie aux clients de revenir	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... -Les clients me disent qu'ils sont satisfaits de mon travail	-Je connais précisément l'étendue de mes responsabilités	-Je sais ce que je dois faire dans la plupart des situations	Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... -Je rencontre rarement des situations dans lesquelles j'ai besoin d'aide	Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... -Je me sens suffisamment formé(e) pour être performant(e) dans mon travail	Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... -Je connais les valeurs de mon entreprise	-Je connais bien les personnes de mon équipe	-Je me sens solidaire des autres employé(e)s	-Je sens que je fais vraiment parti(e) d'une équipe au sein d'AUCHAN DRIVE	J'apprécie l'ambiance de mon équipe	-Je connais bien les pratiques habituelles et les rituels au sein du DRIVE	-Je connais bien les pratiques habituelles et les rituels au sein de l'hypermarché	-Je connais le parcours professionnel, les missions et les savoir-faire de mes collègues du Click&Carry	-Je connais bien l'histoire du Click&Carry	-Je connais bien l'histoire de l'enseigne (rémunération, congés, sanctions, avantages ...)
N	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	
Mean	5,36	5,42	5,50	5,81	5,98	5,81	5,37	5,83	5,87	5,83	6,10	6,11	6,12	6,11	6,05	4,15	5,07	
Median	5,50	5,50	5,50	5,81	5,98	5,81	5,37	5,83	5,87	5,83	6,10	6,11	6,12	6,11	6,05	4,15	5,07	
Mean-Median	,36	,52	,15	,19	,82	,19	,83	,17	,33	,17	,18	,11	,88	,89	,05	,15	,87	
Mode	5	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	5	5	5	
Std. Deviation	1,550	1,611	1,150	1,454	1,258	1,156	1,269	1,197	1,173	1,227	1,076	1,180	1,266	1,298	1,002	1,344	1,547	
Skewness	,313	,680	,494	,648	,142	,995	,823	,1360	,1367	,1318	,1372	,1754	,1754	,1848	,1367	,680	,313	
Std. Error of Skewness	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	,106	
RI = Skewness/Std. Error of Skewness	-2,949	-6,574	-4,655	-6,020	-1,339	-10,898	-8,373	-12,714	-13,039	-12,438	-12,941	-16,529	-16,570	-17,442	-12,708	-6,574	-2,949	
Kurtosis	,016	,144	,026	,837	2,332	1,100	,896	2,155	3,053	1,968	2,203	3,807	3,003	3,414	2,037	,991	,701	
Std. Error of Kurtosis	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	
Chi-Square/Std. Error of Kurtosis	,077	,681	,124	3,942	11,027	5,191	3,801	12,162	14,402	9,252	10,410	17,976	16,106	16,106	9,670	4,672	3,282	

Analyse préalable au test de normalité des données employées collectées.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... : -J'ai des astuces pour mettre à l'aise les clients	,142	503	,000	,947	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... : -J'aide les clients à mieux utiliser Click&Carry	,170	503	,000	,924	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... : -Je donne envie aux clients de revenir	,206	503	,000	,909	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients aux points retraits du Click&Carry... : -Les clients me disent qu'ils sont satisfaits de mon travail	,156	503	,000	,923	503	,000
-Je connais précisément l'étendue de mes responsabilités	,238	503	,000	,801	503	,000
-Je sais ce que je dois faire dans la plupart des situations	,220	503	,000	,865	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... : -Je rencontre rarement des situations dans lesquelles j'ai besoin d'aide	,212	503	,000	,902	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... : -Je me sens suffisamment formé(e) pour être performant(e) dans mon travail	,258	503	,000	,819	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... : -Je rencontre rarement des difficultés dans mes tâches	,232	503	,000	,836	503	,000
Les questions suivantes portent sur votre rôle au sein du Click&Carry. Je vous prie de bien vouloir... : -Je connais les valeurs de mon entreprise	,219	503	,000	,840	503	,000
-Je connais bien les personnes de mon équipe	,262	503	,000	,793	503	,000
-Je me sens solidaire des autres employé(e)s	,271	503	,000	,760	503	,000
-Je sens que je fais vraiment parti(e) d'une équipe au sein du Click&Carry	,290	503	,000	,741	503	,000
J'apprécie l'ambiance de mon équipe	,281	503	,000	,727	503	,000
-Je connais bien les pratiques habituelles et les rituels au sein du DRIVE	,242	503	,000	,800	503	,000
-Je connais bien les pratiques habituelles et les rituels au sein de l'hypermarché	,132	503	,000	,942	503	,000
-Je connais le parcours professionnel, les missions et les savoir-faire de mes collègues du Click&Carry	,196	503	,000	,924	503	,000
-Je connais bien l'histoire du Click&Carry	,178	503	,000	,905	503	,000
-Je connais bien l'histoire de l'enseigne	,157	503	,000	,945	503	,000
-Je connais bien les règles de l'enseigne (rémunération, congés, sanctions, avantages ...)	,164	503	,000	,909	503	,000

Résultats des tests de Kolmogorov- Smirnov et de Shapiro – Vick sur les variables issues de l'étude menée auprès des employés du Click&Carry.

ANNEXE 6

Analyse descriptive des données issues de l'étude menée auprès de *Proxi' Grange*

a) Les clients de *Proxi' Grange*

b) Les employés de *Proxi' Grange*

		Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous à Proxy/Grange ?	Sur 10 achats de courses alimentaires, combien de fois allez-vous à Proxy/Grange ?	Avec quelle fréquence faites-vous vos courses à Proxy/Grange en comparaison avec d'autres magasins ?	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Proxy/Grange est une marque qui m'est très familière (ou est-ce que vous l'estimez connaître ses produits).	Vous connaissez la plupart des produits de Proxy/Grange.	Faire vos courses à Proxy/Grange fait partie de vos habitudes.	Vos connaissances de Proxy/Grange sont supérieures à celles de vos collègues familiaux et amis.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.
N	Valid	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		32,6350	3,69	3,33	5,31	5,50	5,37	5,18	5,71	5,57	5,82	5,78	6,24	6,17	6,20	6,30			
Median		30,0000	3,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00			
MEAN - MEDIAN		2,6350	,69	,33	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350	2,6350				
Mode		30,00	2	4	6	7	6	7	7	8	6	7	7	8	6	7			
Std. Deviation		22,48470	2,257	1,717	1,376	1,475	1,410	1,920	1,517	1,893	1,726	1,404	1,520	1,408	1,414	1,339			
Skewness		,716	,770	,491	-,644	-,945	-,925	-,776	-,850	-,554	-,657	-,1025	-,987	-,391	-,328	-,429			
Std. Error of Skewness		,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135				
R1 = Skewness/Std. Error of		166,497	5,701	3,635	-4,767	-7,000	-6,846	-5,749	-6,294	-4,100	-4,864	-7,598	-7,309	-2,892	-2,428	-3,176			
Kurtosis		-,156	-,002	-,586	,005	,251	,580	-,712	,412	-,425	-,081	1,114	,712	-,635	-,614	-,370			
Std. Error of Kurtosis		,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269				
R2 = Kurtosis/Std. Error of		-0,57909775	-0,00912942	-2,17485172	0,01741998	0,93126315	2,15484722	-2,64302202	1,53134486	-1,57922472	-0,30194483	4,13805496	2,6449632	-2,35843595	-2,28063613	-1,37375459			

Analyse préalable au test de normalité des données clients collectées.

		Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.	Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de La Ferme du Sart. Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau.
N	Valid	30	30	30	27	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
	Missing	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Mean		5,00	4,80	5,97	4,93	6,07	5,60	4,80	5,27	5,33	6,57	6,27	6,73	6,50	6,73	6,14	5,21	6,53	6,30
Median		5,00	4,50	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,50	5,50	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00
Mean-Median		,00	,30	-,03	-,07	,07	-,40	-,20	-,23	-,17	-,43	-,73	-,27	-,50	-,27	,14	,21	-,47	-,70
Mode		5	4	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6
Std. Deviation		1,320	1,808	1,098	1,838	1,015	1,133	1,424	1,258	1,422	,879	1,015	,583	,721	,990	1,292	1,306	1,526	1,526
Skewness		-,738	-,318	-,600	-,725	-,589	-,494	-,235	-,321	-,947	-,130	-,1218	-,2148	-,1135	-,1867	-,768	-,307	-,725	-,913
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427	,448	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,434	,434	,427	,427
R1 = Skewness/Std. Error of		3,137	-,745	-1,406	-1,620	-2,317	-1,158	-,554	-,751	-2,219	-0,993	-2,854	-6,032	-2,658	-4,372	-1,772	-,708	-1,688	-2,138
Kurtosis		1,465	-,493	-,106	-,354	,049	-,594	-,540	-,918	1,399	,558	,337	3,747	-,089	2,934	-,606	-,830	,050	,127
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833	,872	,833	,833	,833	,833	,833	,833	,833	,833	,833	,833	,845	,845	,833	,833
R2 = Kurtosis/Std. Error of		1,75929937	-0,59217007	-1,28066231	-0,40558376	0,05849834	-0,71325264	-0,64904332	-1,10188072	1,67392827	0,6679616	0,40428305	4,49933628	-0,1069879	3,52290151	-0,71734667	-0,99257587	0,06603206	0,152611

Analyse préalable au test de normalité des données clients collectées.

Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir expliquer les nouveautés	Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir expliquer les contacts avec les employés sont très bons	Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxy/Grange. Je vous prie de bien vouloir expliquer vos relations avec les autres clients se passent bien	Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxy/Grange. Je vous prie de bien sentir ce que vous trouvez par les employés de Proxy/Grange agréable	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les situations	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange	Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxy/Grange. Je vous prie de bien savoir ce que vous trouvez de bien dans toutes les règles de Proxy/Grange
326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4,47	6,02	5,83	6,03	6,14	6,24	6,43	6,21	6,35	6,25	6,72	6,76	5,63	4,86	5,47	3,17	6,21	6,19	6,19	6,19	
4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
,47	,02	,17	,03	,14	,24	,57	,21	,65	,25	,28	,24	,37	,14	,53	1,17	,21	,19	,19	,19	
0	7	6	7	7	6	7	6	7	7	8	8	6	5	6	1	7	7	7	7	
2,342	1,235	1,402	1,101	1,084	1,277	1,205	1,194	1,240	1,087	1,308	1,257	1,185	1,671	1,360	2,520	1,003	,929	,929	,929	
,084	,964	,417	,1329	,1324	,534	,782	,607	,624	,404	,910	,786	,980	,472	,992	,791	,1251	,136	,136	,136	
,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	,135	
,622	-7,136	-3,084	-9,839	-9,801	-3,952	-6,790	-4,496	-4,620	-2,993	-6,740	-5,821	-7,260	-3,493	-7,344	5,858	-6,266	-8,365	-8,365	-8,365	
-1,205	,705	,180	2,342	1,748	,016	1,100	,419	,024	,078	,754	,018	1,053	,372	,783	,884	2,475	1,412	1,412	1,412	
,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	
-4,47376274	2,61788171	-0,66965703	8,69633892	6,49169321	0,05804351	4,08618399	1,55576327	-0,08928277	-0,28979431	2,79839907	0,06745445	3,91017669	-1,37980585	2,90705861	-3,28180383	9,19203973	5,24307178	5,24307178	5,24307178	

Analyse préalable au test de normalité des données clients collectées.

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Statistic	df
Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous à Proxi Grange ? - 0% de l'ans... Quelle part de vos dépenses alimentaires totales dépensez-vous auprès de Proxi Grange ?	.117	326	.000	343
Sur 10 achats de courses alimentaires, combien de fois allez-vous à Proxi Grange ?	.154	326	.000	.911
Avec quelle fréquence faites-vous vos courses à Proxi Grange en comparaison avec d'autres magasins ?	.155	326	.000	.921
Les questions suivantes portent sur Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre avis...	.202	326	.000	.916
Proxi Grange est une marque qui m'est très familière (au sens où vous estimez connaître ses produits)	.210	326	.000	.862
Vous connaissez la plupart des produits de Proxi Grange	.218	326	.000	.869
Faire vos courses à Proxi Grange fait partie de vos habitudes	.226	326	.000	.837
Vos connaissances de Proxi Grange sont supérieures à celles de votre entourage familial et amical...	.193	326	.000	.806
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils ont des astuces pour vous mettre à l'aise	.159	326	.000	.914
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils savent vous aider à faire vos courses à Proxi Grange	.166	326	.000	.927
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils vous donnent l'impression de revenir	.202	326	.000	.886
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils vous donnent envie de les remercier pour le service rendu	.209	326	.000	.890
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils ont l'air de bien se connaître entre eux	.171	326	.000	.908
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils paraissent solidaires les uns des autres	.145	326	.000	.915
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... il vous semble qu'ils font vraiment partie d'une équipe	.172	326	.000	.919
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... il vous semble qu'ils apprécient leur groupe de travail	.165	326	.000	.908
Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxi Grange. Je vous prie... les employés vous expliquent les nouveautés	.109	326	.000	.920
Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxi Grange. Je vous prie... vos contacts avec les employés sont très bons	.227	326	.000	.869
Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxi Grange. Je vous prie... vos relations avec les autres clients se passent bien	.161	326	.000	.934
Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxi Grange. Je vous prie... vous vous sentez bien accueilli(e) par les employés de Proxi Grange	.234	326	.000	.819
Les questions suivantes portent sur votre expérience de courses dans Proxi Grange. Je vous prie... vous trouvez l'atmosphère de Proxi Grange agréable	.171	326	.000	.917
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... les collaborateurs de Proxi Grange savent ce qu'ils doivent faire dans toutes les situations	.189	326	.000	.897
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... il vous semble qu'ils connaissent les règles de Proxi Grange	.189	326	.000	.913
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... il vous semble qu'ils comprennent leur rôle	.264	326	.000	.804
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils régulent vos problèmes sans avoir besoin de faire appel à leur responsable	.198	326	.000	.912
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils paraissent bien formés à leur travail	.223	326	.000	.848
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... ils rencontrent rarement des difficultés dans leurs tâches	.222	326	.000	.851
Les questions suivantes portent sur votre perception des employés de Proxi Grange. Je vous prie... il vous semble qu'ils connaissent toutes les valeurs de leur entreprise	.227	326	.000	.870
Les questions suivantes portent sur votre connaissance de La Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir... l'assortiment des produits de Proxi Grange	.181	326	.000	.941
Les questions suivantes portent sur votre connaissance de Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir... les services offerts par Proxi Grange	.239	326	.000	.882
Les questions suivantes portent sur votre connaissance de Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir... le fonctionnement de Proxi Grange	.237	326	.000	.794
Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter... trouver les produits que vous cherchez	.243	326	.000	.828
Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter... acheter les produits que vous souhaitez	.238	326	.000	.816
Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter... l'image de Proxi Grange correspond à votre style de vie	.162	326	.000	.931
Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau d'acceptation aux affirmations suivantes où 1= Pas d... Proxi Grange vous apporte le type de relation commerciale que vous cherchez avec un magasin d'alimentation	.176	326	.000	.924
Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau d'acceptation aux affirmations suivantes où 1= Pas d... vous êtes satisfait(e) de l'écoulement de Proxi Grange	.224	326	.000	.866
Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau d'acceptation aux affirmations suivantes où 1= Pas d... vous êtes globalement satisfait(e) de votre relation commerciale avec Proxi Grange	.236	326	.000	.806
Je vous prie de bien vouloir noter votre niveau d'acceptation aux affirmations suivantes où 1= Pas d... vous vous êtes aujourd'hui qu'avoir choisi Proxi Grange était un bon choix	.254	326	.000	.839
Comment vous sentez-vous vis-à-vis de Proxi Grange ?	.197	326	.000	.871
Les questions suivantes portent sur Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre avis...	.305	326	.000	.764
Les questions suivantes portent sur Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre avis... Proxi Grange est, selon vous, meilleure que ses concurrents	.157	326	.000	.926
Les questions suivantes portent sur Proxi Grange. Je vous prie de bien vouloir noter votre avis... vous utilisez parfois les services des concurrents de Proxi Grange pour faire vos courses alimentaires	.210	326	.000	.873
Lorsque vous n'allez pas à Proxi Grange, faites-vous une partie de vos courses alimentaires ailleurs...	.530	326	.000	.255

Résultats des tests de Kolmogorov- Smirnov et de Shapiro – Vick sur les variables issues de l'étude menée auprès des clients de Proxi' Grange.

La normalité des données collectées auprès des clients de Proxi Grange.

Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos achats les produits que vous souhaitez.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.	Les questions suivantes portent sur vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange. Je vous prie de bien vouloir noter vos visites à Proxi/Grange.
326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6,05	6,18	5,52	2,20	5,67	5,68	6,00	5,98	6,19	5,84	5,16	6,32	5,93	5,22	1,06	
6,00	6,00	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	1,00	
,05	,18	,48	1,20	,33	,32	,00	,02	,19	,16	,84	,88	,07	,78	,06	
7	7	6	1	6	6	6	6	7	6	7	7	6	7	1	
1,026	1,010	1,403	1,751	1,251	1,339	1,319	1,078	,986	,869	1,720	,930	1,413	2,033	,240	
-1,106	-1,696	-,775	1,670	-,920	-,477	-,570	-,870	-1,512	-,900	-,887	-1,555	-,559	-,827	3,673	
-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	-,135	
-8,192	-12,560	-5,742	12,363	-6,812	-3,528	-4,219	-6,442	-11,195	-6,665	-6,570	-11,512	-4,136	-6,123	27,197	
1,351	4,943	,736	1,969	,878	,072	,154	1,662	4,254	2,951	-,064	3,747	,413	-,392	11,560	
,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	,269	
5,01543771	18,3547481	2,73429015	7,31029622	3,26081694	0,26883594	0,5705112	6,17194127	15,7991577	10,9595156	-0,23888008	13,9144885	1,5327625	-1,45735677	42,9294439	

Analyse préalable au test de normalité des données employés collectées.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -J'ai des astuces pour mettre à l'aise les clients	,194	21	,037	,919	21	,084
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -J'aide les clients à faire leurs courses à Proxi Grange	,233	21	,004	,861	21	,007
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je donne envie au client de revenir	,230	21	,005	,841	21	,003
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Les clients me disent qu'ils sont satisfaits de mon travail	,246	21	,002	,896	21	,030
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais précisément l'étendue de mes responsabilités	,272	21	,000	,778	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je sais ce que je dois faire dans la plupart des situations	,244	21	,002	,860	21	,006
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je rencontre rarement des situations dans lesquelles j'ai besoin d'assistance	,199	21	,030	,922	21	,095
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je me sens suffisamment formé(e) pour être performant(e)	,258	21	,001	,897	21	,030
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je rencontre rarement des difficultés dans mes tâches	,179	21	,079	,878	21	,013
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais les valeurs de mon entreprise	,377	21	,000	,697	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais bien les personnes de mon équipe (mon équipe au sens de mon service, par exemple mon équipe de fruits et légumes)	,384	21	,000	,609	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je me sens solidaire des autres employés	,480	21	,000	,508	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je sens que je fais vraiment parti(e) d'une équipe au sein de Proxi Grange	,351	21	,000	,721	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -J'apprécie l'ambiance de mon équipe	,457	21	,000	,569	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais bien les pratiques habituelles et les rituels au sein de Proxi Grange	,349	21	,000	,742	21	,000
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je pense pouvoir décrire tout à fait clairement l'expérience professionnelle des membres de mon équipe	,237	21	,003	,890	21	,022
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais bien l'histoire de Proxi Grange	,243	21	,002	,822	21	,001
Les questions suivantes portent sur votre relation avec les clients de Proxi Grange. Je vous prie... : -Je connais bien les règles de Proxi Grange (rémunération, congés, sanctions, avantages...)	,232	21	,004	,866	21	,008

Résultats des tests de Kolmogorov- Smirnov et de Shapiro – Vick sur les variables issues de l'étude menée auprès des employés de Proxi' Grange.

ANNEXE 7

Calculs « *Boostrapés* »

a) CLICK&CARRY

- 1. Calcul des AFC pour la base globale des clients**
- 2. Calcul des AFC pour la base des clients sans carte e fidélité**
- 3. Calcul des AFC pour la base des clients avec carte e fidélité**
- 4. Calcul des AFC pour la base des clients des anciens points de retrait**
- 5. Conclusions des AFC avec « *Bootstrap* »**

B) PROXI GRANGE

- 1. Calcul des AFC pour la base globale des clients**
- 2. Calcul des AFC pour la base des clients et employés**

Les « *Bootstrap* » ont été réalisés selon la méthode ML avec 1000 itérations et un seuil de probabilité de 95%.

a) Click&Carry

1. Calcul des AFC pour la base globale des clients

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q7_3 <--- SOC1	,843	,797	,880	,002
Q8_1_1 <--- SOC1	,835	,797	,872	,001
Q7_2 <--- SOC1	,762	,695	,816	,002
Q7_1 <--- SOC1	,782	,721	,826	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_5 <--- SOC2	,987	,961	1,012	,002
Q13_1_2 <--- SOC2	,829	,778	,868	,004
Q13_1_6 <--- SOC2	,740	,672	,792	,004

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q9_1_3 <--- SOC3	,828	,767	,886	,002
Q9_1_2 <--- SOC3	,773	,708	,823	,003
Q9_1_1 <--- SOC3	,668	,606	,722	,002

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q12_1_3 <--- PSOE	,906	,878	,932	,002
Q12_1_4 <--- PSOE	,856	,802	,894	,004
Q12_1_1 <--- PSOE	,869	,834	,898	,004
Q14_1_2 <--- PSOE	,726	,652	,789	,003

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q16_1_3<---SR	,947	,911	,981	,003
Q16_1_1<---SR	,782	,725	,828	,003
Q16_1_4<---SR	,825	,773	,868	,003

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
TRANSFORM_Q1 <---FID_CPTALE	,903	,874	,929	,002
TRANSFORM_Q3_1<---FID_CPTALE	,842	,810	,874	,002
Q2 <---FID_CPTALE	,848	,812	,879	,002

2. Calcul des AFC pour la base des clients sans carte de fidélité

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q7_3 <--- SOC1	,870	,780	,929	,002
Q8_1_1 <--- SOC1	,850	,755	,907	,002
Q7_2 <--- SOC1	,741	,617	,834	,003
Q7_1 <--- SOC1	,691	,552	,803	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_5 <--- SOC2	,999	,975	1,031	,001
Q13_1_2 <--- SOC2	,864	,781	,923	,003
Q13_1_6 <--- SOC2	,770	,640	,856	,004

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q9_1_3 <--- SOC3	,814	,715	,907	,003
Q9_1_2 <--- SOC3	,750	,618	,857	,003
Q9_1_1 <--- SOC3	,714	,615	,793	,003

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q12_1_3 <--- PSOE	,917	,856	,955	,004
Q12_1_4 <--- PSOE	,838	,745	,901	,005
Q12_1_1 <--- PSOE	,923	,880	,960	,001
Q14_1_2 <--- PSOE	,800	,704	,866	,003

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q16_1_3 <--- SR	,861	,736	,954	,004
Q16_1_1 <--- SR	,772	,624	,856	,004
Q16_1_4 <--- SR	,805	,637	,921	,003

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
TRANSFORM_Q1 <--- FID_CPTALE	,850	,780	,903	,003
TRANSFORM_Q3_1 <--- FID_CPTALE	,882	,825	,924	,003
Q2 <--- FID_CPTALE	,863	,794	,923	,002

3. Calcul des AFC pour la base des clients avec carte de fidélité

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q7_3 <--- SOC1	,847	,788	,892	,003
Q8_1_1 <--- SOC1	,855	,805	,893	,004
Q7_2 <--- SOC1	,769	,701	,823	,003
Q7_1 <--- SOC1	,779	,705	,834	,003

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_5 <--- SOC2	,971	,934	,994	,004
Q13_1_2 <--- SOC2	,850	,784	,903	,002
Q13_1_6 <--- SOC2	,727	,627	,795	,004

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q9_1_3 <--- SOC3	,827	,750	,894	,003
Q9_1_1 <--- SOC3	,718	,632	,789	,002
Q9_1_2 <--- SOC3	,776	,714	,830	,003

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q12_1_3 <--- PSOE	,893	,848	,927	,003
Q12_1_4 <--- PSOE	,834	,735	,888	,006
Q12_1_1 <--- PSOE	,885	,835	,922	,003
Q14_1_2 <--- PSOE	,784	,703	,848	,002

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q16_1_3<---SR	,927	,879	,969	,002
Q16_1_1<---SR	,772	,692	,833	,005
Q16_1_4<---SR	,844	,773	,910	,002

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
NEWQ1_RECODEE_ECHELLE1_7<---FID_CPTALE	,927	,895	,953	,003
NEWQ3_RECODEE_ECHELLE1_7<---FID_CPTALE	,867	,832	,901	,002
Q2 <---FID_CPTALE	,840	,798	,879	,002

4. Calcul des AFC pour la base des clients des Anciens Points de retraits, avec carte de fidélité

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q7_3 <--- SOC1	,881	,820	,925	,003
Q8_1_1 <--- SOC1	,874	,821	,914	,002
Q7_2 <--- SOC1	,784	,692	,855	,003
Q7_1 <--- SOC1	,743	,645	,826	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_5 <--- SOC2	,963	,916	,998	,004
Q13_1_2 <--- SOC2	,793	,656	,886	,004
Q13_1_6 <--- SOC2	,750	,669	,830	,002

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q9_1_3 <--- SOC3	,891	,827	,945	,002
Q9_1_1 <--- SOC3	,743	,642	,833	,002
Q9_1_2 <--- SOC3	,770	,698	,842	,001

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q12_1_3 <--- PSOE	,899	,850	,935	,002
Q12_1_4 <--- PSOE	,897	,855	,929	,002
Q12_1_1 <--- PSOE	,875	,813	,919	,003
Q14_1_2 <--- PSOE	,769	,653	,852	,002

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q16_1_3<---SR	,906	,848	,944	,004
Q16_1_1<---SR	,796	,697	,867	,002
Q16_1_4<---SR	,924	,864	,974	,002

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
NEWQ1_RECODEE_ECHELLE1_7<---FID_CPTALE	,920	,881	,949	,003
NEWQ3_RECODEE_ECHELLE1_7<---FID_CPTALE	,860	,813	,902	,002
Q2 <---FID_CPTALE	,854	,798	,902	,003

4. Calcul des AFC pour la base des clients des Nouveaux Points de retraits, avec carte de fidélité

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q7_3 <---SOC1	,906	,845	,949	,002
Q8_1_1<---SOC1	,908	,858	,942	,002
Q7_2 <---SOC1	,782	,662	,878	,003
Q7_1 <---SOC1	,799	,704	,880	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_5<---SOC2	,974	,946	,996	,004
Q13_1_2<---SOC2	,933	,869	,973	,002
Q13_1_6<---SOC2	,831	,693	,911	,004

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q9_1_3<---SOC3	,880	,785	,957	,003
Q9_1_1<---SOC3	,718	,585	,831	,002
Q9_1_2<---SOC3	,728	,624	,833	,002

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q12_1_3<---PSOE	,931	,844	,970	,005
Q12_1_4<---PSOE	,875	,713	,960	,004
Q12_1_1<---PSOE	,925	,846	,967	,002
Q14_1_2<---PSOE	,800	,590	,906	,005

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q16_1_3<---SR	,955	,911	,988	,002
Q16_1_1<---SR	,891	,798	,950	,003
Q16_1_4<---SR	,889	,798	,957	,002

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
NEWQ1_RECODEE_ECHELLE1_7<--- FID_CPTALE	,896	,847	,937	,002
NEWQ3_RECODEE_ECHELLE1_7<--- FID_CPTALE	,869	,794	,929	,002
Q2 <--- FID_CPTALE	,820	,721	,887	,004

Conclusion des AFC avec bootstrap (1000 itération et intervalle de confiance à 95%) :

Dans la mesure où aucun intervalle de confiance ne renferme la valeur 0 (avec $p \leq 0,005$), nous pouvons en conclure que nos résultats sont extrapolables à la population mère.

Par ailleurs, il ressort de nos calculs que seule l'échelle de mesure de la Socialisation Organisationnelle présente des scores factoriels faibles pour la base composée de l'ensemble des individus interrogés et pour la base composée des clients n'ayant pas de carte de fidélité. Toutefois, le problème de robustesse de ces échelles n'apparaît pas dans la base composée des clients disposant d'une carte de fidélité. De tels résultats nous semblent donc cohérents avec le concept mesuré à travers cette échelle. Nous maintenons donc ces échelles.

De plus, nous constatons que certains items de l'échelle de mesure de la SOC, de la PSOE et de la Satisfaction Relationnelle présentent pour leurs valeurs les plus faibles des scores factoriels inférieurs à 0,707. Rappelons toutefois que les calculs réalisés sont d'autant plus robustes que le bootstrap est réitéré 1000 fois et que le seuil de confiance est de 95%. Ainsi les valeurs les plus faibles ne représentent que 2,5% des données.

b) Proxi »Grange

Les bootstrap ont été réalisés selon la méthode ML avec 1000 itérations et un seuil de probabilité de 95%.

1. Calcul des AFC pour la base globale des clients

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q8_1 <--- SOC1	,874	,825	,913	,004
Q16_1_1_1 <--- SOC1	,757	,678	,825	,002
Q7_1 <--- SOC1	,786	,707	,860	,002
Q6_1 <--- SOC1	,710	,619	,790	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_4_1 <--- SOC2	,904	,816	,971	,003
Q13_1_2_1 <--- SOC2	,784	,700	,869	,002
Q13_1_5_1 <--- SOC2	,691	,588	,770	,003

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q17_1_2_1 <--- SOC3	1,028	,961	1,095	,002
Q17_1_1_1 <--- SOC3	,686	,580	,779	,003
Q17_1_3_1 <--- SOC3	,716	,617	,803	,002

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q11_1_3_1 <--- PSOE	,896	,833	,945	,002
Q11_1_4_1 <--- PSOE	,876	,823	,922	,003
Q15_1_2_1 <--- PSOE	,639	,548	,720	,002
Q11_1_1_1 <--- PSOE	,734	,651	,807	,002

e. AFC de l'échelle de mesure de la SR

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q21_1_3_1<---SR	,852	,748	,941	,002
Q21_1_1_1<---SR	,692	,522	,806	,005
Q21_1_4_1<---SR	,817	,743	,879	,002

f. AFC de l'échelle de mesure de la FID CPTALE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
TRANSFORM_Q1_1<---FID_CPTALE	,795	,721	,857	,002
TRANSFORMQ2 <---FID_CPTALE	,883	,821	,943	,002
Q3_1 <---FID_CPTALE	,852	,781	,908	,003

2. Calcul des AFC pour la base globale des clients&employés

a. AFC de l'échelle de mesure de la SOC1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q8_1_Clients <---SOC1	,841	,757	,900	,003
Q16_1_1_1_Clients<---SOC1	,713	,601	,797	,002
Q7_1_Clients <---SOC1	,779	,661	,867	,003
Q6_1_Clients <---SOC1	,754	,662	,821	,002

b. AFC de l'échelle de mesure de la SOC2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q13_1_4_1_Clients<---SOC2	,972	,900	1,040	,003
Q13_1_2_1_Clients<---SOC2	,747	,648	,837	,002
Q13_1_5_1_Clients<---SOC2	,704	,566	,792	,004

c. AFC de l'échelle de mesure de la SOC3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q17_1_2_1_Clients<---SOC3	1,028	,962	1,089	,003
Q17_1_1_1_Clients<---SOC3	,686	,579	,778	,002
Q17_1_3_1_Clients<---SOC3	,716	,611	,796	,003

d. AFC de l'échelle de mesure de la PSOE

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q11_1_3_1_Clients<---PSOE	,847	,743	,920	,004
Q11_1_4_1_Clients<---PSOE	,859	,778	,920	,003
Q15_1_2_1_Clients<---PSOE	,614	,498	,732	,002
Q11_1_1_1_Clients<---PSOE	,745	,647	,829	,002

e. AFC de l'échelle de mesure de la SOE1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q5_1_3_Employes<---SOE1	,500	,312	,643	,003
Q5_1_4_Employes<---SOE1	1,051	,931	1,281	,002
Q5_1_2_Employes<---SOE1	,621	,453	,745	,002

f. AFC de l'échelle de mesure de la SOE2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q6_1_3_Employes <---SOE1	,794	,702	,885	,002
Q6_1_4_Employes <---SOE1	,742	,637	,853	,002
Q6_1_1_Employes_1<---SOE1	,771	,678	,869	,002

g. AFC de l'échelle de mesure de la SOE3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Q4_1_2_Employes<---SOE3	,846	,742	,954	,002
Q4_1_3_Employes<---SOE3	,804	,713	,883	,003
Q4_1_1_Employes<---SOE3	,647	,544	,739	,003

ANNEXE 8

Tests d'hypothèses dans le cadre de l'étude portant sur *Click&Carry*

1. Qu'est ce qui explique le succès d'une innovation de format ?
2. Comment la SOE influence-t-elle la SOC et la PSOE ?

1. Qu'est ce qui explique le succès d'une innovation de format ?

Nous récapitulons les résultats des tests en fonction du segment considéré :

- Base globale des Clients avec et sans carte de fidélité – variable de 2nd ordre (§1.1) ;
- Clients avec et sans carte de fidélité – variable de 1er ordre (§1.2) ;
- Clients sans carte de fidélité (§1.3) ;
- Clients avec carte de fidélité (§1.4) :
 - Anciens points de vente (*base clients ANCIENS points de vente*) (§1.4.1) ;
 - en fonction du niveau de CA dépensé trimestriellement ;
 - en fonction du nombre de visites réalisées trimestriellement ;
 - Nouveaux points de vente (*base clients NOUVEAUX points de vente*) (§1.4.2) ;
 - en fonction du niveau de CA dépensé trimestriellement ;
 - en fonction du nombre de visites réalisées trimestriellement.

Clients avec et sans carte de fidélité (base globale clients) : calcul en passant par les variables de 2nd ordre

i. Le modèle de mesure

- Valeurs des chemins, en termes de R^2 :
 - La Satisfaction Relationnelle (SR) explique 9,9748% de la Fidélité Comportementale (FID CPTALE) ;
 - La Satisfaction Relationnelle (SR) explique 48,2319% de la Fidélité Attitudinale (FID ATT) ;

R Square

	R Square
FID_ATT_VAR	0,482319
FID_CPTALE	0,099748
SR	

R^2 (variance expliquée) issu du bootstrapping du modèle général

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
FID_ATT_VAR	1,000000
FID_CPTALE	0,898078
SR	0,894332

Alpha de Cronbachs issu du bootstrapping du modèle général

De plus, il ressort que les items choisis sont bons et expliquent le mieux la variable à laquelle ils se rattachent comme le montrent les tableaux présentant les « Average Variance extracted » et le « Cross Loadings » ci – dessous.

AVE

	AVE
FID_ATT_VAR	1,000000
FID_CPTALE	0,830183
SR	0,823914

« Average Variance extracted » issu du bootstrapping du modèle général

	FID_ATT_VAR	FID_CPTALE	SR
FID_ATT_VAR	1,000000	0,618142	0,694492
Q16_1_1	0,543099	0,243309	0,879321
Q16_1_3	0,580362	0,248739	0,925239
Q16_1_4	0,735149	0,34879	0,917862
Q2	0,552401	0,898202	0,268172
TRANSFORM_Q1	0,558722	0,916457	0,271435
TRANSFORM_Q3_1	0,576846	0,918634	0,318533

« Cross Loadings » issu du bootstrapping du modèle général

ii. Echelle de mesure de la SOC

	SOC
SOC	0
SOC1	0,5632
SOC2	0,3341
SOC3	0,3778

« Path coefficient » issu du bootstrapping de l'échelle de mesure de la SOC

	SOC	SOC1	SOC2	SOC3
AVE	0,459058	0,738655	0,827843	0,727365

« Average Variance extracted » issu du bootstrapping de l'échelle de mesure de la SOC

Composite Reliability

I	Composite Reliability
SOC	0,893168
SOC1	0,918715
SOC2	0,935094
SOC3	0,888864

« Fiabilité Composite » issu du bootstrapping de l'échelle de mesure de la SOC

	SOC	SOC1	SOC2	SOC3
Alpha	0,86628	0,881945	0,895396	0,812394

Alpha issus du bootstrapping de l'échelle de mesure de la SOC

Par ailleurs, les items choisis expliquent le mieux la variable à laquelle ils se rattachent comme le montre le tableau ci – dessous. **Ceci indique des validités convergente et discriminante de bonne qualité.**

Cross Loading				
	SOC	SOC1	SOC2	SOC3
Q13_1_2	0,58	0,3022	0,9131	0,2773
Q13_1_5	0,5778	0,2724	0,9476	0,2854
Q13_1_6	0,5263	0,2402	0,8672	0,2684
Q7_1	0,7548	0,8467	0,2584	0,5073
Q7_2	0,7492	0,8445	0,2751	0,4809
Q7_3	0,7429	0,8772	0,2274	0,4577
Q8_1_1	0,7618	0,869	0,2677	0,4843
Q9_1_1	0,6876	0,4993	0,2735	0,8341
Q9_1_2	0,6315	0,4245	0,2259	0,8389
Q9_1_3	0,7131	0,5086	0,2768	0,8847

« Cross Loading » issus du bootstrapping de l'échelle de mesure de la SOC

	VIF
Constant	
LV SOC1	1,501
LV SOC2	1,132
LV SOC3	1,506

Facteur d'inflation de la variance (VIF) issus de l'échelle de mesure de la SOC

1.1. Clients avec et sans carte de fidélité (base globale clients)⁴.

1.1.1. Modèle structurel retenu pour l'ensemble de clients (avec et sans carte de fidélité)

		Résultats globaux
Model Fit		
χ^2		35,109
p		0,000
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	3,511
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	968
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,996
RFI	> 0,9	0,992
TLI	> 0,9	0,994
CFI	> 0,9	0,997
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,474
PGFI	> 0,9	0,475
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,019
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,037
L090	le plus petit possible	0,024
HI90	le plus petit possible	0,05
AIC	La plus faible valeur possible	85,109

Indices d'ajustement du modèle structurel pour l'ensemble des clients (avec et sans carte de fidélité)

Ce modèle est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, ce modèle nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

Il nous servira également comme base de référence pour les deux autres segments étudiés (clients sans carte de fidélité et clients avec carte de fidélité).

⁴ L'ensemble des données relatives à la base globale des clients ont été boostrées (« Model Fit » et modérations incluses).

1.1.2. Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas de l'ensemble des clients (avec et sans carte de fidélité)

Le logiciel Amos offre la possibilité de tester des effets modérateurs par le biais d'une analyse multi-groupes (Arbuckle et Wothke, 1999 ; Jaccard et Wan, 1996 ; Ping, 1996). Celle-ci permet d'examiner les relations structurelles parmi les différents construits en corrigeant les erreurs de mesure (El Akremi et Roussel, 2006).

La méthode d'analyse multi-groupes a été présentée précédemment (voir chapitre V, section 2). Sa réalisation nécessite la création de groupes pour chacune des variables modératrices. Puis, l'influence de chaque groupe sur les relations entre les variables explicatives et variables à expliquer sera testée par le biais des tests de différence de khi-deux.

Afin de créer deux sous-groupes hétérogènes pour chacune des variables modératrices, le premier et le dernier décile de la SOC1, SO2, SOC3, PSOE ont été identifiés⁵. Ensuite, ont été créés des sous – groupes de façon homogènes pour chacune des variables (voir tableau ci-dessous). Et, dans la mesure où l'analyse multi-groupes nécessite des groupes de taille similaire, nous les avons uniformisés de façon aléatoire⁶.

Ainsi, les valeurs les plus faibles de la variable forment le premier groupe tandis que les valeurs les plus élevées le deuxième. Ces deux groupes sont ainsi mutuellement exclus.

Cette démarche a pour objectif d'avoir une hétérogénéité inter-groupe et une homogénéité intra-groupe. Le Tableau ci-dessous présente les différents groupes ainsi créés.

⁵ Pour identifier, les déciles des variables analysées, nous avons créé sur SPSS une variable égale à la somme des items retenus lors de l'ACP et de l'AFC (Hair et al. 2010). Il s'agit de variable SUMMATED que Hair et al. (2010) définissent comme une « méthode de combinaison de plusieurs variables qui mesurent le même concept en une seule variable dans une tentative d'augmenter la fiabilité de la mesure à travers la mesure multivariée. Dans la plupart des cas, les variables distinctes sont sommées et leur score total ou moyen utilisé dans l'analyse » (p. 3, traduction de l'auteur). Ainsi : $SUMMATED\ MEAN\ SOC1 = (Q7_3 + Q8_1_1 + Q7_1 + Q7_2)/4$

⁶ Dans cette optique, nous avons utilisé la fonction « *Data – Select cases – Random sample of cases – Approximately XX% of all cases* » de SPSS.

	base globale clients			
	1er décile identifié	dernier décile identifié	1er décile retenus pour l'analyse multigroupes	dernier décile retenus pour l'analyse multigroupes*
SOC1	N = 217 (≤ 4)	N = 353 (≥ 7)	N = 217 (≤ 4)	N = 217 (≥ 7)
SOC2	N = 262 (≤ 5)	N = 749 (≥ 7)	N = 262 (≤ 5)	N = 262 (≥ 7)
SOC3	N = 238 (≤ 4)	N = 368 (≥ 7)	N = 238 (≤ 4)	N = 238 (≥ 7)
PSOE	N = 189 ($\leq 4,75$)	N = 571 (≥ 7)	N = 189 ($\leq 4,75$)	N = 200 (≥ 7)
* = choix aléatoire				

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

Dans les paragraphes suivants sont présentés les résultats des analyses multigroupes.

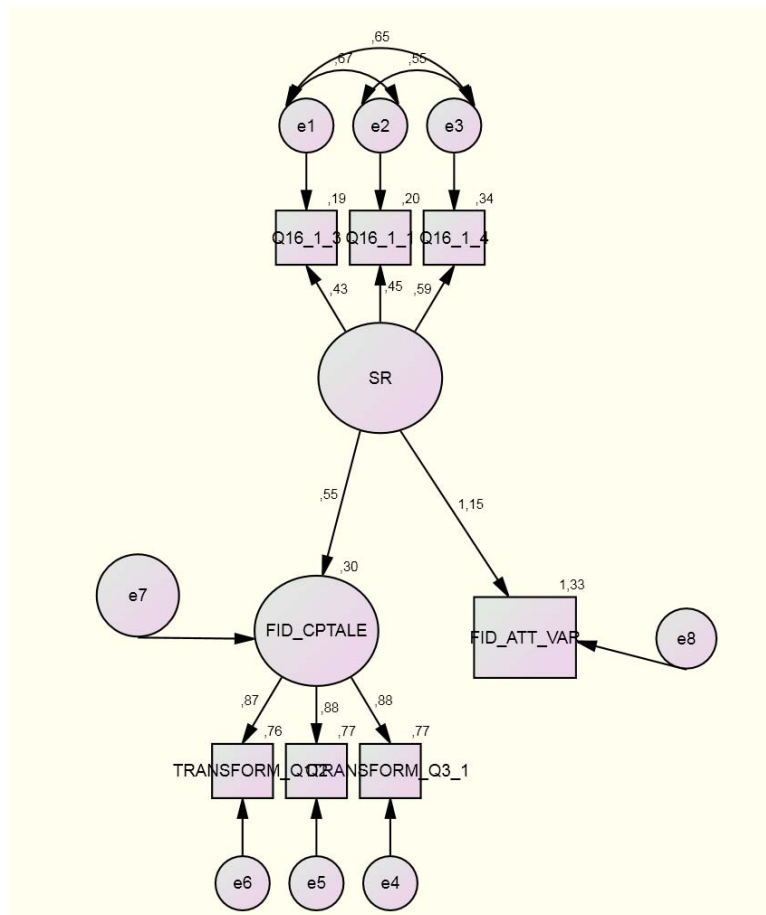
1.2. Clients sans carte de fidélité (base clients sans carte de fidélité)⁷

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux réponses des clients interrogés n'ayant pas de carte de fidélité.

Comme précédemment, nous allons d'abord présenter le modèle structurel retenu et ses indices d'ajustement du modèle (§2.1.1) puis les résultats des tests des effets modérateurs (§2.1.2).

1.2.1. Modèle structurel retenu pour les clients n'ayant pas de carte de fidélité

Le modèle structurel retenu pour les clients n'ayant pas de carte de fidélité est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients n'ayant pas de carte de fidélité

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci-dessous, ci – dessous.

⁷ A partir d'ici seul le modèle structurel a fait l'objet de bootstrapp, et non pas les modérations.

		Sans carte de fidélité
Model Fit		
χ^2		28,444
p		0,002
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	2,844
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	303
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,987
RFI	> 0,9	0,973
TLI	> 0,9	0,983
CFI	> 0,9	0,992
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,47
PGFI	> 0,9	0,472
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,061
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,063
L090	le plus petit possible	0,036
HI90	le plus petit possible	0,9
AIC	La plus faible valeur possible	78,444

Indices d'ajustement du modèle structurel pour l'ensemble des clients (avec et sans carte de fidélité)

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

1.2.2. Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas des clients n'ayant pas de carte de fidélité

Nous suivons l'ensemble des étapes précédemment décrites (au §1.1). Ainsi, nous créons deux sous - groupes ayant une hétérogénéité inter-groupe, une homogénéité intra-groupe et mutuellement exclus, à partir des quartiles Nous n'avons retenus les déciles car certains groupes créés étaient inférieur à 80 lignes. Ici, nous n'avons pas eu à uniformiser les groupes Enfin, les valeurs les plus faibles de la variable forment le premier groupe tandis que les valeurs les plus élevées le deuxième.

	base clients sans carte de fidélité	
	1er quartile identifié	dernier quartile identifié
SOC1	N = 141 (≤ 5)	N = 135 ($\geq 6,50$)
SOC2	N = 140 ($\leq 5,6667$)	N = 171 (≥ 7)
SOC3	N = 124 ($\leq 4,6667$)	N = 144 ($\geq 6,3333$)
PSOE	N = 125 ($\leq 5,50$)	N = 175 ($\geq 6,7500$)

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

1.3. Clients avec carte de fidélité ⁸

Dans un troisième temps, nous nous intéressons aux réponses des clients interrogés ayant une carte de fidélité.

Pour ce segment de clients, nous avons plus d'information que pour le précédent. Ainsi, nous sommes en mesure de segmenter les clients ayant une carte de fidélité en fonction de :

- l'ancienneté du point de vente fréquenté ;
- le niveau de CA dépensé trimestriellement
- le nombre de visites réalisées trimestriellement

Ainsi, nous allons tour à tour nous intéresser aux clients des anciens Click&Carry, globalement puis en fonction du niveau de Chiffre d'Affaires dépensé lors trimestre allant d'octobre à décembre 2009 puis en fonction du nombre de visites réalisées lors trimestre allant d'octobre à décembre 2009. Nous ferons de même avec les clients des nouveaux Click&Carry.

1.3.1. Cas des clients des anciens points de vente et ayant une carte de fidélité

Dans le cadre de ces différentes analyses, nous allons d'abord présenter le modèle structurel retenu et ses indices d'ajustement du modèle puis les résultats des tests des effets modérateurs.

⁸Seuls les modèles structurels ont fait l'objet de bootstrapp, et non pas les modérations.

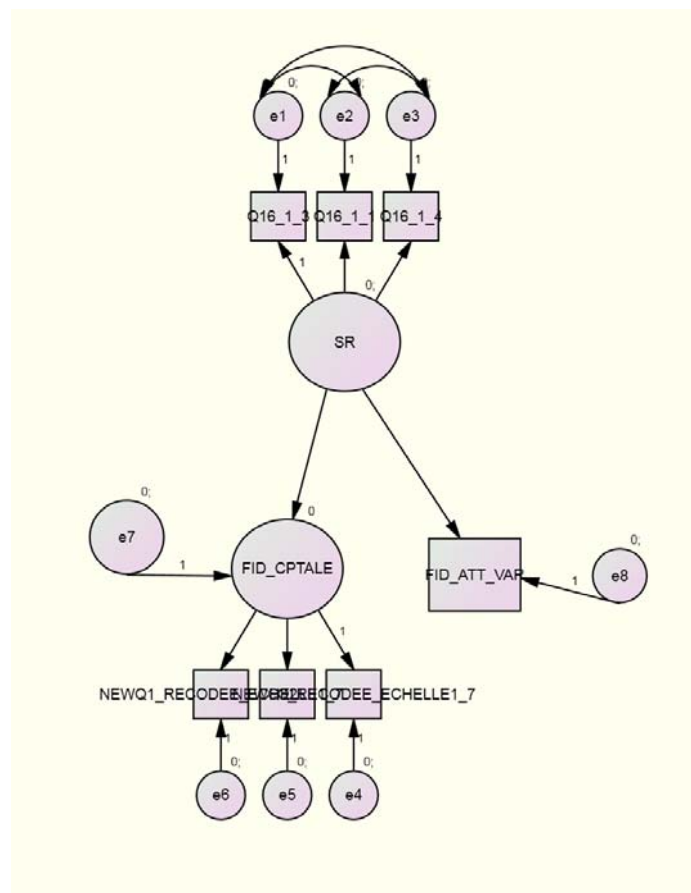
Cas des clients des anciens points de vente et ayant une carte de fidélité

Dans le cadre de ces différentes analyses, nous allons d'abord présenter le modèle structurel retenu et ses indices d'ajustement du modèle puis les résultats des tests des effets modérateurs.

1.3.1.1. Cas global des clients des anciens points de ventes

1.3.1.1.1. Modèle structurel retenu pour les clients des anciens points de vente et n'ayant pas de carte de fidélité

Le modèle structurel retenu pour les clients ayant une carte de fidélité est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des anciens points de vente, ayant une carte de fidélité

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE ANCIENS POINTS DE RETRAIT
Model Fit		
χ^2		41,263
p		0,000
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	4,126
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	396
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,991
RFI	> 0,9	0,98
TLI	> 0,9	0,985
CFI	> 0,9	0,993
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,472
PGFI	> 0,9	0,473
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,046
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,059
L090	le plus petit possible	0,041
HI90	le plus petit possible	0,079
AIC	La plus faible valeur possible	91,263

**Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des anciens points de retrait,
ayant carte de fidélité**

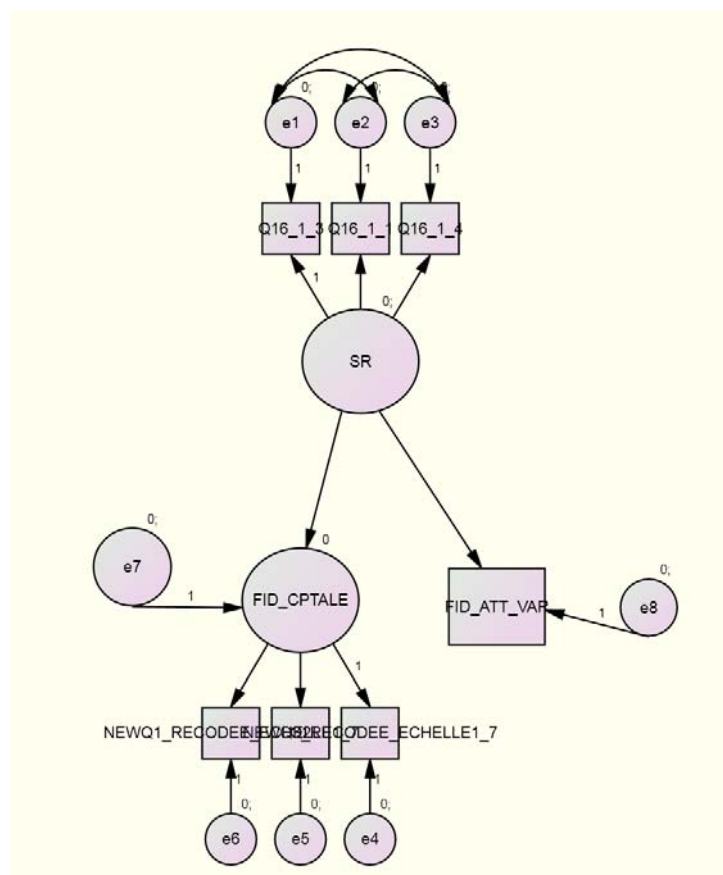
Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

1.3.1.1.2. Cas des clients des anciens points de ventes, ayant dépensé 0 euros entre Octobre et Décembre 2009

- Modèle structurel retenu pour les clients des anciens points de vente ayant dépensé 0 euros et n'ayant réalisé aucune visite du Click&Carry entre octobre et décembre 2009

Le modèle structurel retenu pour les clients ayant dépensé 0 euros et n'ayant réalisé aucune visite du Click&Carry, entre octobre et décembre 2009 est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des anciens points de vente ayant dépensé 0 euros et n'ayant réalisé aucune visite du Click&Carry entre Octobre et Décembre 2009

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE ANCIENS POINTS DE RETRAIT - clients ayant dépensé 0 euros et n'ayant réalisé aucune visite du Click&Carry, entre janvier et mars 2009
Model Fit		
χ^2		21,900
p		0,016
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	2,190
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	308
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,987
RFI	> 0,9	0,972
TLI	> 0,9	0,993
CFI	> 0,9	0,985
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,470
PGFI	> 0,9	0,473
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,060
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,057
L090	le plus petit possible	0,024
HI90	le plus petit possible	0,089
AIC	La plus faible valeur possible	71,900

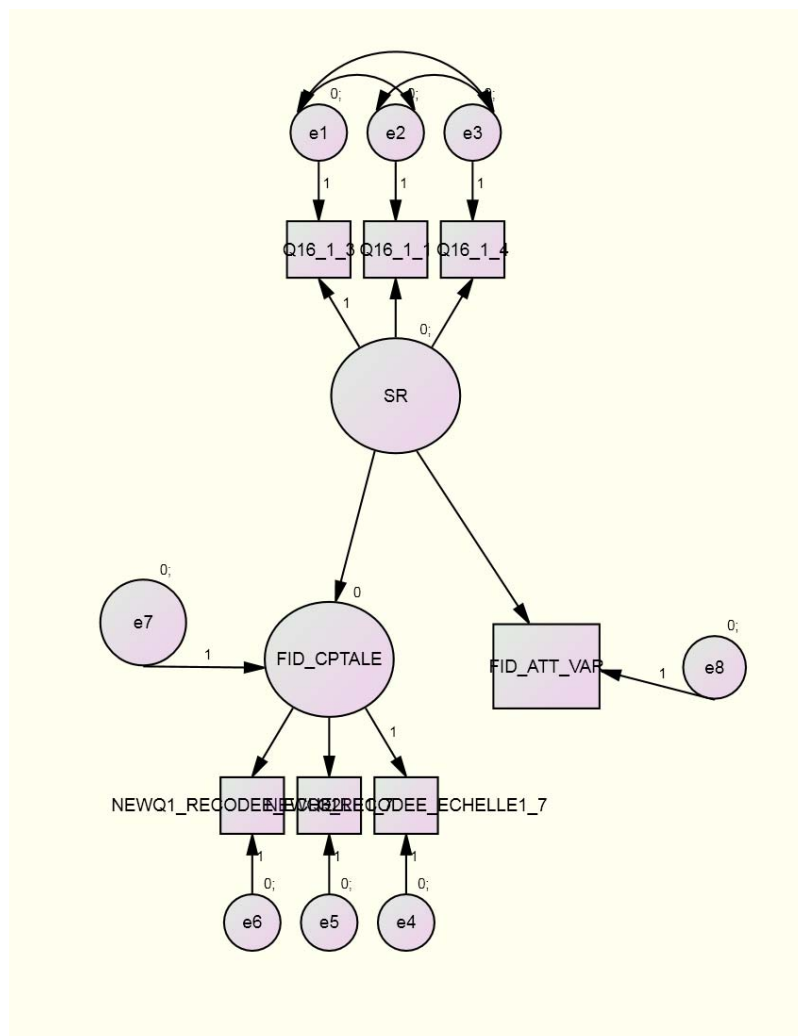
Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des anciens points de vente ayant dépensé 0 euros et n'ayant réalisé aucune visite du Click&Carry, entre Octobre et Décembre 2009

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- Modèle structurel retenu pour les clients des anciens points de vente ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre octobre et décembre 2009

Le modèle structurel retenu pour les clients ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre octobre et décembre 2009 est illustré dans la figure ci-dessous.



Modèle structurel retenu les clients des anciens points de vente ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre Octobre et Décembre 2009

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE ANCIENS POINTS DE RETRAIT - clients ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre janvier et mars 2009
Model Fit		
χ^2		30,155
p		0,001
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	3,016
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	135
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,971
RFI	> 0,9	0,939
TLI	> 0,9	0,959
CFI	> 0,9	0,980
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,462
PGFI	> 0,9	0,467
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,136
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,095
L090	le plus petit possible	0,057
HI90	le plus petit possible	0,135
AIC	La plus faible valeur possible	80,155

Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des anciens points de vente ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre Octobre et Décembre 2009

- Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas des clients des anciens points de vente ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre Octobre et Décembre 2009

base clients des anciens points de ventes - ayant dépensé au moins 705,7320 euros en octobre - novembre - décembre 2009				
	1er tiers identifié	dernier tiers identifié	1er tiers retenu pour l'analyse multigroupes	dernier tiers retenu pour l'analyse multigroupes*
SOC1	N = 92 (≤ 6)	N = 82 (≥ 7)	N = 92 (≤ 6)	N = 82 (≥ 7)
SOC2	N = 89 (≤ 6)	N = 84 (≥ 7)	N = 89 (≤ 6)	N = 84 (≥ 7)
SOC3	N = 85 ($\leq 5,6667$)	N = 64 ($\geq 6,6667$)	N = 74 ($\leq 5,6667$)	N = 64 ($\geq 6,6667$)
PSOE	N = 85 (≤ 6)	N = 68 (≥ 7)	N = 85 (≤ 6)	N = 68 (≥ 7)
* = choix aléatoire				

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

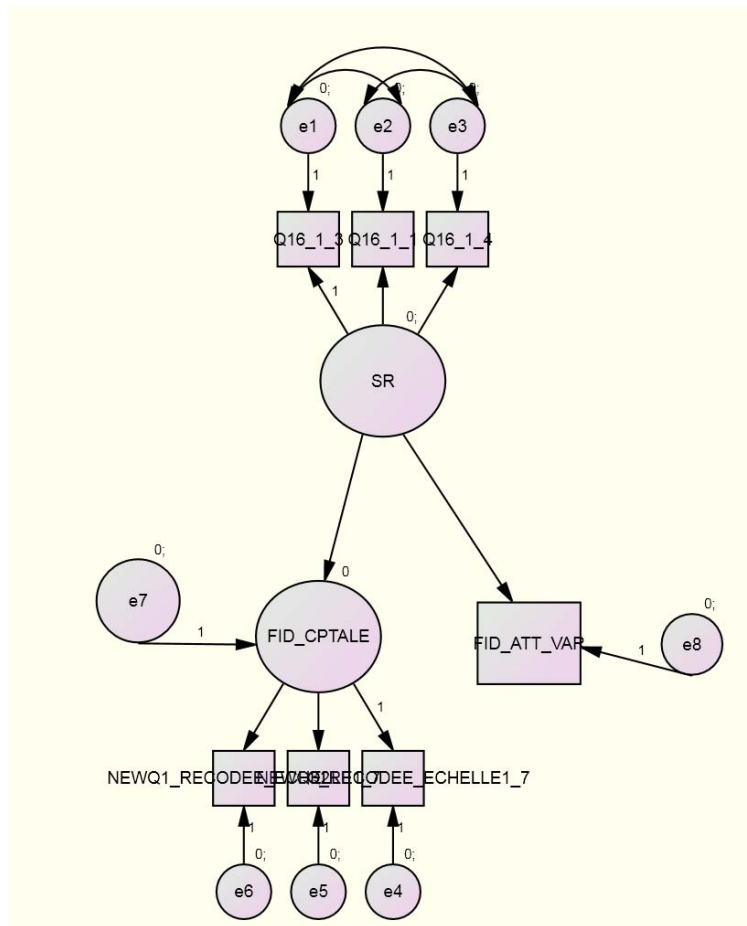
1.3.1.2.2 Cas des clients des anciens points de ventes en fonction du nombre de visites de leur point de ventes (numéro)

- Modèle structurel retenu pour les clients des anciens points de vente n'ayant réalisé aucune visite entre octobre et décembre 2009

Il s'agit des mêmes résultats que ceux présentés dans le cas des « Clients des anciens points de vente ayant dépensé 0 euros entre octobre et décembre 2009 ».

- Modèle structurel retenu pour les clients des anciens points de vente ayant réalisé au moins 9 visites entre octobre et décembre 2009

Le modèle structurel retenu pour les clients ayant réalisé au moins 9 visites entre octobre et décembre 2009 est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des anciens points de vente ayant réalisé au moins 9 visites entre octobre et décembre 2009

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE ANCIENS POINTS DE RETRAIT - clients ayant réalisé au minimum 9 visites entre janvier et mars 2009
Model Fit		
χ^2		19,883
p		0,030
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	1,988
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	222
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,981
RFI	> 0,9	0,990
TLI	> 0,9	0,980
CFI	> 0,9	0,990
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,467
PGFI	> 0,9	0,472
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,083
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,064
L090	le plus petit possible	0,019
HI90	le plus petit possible	0,105
AIC	La plus faible valeur possible	69,883

**Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des anciens points de vente
ayant réalisé au moins 9 visites entre octobre et décembre 2009**

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas des clients des anciens points de vente ayant dépensé au moins 705,7320 euros entre Octobre et Décembre 2009

Nous suivons l'ensemble des étapes précédemment décrites (au §1.1). Ainsi, nous créons deux sous - groupes ayant une hétérogénéité inter-groupe, une homogénéité intra-groupe et mutuellement exclus, à partir des quartiles pour la SOC1 et la SOC2 et à partir des tiers pour la SOC3 et la PSOE (voir tableau ci-dessous).

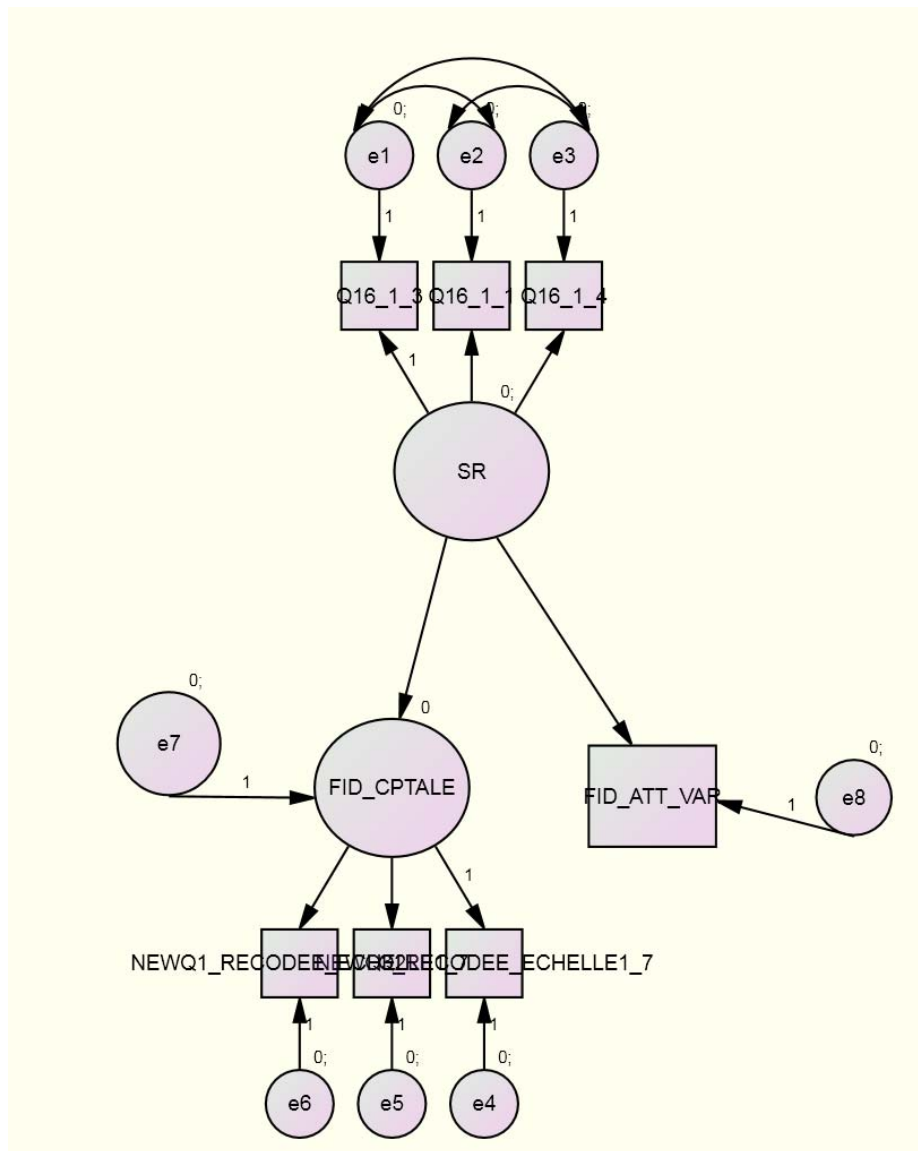
	base clients des anciens points de ventes - ayant réalisé au moins 9 visites en octobre - novembre - décembre 2009			
	1er quartile identifié	dernier quartile identifié	1er tiers pour l'analyse multigroupes	dernier tiers pour l'analyse multigroupes*
SOC1	N = 78 ($\leq 5,75$)	N = 81 (≥ 7)		
SOC2	N = 99 (≤ 6)	N = 87 (≥ 7)		
SOC3			N = 92 ($\leq 5,6667$)	N = 107 ($\geq 6,3333$)
PSOE			N = 100 (≤ 6)	N = 82 ($\geq 6,75$)

Création des sous-groupes pour les variables modératrices ⁹

⁹ Cette différence s'explique par des effectifs trop faibles si nous retenions le 1^{er} et dernier quartile pour la SOC3 et la PSOE.

- Cas global des clients des nouveaux points de ventes
- Modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant une carte de fidélité

Le modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant une carte de fidélité est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des nouveaux points de vente ayant une carte de fidélité

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT
Model Fit		
χ^2		16,353
p		0,090
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	1,635
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	551
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,994
RFI	> 0,9	0,987
TLI	> 0,9	0,995
CFI	> 0,9	0,998
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,473
PGFI	> 0,9	0,475
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,033
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,036
L090	le plus petit possible	0,000
HI90	le plus petit possible	0,066
AIC	La plus faible valeur possible	66,353

Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des nouveaux points de vente ayant une carte de fidélité

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- **Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas des clients des nouveaux points de vente ayant une carte de fidélité**

BASE GLOBALE CLIENTS DES NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT				
	1er décile identifié	Dernier décile identifié	1er décile retenu pour l'analyse multigroupe	Dernier décile retenu pour l'analyse multigroupe*
SOC1	N = 97 ($\leq 4,75$)	N = 105 ($\geq 6,5$)	N = 97 ($\leq 4,75$)	N = 105 ($\geq 6,5$)
SOC2	N = 112 ($\leq 6,0$)	N = 164 (≥ 7)	N = 112 ($\leq 6,0$)	N = 229 (≥ 7)
SOC3	N = 96 ($\leq 4,67$)	N = 123 ($\geq 6,33$)	N = 96 ($\leq 4,67$)	N = 123 ($\geq 6,33$)
PSOE	N = 131 ($\leq 6,0$)	N = 151 (≥ 7)	N = 131 ($\leq 6,0$)	N = 151 (≥ 7)
* Choix aléatoire				

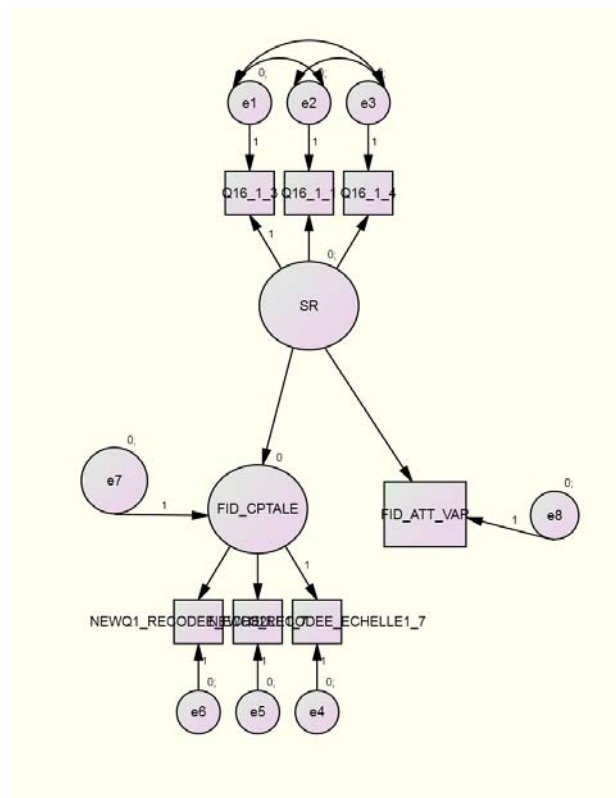
Création des sous-groupes pour les variables modératrices¹⁰

¹⁰ Cette différence s'explique par des effectifs trop faibles si nous retenions le 1^{er} et dernier quartile pour la SOC3 et la PSOE.

1.3.1.2. Cas des clients des nouveaux points de ventes en fonction de leur Chiffres d’Affaires

- Cas des clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011
- Modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011

Le modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011, est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d’ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT - clients ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011
Model Fit		
χ^2		13,066
p		0,220
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	1,307
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	275
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,986
RFI	> 0,9	0,997
TLI	> 0,9	0,993
CFI	> 0,9	0,997
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,470
PGFI	> 0,9	0,475
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,067
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,040
L090	le plus petit possible	0,000
HI90	le plus petit possible	0,092
AIC	La plus faible valeur possible	63,066

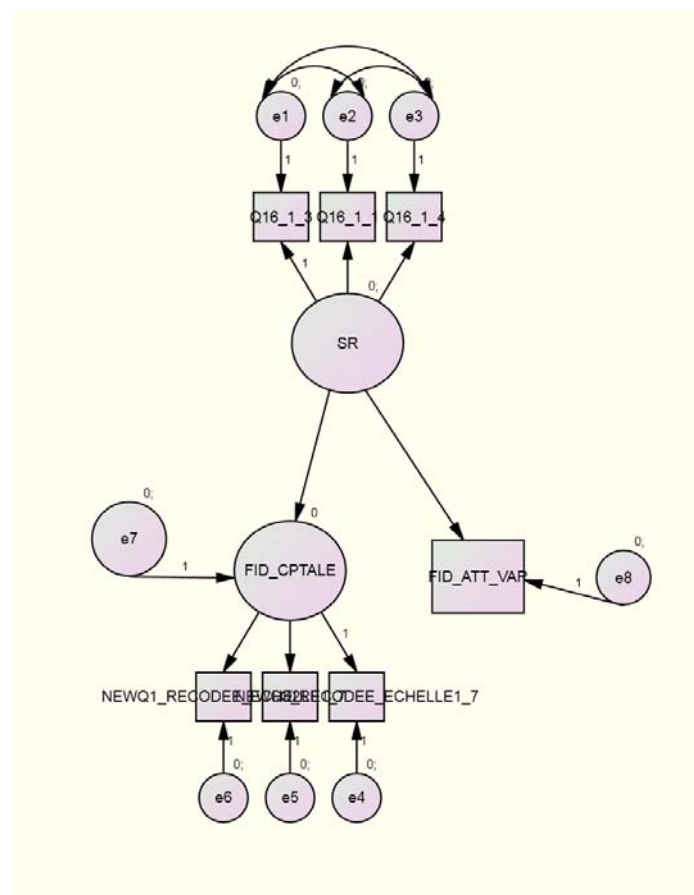
Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au maximum 208,9800 euros entre janvier et mars 2011

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- Cas des clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011
- Modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011

Le modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011, est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT - clients ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011
Model Fit		
χ^2		10,036
p		0,437
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	1,004
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	358
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,986
RFI	> 0,9	0,971
TLI	> 0,9	1,000
CFI	> 0,9	1,000
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,47
PGFI	> 0,9	0,476
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,051
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,004
L090	le plus petit possible	0,000
HI90	le plus petit possible	0,078
AIC	La plus faible valeur possible	60,036

Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des nouveaux points de vente ayant dépensé au moins 403,6380 euros entre janvier et mars 2011

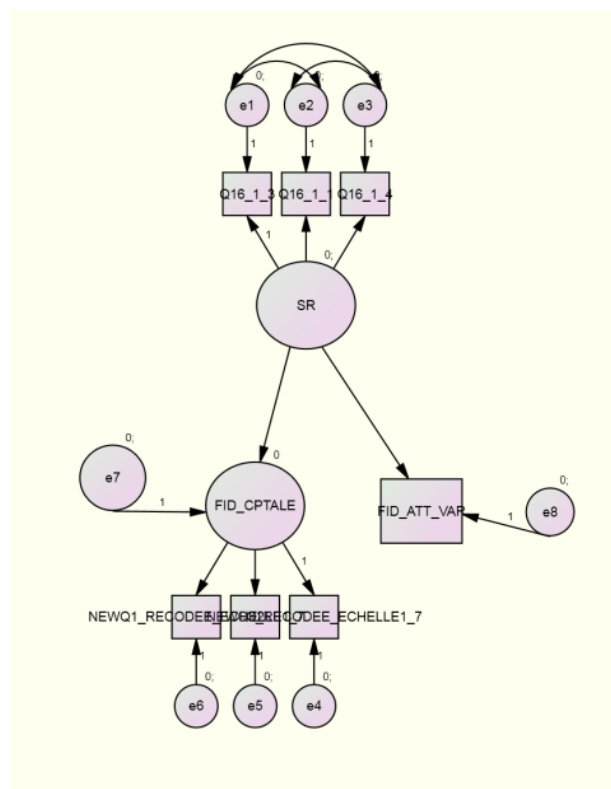
Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

1.3.1.3. Cas des clients des nouveaux points de ventes en fonction du nombre de visites de leur point de ventes

- Cas des clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011
- Modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011

Le modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011, est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT - clients ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011
Model Fit		
χ^2		9,851
p		0,454
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	0,985
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	407
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,991
RFI	> 0,9	0,981
TLI	> 0,9	1,000
CFI	> 0,9	1,000
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,472
PGFI	> 0,9	0,476
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,045
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,000
L090	le plus petit possible	0,000
HI90	le plus petit possible	0,072
AIC	La plus faible valeur possible	59,851

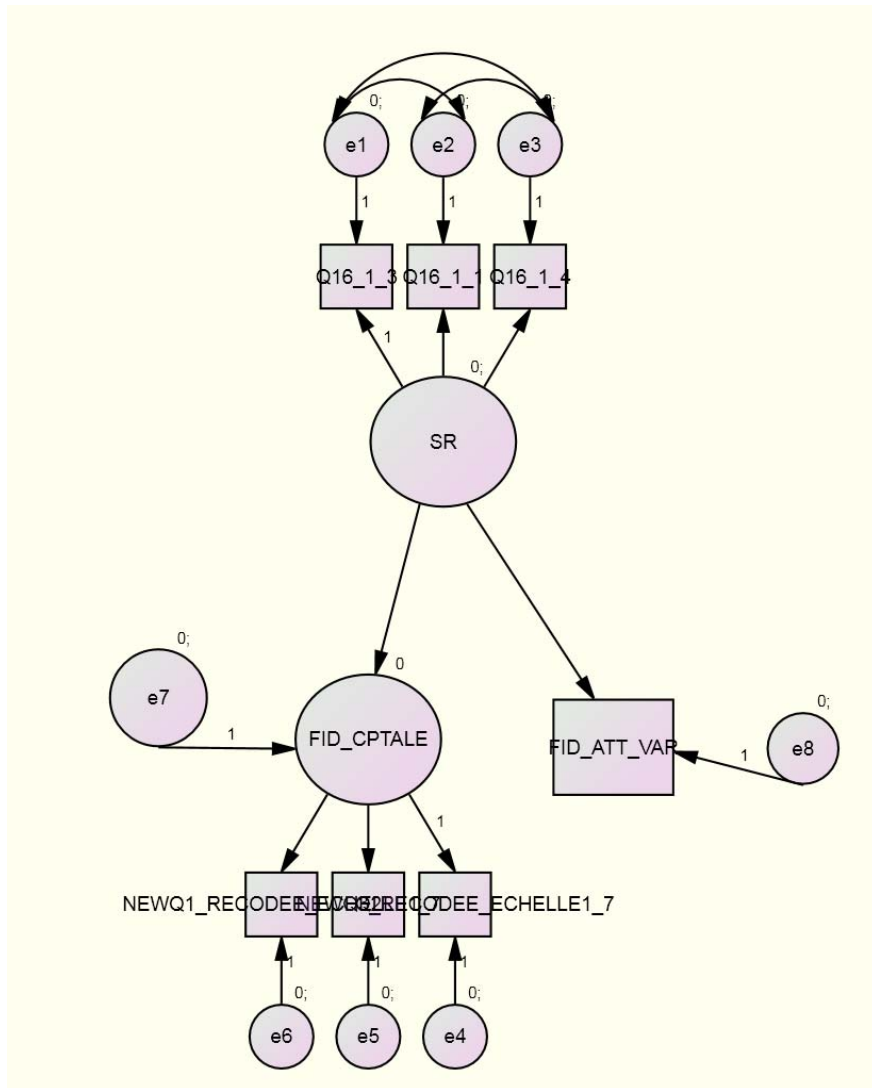
Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- Cas des clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011
- Modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au maximum 3 visites entre janvier et mars 2011

Le modèle structurel retenu pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011, est illustré dans la figure ci – dessous.



Modèle structurel retenu les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011

Pour ce qui concerne la qualité de notre modèle structurel, les indices d'ajustement du modèle à nos données sont présentées dans le tableau ci – dessous.

		BASE NOUVEAUX POINTS DE RETRAIT - clients ayant réalisé au minimum 53 visites entre janvier et mars 2011
Model Fit		
χ^2		11,909
p		0,291
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	1,191
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	333
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,984
RFI	> 0,9	0,965
TLI	> 0,9	0,994
CFI	> 0,9	0,997
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,468
PGFI	> 0,9	0,475
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,055
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,030
L090	le plus petit possible	0,000
HI90	le plus petit possible	0,083
AIC	La plus faible valeur possible	61,909

Indices d'ajustement du modèle structurel pour les clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011

Ce modèle, qui se base sur celui adopté pour la base globale (voir §1.1) est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, là encore, il nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

- **Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas des clients des nouveaux points de vente ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011**

	base clients des nouveaux points de ventes - ayant réalisé au minimum 5 visites entre janvier et mars 2011			
	premier 40% identifié	dernier 40% identifié	premier 40% identifié pour l'analyse multigroupes*	dernier 40% identifié pour l'analyse multigroupes*
SOC1	N = 91 ($\leq 5,75$)	N = 89 ($\leq 6,25$)	N = 91 ($\leq 5,75$)	N = 89 ($\leq 6,25$)
SOC2	N = 94 ($\leq 6,6667$)	N = 119 (≤ 7)	N = 94 ($\leq 6,6667$)	N = 102 (≤ 7)
SOC3	N = 88 ($\leq 5,6667$)	N = 89 ($\leq 6,3333$)	N = 88 ($\leq 5,6667$)	N = 89 ($\leq 6,3333$)
PSOE	N = 94 ($\leq 6,5$)	N = 86 (≤ 7)	N = 94 ($\leq 6,5$)	N = 86 (≤ 7)

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

2. Comment la SOE influence la SOC et la PSOE ?

2.1. Comparaison des résultats des anciens versus nouveaux points de vente

Comme pour les tests d'effet modérateur, nous suivons l'ensemble des étapes précédemment décrites (au §1.1). Ainsi, nous créons deux sous - groupes ayant une hétérogénéité inter-groupe, une homogénéité intra-groupe et mutuellement exclus, à partir des réponses des clients des anciens et des nouveaux points de vente (voir tableau ci-dessous).

Point de retrait	Echantillon
Anciens	847
Anciens* (n retenu)	485
Nouveaux	485
* <i>Choix aléatoire</i>	

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

L'ajustement global de notre modèle structurel général pour les deux sous-échantillons (G1 : Anciens Points de vente, G2 : Nouveaux Points de vente) est globalement bon (khi-deux = 1323,611; ddl = 414 ; p = 0,000 ; RMSEA = 0,048). Ce modèle a été comparé à un modèle où tous les loadings factoriels des mesures ont été contraints à être égaux dans les deux échantillons. Le modèle avec contraintes sur les loadings engendre une différence significative par rapport au modèle sans contraintes (khi-deux = 1397,998 ; ddl = 430 ; p = 0,000) ; soit une différence de khi-deux de 74,386 pour 16 degrés de liberté significative à $p < 0,05$.

Ainsi, il n'y a pas de différences entre les réponses des clients des anciens et des nouveaux points de retrait quant à l'impact de la SOE sur la SOC et sur la PSOE.

Comparaison Anciens versus Nouveaux Points de retrait			
MODEL FIT	(1) Modèle structurel général (unconstrained)	(2) Modèle dont les loading sont égaux (measurement weights)	(2) - (1)
Khi - deux	1323,611	1397,998	74,387
ddl	414	430	16
p	0,000	0,000	0,000
RMSEA	0,048	0,048	

Comparaison des réponses issues des anciens et des nouveaux points de vente – base 1

Il n’y a pas de différences entre les réponses issues des anciens et des nouveaux points de retrait, en termes de d’impact de la Socialisation Organisationnelle de l’Employé sur la Socialisation Organisationnelle du Client ainsi que sur la Perception par le client de la Socialisation Organisationnelle de l’Employé.

2.2. Comparaison des résultats des anciens points de vente en fonction du CA clients

Comme pour les tests d’effet modérateur, nous suivons l’ensemble des étapes précédemment décrites (au §1.1). Ainsi, nous créons deux sous - groupes ayant une hétérogénéité inter-groupe, une homogénéité intra-groupe et mutuellement exclus, à partir des réponses des clients des anciens points de vente en fonction des CA clients – faible versus fort (voir tableau ci-dessous).

Anciens Points de retrait	
Point de retrait	Echantillon
CA Faible (20%; = 0)	344
CA Faible * (n retenu; = 0)	169
CA Fort (80%; ≥ 440,2300)	169
* Choix aléatoire	

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

Annexe 9

Tests d'hypothèses dans le cadre de l'étude portant sur *Proxi Grange*

Annexes des tests d'hypothèses dans le cadre de l'étude portant sur Proxi' Grange

1. Qu'est ce qui explique le succès d'une innovation de format ?

Nous récapitulons les résultats des tests en fonction du segment considéré :

- Base globale des Clients – variable de 2nd ordre (§1.1) ;
- Base globale des Clients – variable de 1^{er} ordre (§1.2) ;
- Base en fonction du niveau de CA dépensé trimestriellement (§1.3) ;
- Base en fonction du nombre de visites réalisées trimestriellement (§1.4) ;

1.1. Clients avec et sans carte de fidélité (base globale clients) : calcul en passant par les variables de 2nd ordre

1.1.1. Le modèle de mesure de la recherche

Cross Loadings

	FID_ATT	FID_CPTALE	SR
FID_ATT_VAR_1	1,000000	0,299486	0,620870
Q21_1_1_1	0,509866	0,154900	0,822977
Q21_1_3_1	0,486055	0,106784	0,870879
Q21_1_4_1	0,597293	0,240477	0,892687
Q3_1	0,265113	0,905961	0,189854
TRANSFORMQ2	0,269252	0,901700	0,162567
TRANSFORM_Q1_1	0,272543	0,886582	0,186229

[Table of contents](#)

AVE

	AVE
FID_ATT	1,000000
FID_CPTALE	0,806618
SR	0,744204

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
FID_ATT	1,000000
FID_CPTALE	0,880366
SR	0,828591

[Table of contents](#)

Latent Variable Correlations

	FID_ATT	FID_CPTALE	SR
FID_ATT	1,000000		
FID_CPTALE	0,299486	1,000000	
SR	0,620870	0,200858	1,000000

[Table of contents](#)

Communality

	communality
FID_ATT	1,000000
FID_CPTALE	0,806618
SR	0,744204

Personnaliser les liens
<http://www.microsoft.com/itsapi/rec>

[Table of contents](#)

Total Effects

	FID_ATT	FID_CPTALE	SR
FID_ATT			
FID_CPTALE			
SR	0,620870	0,200858	

[Table of contents](#)

Composite Reliability

	Composite Reliability
FID_ATT	1,000000
FID_CPTALE	0,925993
SR	0,897100

Outer Loadings

	FID_ATT	FID_CPTALE	SR
FID_ATT_VAR_1	1,000000		
Q21_1_1_1			0,822977
Q21_1_3_1			0,870879
Q21_1_4_1			0,892687
Q3_1		0,905961	
TRANSFORMQ2		0,901700	
TRANSFORM_Q1_1		0,886582	

[Table of contents](#)

1.1.2. Echelle de mesure de la SOC

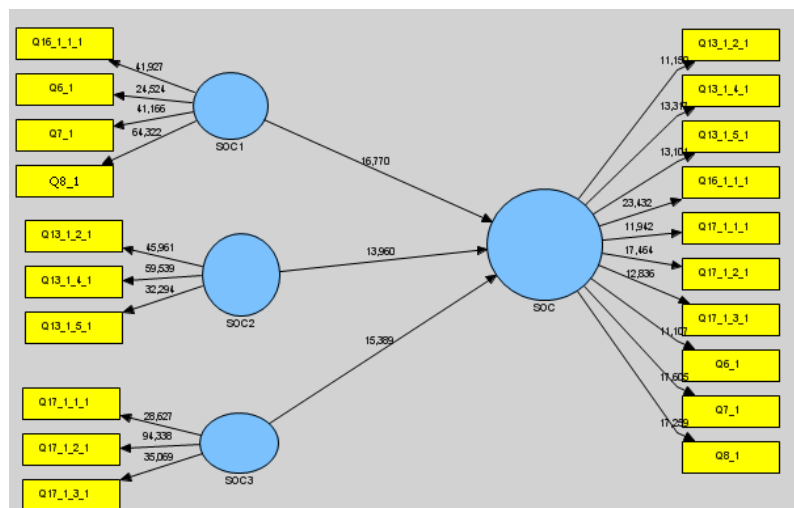


Tableau X : Résultats du bootstrapping de la SOC en passant par la variable de 2nd ordre

Total Effects

	SOC	SOC1	SOC2	SOC3
SOC				
SOC1	0,543156			
SOC2	0,376294			
SOC3	0,408556			

[Table of contents](#)

AVE

	AVE
SOC	0,415840
SOC1	0,707011
SOC2	0,750965
SOC3	0,764829

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
SOC	0,842280
SOC1	0,861647
SOC2	0,833487
SOC3	0,844634

Composite Reliability

	Composite Reliability
SOC	0,876027
SOC1	0,905941
SOC2	0,900362
SOC3	0,906793

Cross Loadings

	SOC	SOC1	SOC2	SOC3
Q13_1_2_1	0,595171	0,264283	0,865916	0,307876
Q13_1_2_1	0,595171	0,264283	0,865916	0,307876
Q13_1_4_1	0,620435	0,299380	0,901733	0,290066
Q13_1_4_1	0,620435	0,299380	0,901733	0,290066
Q13_1_5_1	0,589785	0,231073	0,830638	0,371337
Q13_1_5_1	0,589785	0,231073	0,830638	0,371337
Q16_1_1_1	0,736828	0,835892	0,290748	0,424424
Q16_1_1_1	0,736828	0,835892	0,290748	0,424424
Q17_1_1_1	0,607597	0,300724	0,278240	0,831114
Q17_1_1_1	0,607597	0,300724	0,278240	0,831114
Q17_1_2_1	0,703290	0,350093	0,344684	0,938506
Q17_1_2_1	0,703290	0,350093	0,344684	0,938506
Q17_1_3_1	0,627921	0,273032	0,351435	0,850260
Q17_1_3_1	0,627921	0,273032	0,351435	0,850260
Q6_1	0,563194	0,779902	0,185341	0,170949
Q6_1	0,563194	0,779902	0,185341	0,170949
Q7_1	0,699777	0,857730	0,323223	0,274794
Q7_1	0,699777	0,857730	0,323223	0,274794
Q8_1	0,680824	0,886217	0,216080	0,289216
Q8_1	0,680824	0,886217	0,216080	0,289216

Base globale des Clients¹¹.

1.1.3. Modèle structurel retenu pour l'ensemble de clients (avec et sans carte de fidélité)

		Proxi' Grange - Base clients
Model Fit		
χ^2		28,652
p		0,001
CMIN/DF	< 2 ou a moins entre 2 et 5	2,865
Hoelter's critical N (0,05)	> 200	208
Baseline Comparisons		
NFI	> 0,9	0,983
RFI	> 0,9	0,965
TLI	> 0,9	0,977
CFI	> 0,9	0,989
Parsimony Adjusted Comparisons		
PNFI	> 0,9	0,468
PGFI	> 0,9	0,471
FMIN		
FMIN	le plus petit possible	0,088
Model Fit		
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0,076
LO90	le plus petit possible	0,044
HI90	le plus petit possible	0,109
AIC	La plus faible valeur possible	78,652

Indices d'ajustement du modèle structurel pour l'ensemble des clients (avec et sans carte de fidélité)

Ce modèle est globalement satisfaisant. Nous considérons donc que notre modèle ajuste bien nos données.

Par conséquent, ce modèle nous servira de base pour le test des effets modérateurs des différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC1, SOC2, SOC3) et de la Perception par le Client de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (PSOE).

1.1.3. Tests des effets modérateurs de la SOC et de la PSOE sur la relation entre SR et FID CPT ainsi que sur la relation entre SR et FID ATT, dans le cas de l'ensemble des clients (avec et sans carte de fidélité)

¹¹ L'ensemble des données relatives à la base globale des clients ont été boostrées (« Model Fit » et modérations incluses).

Proxi Grange	1er quart	Derniers quart
SOC1	n = 93 ($\leq 4,750$)	n = 101 ($\geq 6,2500$)
SOC2	n = 81 ($\leq 5,6635$)	n = 94 (≥ 7)
SOC3	n = 89 ($\leq 5,6667$)	n = 100 (≥ 7)
PSOE	n = 88 (≤ 5)	n = 88 ($\geq 6,5$)

Création des sous-groupes pour les variables modératrices

Dans les paragraphes suivants sont présentés les résultats des analyses multigroupes.

- 1.2. Cas des clients de Proxi' Grange en fonction du niveau de Chiffre d'Affaires générés par les clients et en fonction du nombre de leurs visites chez Proxi'Grange

Proxi Grange	1er tiers	Derniers Tiers
CA Faible / CA Fort	n = 76 ($\leq 47,6300$)	n = 76 ($\geq 304,7801$)

Création des sous-groupes de clients, en fonction du niveau de Chiffre d'Affaires qu'ils génèrent entre octobre et décembre 2010 chez Proxi' Grange

- 1.3. Cas des clients de Proxi' Grange en fonction du niveau de Chiffre d'Affaires générés par les clients et en fonction du nombre de leurs visites chez Proxi'Grange

Proxi Grange	1er tiers	Derniers Tiers
Peu de visites / Bcp de visites	n = 80 (≤ 1)	n = 83 (≥ 7)

Création des sous-groupes de clients, en fonction du nombre de visites chez Proxi' Grange entre octobre et décembre 2010