

**L'EFFET DE LA COMMUNICATION, DE LA PROXIMITE ET DE L'ASSORTIMENT
SUR LA SELECTION DU DRIVE ET SUR LA DECISION D'ACHAT AU SEIN DE
L'ENSEIGNE.**

Léopold LESSASSY

CERAG , Université Grenoble Alpes

Léopold Lessassy

525, Avenue Centrale 38400 Saint-Martin-d'Herès

04.76.82.56.03

leopold.lessassy@univ-grenoble-alpes.fr

**L'EFFET DE LA COMMUNICATION, DE LA PROXIMITE ET DE L'ASSORTIMENT SUR
LA SELECTION DU DRIVE ET SUR LA DECISION D'ACHAT AU SEIN DE L'ENSEIGNE.**

RESUME : La priorité pour le distributeur n'est plus de multiplier des drives, mais de fidéliser, surtout ramener des clients actifs d'un magasin au drive qui lui est accolé. Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux sur le parcours du consommateur d'un canal de distribution à un autre, comme conséquence des actions marketing du distributeur. La communication, l'assortiment (l'augmentation de la taille des assortiments) et la proximité (la couverture d'une zone de chalandise étendue), sont très présents dans la stratégie des distributeurs, avec un coût important. Il devient utile de se demander, jusqu'où le distributeur devrait investir ces trois facteurs. Nous étudions leurs effets sur la sélection du canal (magasin ou drive) et sur la décision d'achat au sein de l'enseigne. Les résultats de deux études menées dans le cadre du lancement d'un drive au sein d'une enseigne de grande distribution, montrent que, pour faire passer des clients du magasin au drive, le distributeur n'a aucun intérêt à investir au-delà d'un certain seuil. Le tout dépend du segment de client et du type de produit.

MOTS-CLES : multicanal, magasin, drive, communication, assortiment, proximité, marketing

**THE EFFECT OF COMMUNICATION, PROXIMITY AND ASSORTMENT ON THE
SELECTION OF DRIVE AND ON THE PURCHASE DECISION WITHIN THE CHAIN**

ABSTRACT : The priority for the retailer is not to multiply drives, but loyalty, especially make active customers switch from a store to the drive that is attached to. This research is in line with The authors develop a model of customer channel migration studies as a consequence of the distributor's marketing actions. The communication, the assortment (the increase in the assortment's size) and the proximity (the coverage of an extended trading area), are very present in the retailers' strategy, with a significant cost. It becomes useful to ask, how far the distributor should invest these three factors. We study their effects on channel selection (store or drive) and on the purchase decision within the chain. The results of two studies carried out in connection with the launch of a drive within a major retail chain, show that, to make active customers switch from a store to the drive, the retailer has no interest in investing beyond a certain threshold. It all depends on the customer segment and the type of product.

KEYWORDS : multichannel, store, drive, communication, assortment, proximity, marketing

INTRODUCTION

Les jeunes sont des inactifs pour le magasin physique. Ils sont, en revanche, des actifs quand il s'agit de commander sur le net. Pour attirer une clientèle plus jeune, une cible n'ayant peut-être pas l'intention d'aller au magasin hyper, le distributeur peut se servir du drive comme une porte d'entrée aux autres services de l'enseigne. Grâce au drive accolé au magasin, le distributeur peut non seulement transformer le jeune inactif hyper en exclusif drive, mais il peut aussi l'amener à devenir un nouveau *shopper* mixte hyper/drive, et gagner cette clientèle pour le magasin. La priorité n'est plus de multiplier des drives, c'est de fidéliser, surtout ramener des actifs drive en hyper.

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux sur la migration du consommateur d'un canal de distribution à un autre. Offrir un canal en ligne comporte des coûts supplémentaires que les distributeurs cherchent à couvrir avec des revenus provenant de clients existants ou nouveaux (Melis et al, 2016). Ansari et al (2008) avaient évoqué la migration du consommateur de l'achat par catalogue à l'achat en ligne. Nous nous intéressons à la migration entre magasin et drive comme conséquence des actions marketing du distributeur. Les recherches actuelles se sont focalisées sur l'éventualité d'une cannibalisation (Colla et Lapoule, 2015) et sur les stratégies d'expansion du drive (Vyt et Cliquet, 2016).

Communiquer sur le drive est essentiel pour atteindre les jeunes et les moins de 60 ans. La concurrence entre les drives se fait aussi sur les gammes de produits offertes, ainsi que la localisation des sites. La communication, l'augmentation de la taille des assortiments et la couverture d'une zone de chalandise étendue coûtent cher au distributeur. Il devient utile de se demander, jusqu'où il faut aller au niveau

de la communication à instiller, du nombre de références à proposer et de la distance domicile - travail/drive à viser? Le distributeur devrait-il préférer une campagne nouvelle plus intense orientée drive à la campagne de communication existante du magasin pour peser sur la probabilité d'achat de migrer d'un canal à l'autre ?

Nous étudions l'effet de la communication invitant le client à commander au drive (via e-mail, imprimé sans adresse, flyer), de l'assortiment et de la proximité (zone de chalandise) sur la sélection du canal (magasin ou drive). Nous étudions aussi l'effet de ces facteurs sur la décision d'achat au sein de l'enseigne (si le client achète ou non, le montant de l'achat pendant la période étudiée).

Deux études ont été menées dans le cadre du lancement d'un drive accolé au magasin d'une enseigne de grande distribution.

L'apport principal de cette recherche est de vérifier l'effet de la communication, l'assortiment et la proximité sur la sélection du canal magasin-drive et le niveau des achats, en prenant en compte le rôle de modération de la segmentation et du type de produit.

Après une présentation des fondements théoriques de la recherche et des hypothèses, la méthodologie et les résultats sont exposés. Les apports théoriques, managériaux ainsi que les limites et voies de recherche sont ensuite discutés.

CADRE THEORIQUE

L'analyse de la littérature permet d'abord de cerner la migration entre canaux online et offline par le consommateur. Elle expose ensuite les réponses apportées par le distributeur en termes de marketing mix à travers le multicanal.

La migration du client à travers le multicanal

Les chercheurs commencent à s'intéresser à la migration des clients entre canaux. Lorsque d'autres chercheurs mettent l'accent sur le risqué de cannibalisation pour les canaux étudiés (**Biyalogorsky and Naik 2003; Deleersnyder et al. 2002**). À mesure que la distribution multicanal prend de l'importance, les clients font face à un éventail croissant d'options d'achat et de communication. **Ansar, Mela and Neslin (2008)** se focalisent sur le passage du client de l'achat catalogue à l'achat via le web. Pour eux, le client n'achète pas de la même manière sur ces deux canaux. Les achats sur le Web sont associés à des volumes d'achat ultérieurs plus faibles que ceux effectués dans d'autres points de vente, leurs préférences sont donc différentes selon les canaux (**Liang and Huang 1998**). La littérature s'est interrogée sur la fidélité à un canal et ses déterminants sur le long terme. Le client décide en même temps de l'achat à faire dans une enseigne et du canal à utiliser. Les deux comportements impliquent une expérience ou des effets d'apprentissage, dans lesquels les achats précédents et les sélections de canaux peuvent affecter les comportements ultérieurs. En outre, le volume d'achat et la sélection des chaînes peuvent être liés simultanément. Par exemple, les gros acheteurs préfèrent certaines chaînes. Les clients du multicanal achètent plus que d'autres et fournissent aux détaillants des gains supplémentaires au cours de leur vie. Ces comportements de migration d'un canal à l'autre sont fortement corrélés avec des facteurs démographiques tels que : l'âge et le revenu, qui pourraient être corrélées avec la propension à utiliser l'Internet. En effet, les jeunes sont plus susceptibles de choisir l'Internet. Les auteurs n'ont pas eu recours à la segmentation RFM. Pour autant certains de leurs constats mettent en avant l'importance du dernier achat. Par

exemple, les personnes qui ont récemment acheté sur Internet peuvent témoigner d'une plus grande propension à ce canal.

Face à ces comportements, les distributeurs ont déployé des efforts pour adapter leur mix au niveau du multicanal.

Le mix du distributeur dans le multicanal

Les réponses apportées par le distributeur en termes de marketing mix à travers le multicanal ont été analysées dans la littérature.

En effet, les communications marketing peuvent affecter les volumes d'achat et les parts de marché des canaux. **Ansari et Mela (2008)** constatent qu'un segment de «migration» axé sur le Web a émergé, avec des volumes d'achats plus élevés, grâce aux efforts marketing du distributeur. A propos des promotions, **Gong, Smith et Telang (2015)** examinent si les réductions de prix dans un canal affectent les ventes du même produit dans un canal concurrent. Leur analyse indique par exemple que, bien que les consommateurs de films numériques soient très sensibles aux promotions, les promotions de prix dans un canal de vente numérique pour un film ne cannibalisent pas les locations numériques mais les augmentent. Cela suggère que les retombées de l'information sur les sites web, les blogs et les forums de discussion en ligne tiers pourraient conduire à des réductions de prix dans un canal qui augmentent la sensibilisation des produits dans d'autres canaux de vente concurrents, réduisant ou même inversant les effets de la cannibalisation.

D'autres leviers marketing sont abordés dans la littérature sur le multicanal, comme l'intégration, l'harmonisation entre canaux et le *showrooming*. La littérature a examiné dans quelle mesure les détaillants devraient s'efforcer d'intégrer leur mix dans différents canaux et points de contacts

digitaux qu'ils utilisent. Ils mesurent si les acheteurs contrôlent cette intégration (customisation). **Herhausen et al. (2015)** examine the impact of integrating access to and knowledge about the offline channel into the online channel. They conceptualize a theoretical model where perceived service quality and perceived risk of the Internet store mediate the impact of online-offline channel integration, while customers' experience with online shopping moderates the impact. **Emrich et al. (2015)** examinent l'effet relatif des assortiments chevauchant sur les canaux online et offline d'une enseigne, et montrent que l'intégration de canal en ligne hors connexion conduit à des synergies de canal plutôt qu'à la cannibalisation des canaux. Par rapport à l'intégration asymétrique, la pleine intégration est moins efficace pour les détaillants disposant de grands réseaux en ligne dont les assortiments ont une grande taille (**Emrich et al, 2015**). Concernant le *showrooming*, **Rapp et al. (2016)** rapportent également des relations négatives entre les représentations perçues des vendeurs et les performances globales des magasins. Leurs résultats suggèrent que les perceptions du showroom sont liées négativement à la performance des vendeurs. Les stratégies de vente croisée des vendeurs et leur capacité à faire face à ces comportements peuvent diminuer cette relation négative. Malgré leur intérêt ces recherches n'ont pas abordé d'autres facteurs marketing présents dans des études plus récentes comme le rôle de l'assortiment et la localisation des sites (**Colla et Lapoule, 2011 ; Vyt et Cliquet, 2016**) qui sont des composantes de la stratégie marketing du distributeur.

HYPOTHESES

La littérature justifie la pertinence de l'étude des effets de la communication, la taille de l'assortiment et la proximité ainsi

que le rôle modérateur de la segmentation clientèle drive et du type de produit.

À ce jour, les recherches sur le comportement du consommateur dans le multicanal ont étudié l'impact de l'addition d'un canal en ligne sur la fréquentation du magasin et la part des dépenses que le consommateur consacre à cette chaîne (**Melis et al, 2016**), notamment le passage du catalogue au web (**Ansary et al, 2008**), les stratégies du drive (**Colla et Lapoule, 2016**). En revanche, à notre connaissance, très peu d'entre elles, se sont placées sous l'angle du consommateur (**Vyt et Cliquet, 2016**), abordant la migration d'un magasin à un canal lié à internet. C'est la raison pour laquelle cette recherche vise à examiner l'impact d'éléments du mix du distributeur sur l'arbitrage opéré par le consommateur entre une formule originale, le *drive* alimentaire très développé en France, (qui combine la commande sur le web et le retrait sur un site physique et son magasin physique habituel) et le magasin.

Communication et drive

Plusieurs travaux proposent d'étudier l'impact de la communication en magasin, des promotions réalisées par les distributeurs sur les dépenses opérées par les clients en magasin estimant que ce point présente de l'intérêt (**Ailawadi et al. 2009; Melis et al, 2016**). Les clients qui achètent sur le net se plaignent du manque de **promos** par rapport au magasin. On peut se demander jusqu'où le distributeur doit-il investir dans des promotions pour amener le client magasin à sélectionner le drive ?

H1- la communication (la promotion), influence la sélection du canal (magasin/drive).

La taille de l'assortiment et drive

Jusqu'à combien de références le client est-il prêt à accepter pour acheter au drive ?

Le distributeur n'a pas intérêt à ce que le client achète tout au drive. Il doit revenir au supermarché. Un patron de supermarché cité dans Envoyé Spécial¹ se posait la question du devenir de son magasin si l'on arrivait à tout vendre avec succès au drive, arguant que : « *c'est tout de même dans mon supermarché que je gagne de l'argent!* ». Ainsi , certaines enseignes , comme Leclerc par exemple, ont limité à 7000 produits sur le drive , estimant que les clients sur le drive achètent les achats corvée (le pack d'eau et les conserves), et espérant les voir venir pour les achats plaisir en magasin.

H2- la taille de l'assortiment influence la sélection du canal (magasin/drive).

Proximité et drive

Les distributeurs s'interrogent sur l'implantation de leurs drives et la cohérence de leur réseau multicanal dans son ensemble, d'où l'intérêt des stratégies d'expansion du drive au sein des réseaux de grande distribution (Vyt et Cliquet, 2016). Selon Colla et Lapoule (2011), les drives accolés servent à maintenir une position dans une aire de marché (stratégie défensive) alors que les drives déportés serviraient à conquérir de nouveaux territoires (stratégie offensive). En outre, les clients qui viennent loin du magasin physique, sont plus susceptibles d'augmenter leur part des dépenses alimentaires en ligne (Melis et al, 2016).

H3- la proximité influence la sélection du canal (magasin/drive).

Le volume des achats

La décision du consommateur de commencer à acheter des produits d'alimentation en ligne dans une chaîne particulière peut conduire à une expansion de la part des dépenses d'épicerie allouées

à cette chaîne (Melis et al, 2016). En outre, le volume d'achat et la sélection du canal sont intimement liés, ce sont les effets de la communication marketing des chaînes (Ansary et al, 2008).

H4a- la communication (la promotion), augmente le volume des achats du consommateur

H4b- la taille de l'assortiment augmente le volume des achats du consommateur

H4c- la proximité augmente le volume des achats du consommateur

Effet modérateur de la segmentation de la clientèle du drive

L'impact du site web informationnel sur les revenus hors ligne dépend du segment client. En outre, les clients avec la fréquence de visite web élevée génèrent plus de revenus. Les clients de certains segments achètent des produits de plus en plus chers, suggérant que la recherche en ligne et les achats hors ligne sont complémentaires. En revanche, d'autres réduisent leurs achats, suggérant que leurs achats en ligne se substituent partiellement aux achats expérientiels dans le magasin physique. Ansary et al (2008) notent qu'il existe des clients avec une certaine propension à utiliser internet. Par exemple, trouvent Internet haut loyauté pour les produits d'épicerie, Zhang et Wedel (2004) notent une fidélité sur le net de la part de la clientèle.

Les clients répondent différemment aux actions marketing des distributeurs (volume d'achat principal de communication et partage de canal). Par exemple, les clients qui migrent d'un canal à l'autre peuvent également répondre plus fortement au marketing (Ansary et al, 2008).

H5a : La communication favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive.

¹ « Envoyé Spécial » France 2, juin 2017

H5b : L'assortiment favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive.

H5c : La proximité favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive.

magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire

H6c : La proximité favorise davantage la sélection du canal magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire

L'effet modérateur du type de produit

L'impact du site Web informationnel sur les revenus hors ligne dépend de la catégorie de produits et du segment client (Rapp et al, 2015; Verhoef et al, 2015).

H6a : La communication favorise davantage la sélection du canal magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire

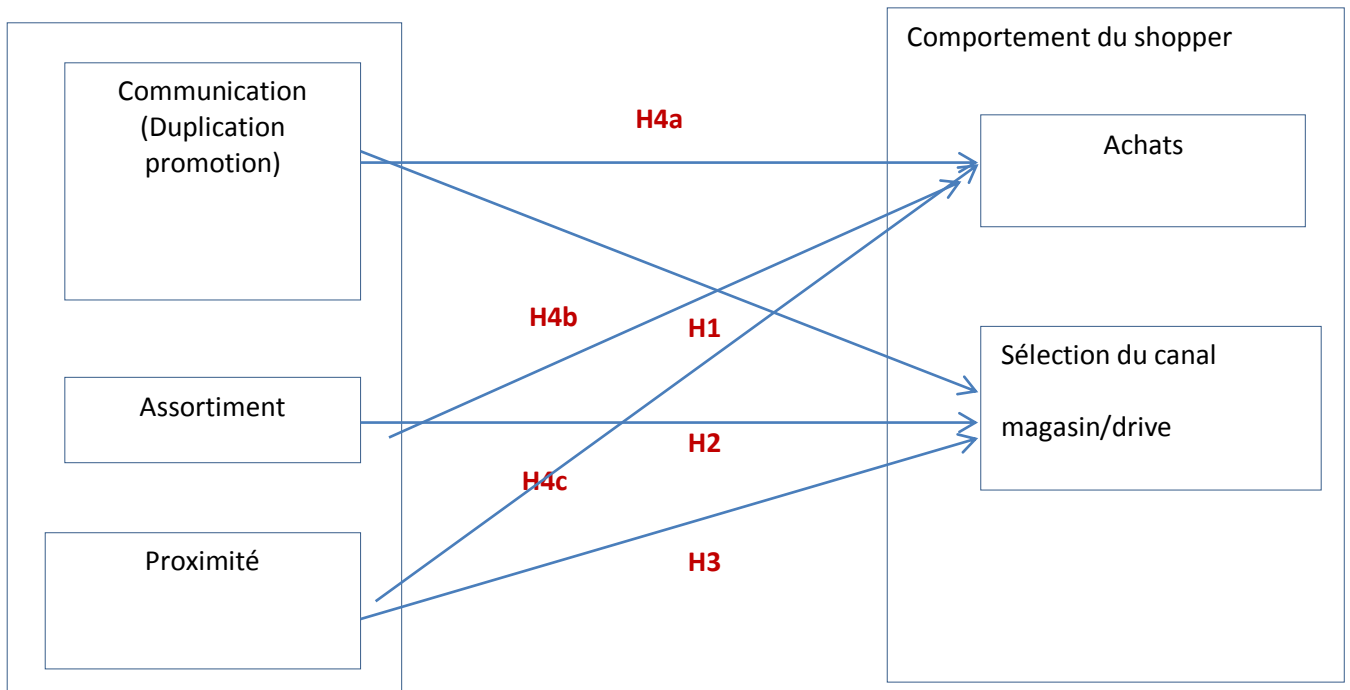
H6b : L'assortiment favorise davantage la sélection du canal

METHODOLOGIE ET RESULTATS

L'étude

L'étude 1 teste d'une part, l'effet direct de la communication sur la sélection (H1), de l'assortiment sur la sélection (H2) ainsi que de la proximité sur la sélection (H3), d'autre part l'effet direct de la communication sur l'achat (H4a), de l'assortiment (H4b), ainsi que de la proximité (H4c) (Figure 1).

Figure 1 : Modèle testé dans l'étude 1



Contexte

C'est l'histoire du lancement d'un drive accolé au magasin d'une enseigne de grande distribution (décembre 2013). Au niveau du magasin, l'objectif était de créer l'évènement et trouver des e-mails. De nombreuses opérations communications étaient menées. Le balisage se faisait au niveau de la galerie, l'allée centrale et la station carburant). Le recrutement se faisait aussi au niveau des caisses, avec la Distribution de leaflet en caisse, en galerie, en AR caisse, hôtesse dédiée, connectée web et la saisie e-mail. Enfin des leaflets étaient distribués sur d'autres sites extérieurs comme Quick, McDo, Norauto, Flunch, station carburant...etc...Lors de la campagne de lancement du drive, le distributeur avait envoyé à sa clientèle, les documents suivants : e-mailing (par la centrale sur les bases d'e-mails du site internet de l'enseigne), flyer et imprimé sans adresse (magasin). Les objectifs assignés étaient d'inciter les clients du magasin à s'inscrire et à passer leur première commande dès l'ouverture du Drive. Les e-mails, flyers et imprimés sans adresses permettaient avec la clientèle via des messages sur le remerciement pré-inscription, le Gain de temps, la gamme de produits, le programme fidélité, le Service gratuit, les prix et les promotions. Nous avons retenu les e-mails, flyers, imprimés sans adresse relatifs aux promotions. Dans les enquêtes comme dans les recherches, la question de la duplication des promotions offline et online est souvent posée, et présentée comme une préoccupation des clients. C'est pourquoi, la communication retenue dans cette recherche porte sur la duplication des promotions destinées au drive.

Collecte de données et échantillon

Fin 2014, à partir de la BDD clientèle mixte magasin et drive de 8 782 clients, nous

avons tiré un échantillon représentatif de 662 clients (étude 1).

Les données se composent de fichiers du magasin et du drive : des informations sur qui a reçu quelles communications, qui est concerné dans la zone de chalandise, le montant dépensé par qui et quand dans les magasins, des données démographiques comprend l'âge, le revenu et le nombre d'enfants pour chaque ménage., des distances diverses du magasin étudié (zones de chalandise , cœur, bascule et large) , des clients ayant reçu différentes communications avec des offres de promotion, d'assortiments de produits de tailles différentes , et ceux qui ont adopté le drive puis sont revenus ou non au magasin. L'étude 2 comporte des observations de 662 ménages × 18 mois. Les clients qui avaient acheté la première avaient indiqué à quelle période ils avaient reçu la pub, sur la promo de quels produits : ces informations permettaient de remonter à l'identification de la promotion et à son taux de duplication.

Les variables

Les employés demandaient aux clients de signaler s'ils avaient reçu ou non les outils personnalisés de la campagne de communication du drive menée par l'enseigne. « *Comment avez-vous entendu parlé du drive T ?* 1-Bouche à oreille; 2-Site Internet; 3-Affichage Drive (magasin propre et devant entrepôt Drive); 4-Autres (Coupon cadeau, mail) ». Ce qui a permis d'identifier ceux qui n'avaient pas pu être sollicités personnellement.

Ensuite, les clients ont indiqué avoir effectué ou non des achats durant ces périodes -les pourcentages du choix drive (Y) .

Nous avons identifié les opérations promotionnelles du magasin sur la période et leur taux de répliation au drive. Pour la communication sur les promotions au drive, nous avons estimé avec les managers les taux de répliation

de la promotion magasin/drive : la part de l'offre alimentaire présente sur prospectus magasin qui a été répliquée sur le drive sur OP nationales.

Nous avons enregistré les tailles d'assortiment communiquées par les responsables, ainsi que la proximité au drive, à partir des chiffres sur la zone de chalandise communiqués par le magasin. Ensuite nous avons enregistré, pour chaque variable les comportements du client au niveau de la sélection et des achats.

La base de données renseignait sur les promotions, les ventes, les clients, les achats réalisés, le nombre de clients qui ont répondu, le nombre de participants exposés à la communication. le taux de répllication de la promotion *offline/online*(la part de l'offre alimentaire présente sur prospectus qui est répliquée sur le drive sur les opérations nationales], les achats effectués ensuite sur la période.

Pour la communication, nous avons enregistré les promotions réalisées et leur taux de répllication, Le nombre de clients concernés par ces niveaux de répllication, et Les réponses apportées par les clients en termes de sélection. Idem pour la taille de l'assortiment, les chiffres sur le nombre de références ont été enregistrés. Idem pour la proximité, les localisations des clients sont enregistrées selon les différentes parties de la zone de chalandise à partir des adresses renseignées dans la base.

Validation des hypothèses relatives à la sélection du canal

Analyse

En appliquant l'analyse par la méthode des probits à ces données, nous avons pu déterminer la force de la relation entre les niveaux de communication, de la proximité, de la taille de l'assortiment d'une part, et la migration d'une proportion de clients entre magasin et

drive d'autre part. Nous pouvons ainsi déterminer si ces 3 facteurs ont le même effet sur la sélection des différents canaux, magasin et drive.

Résultats

Nous présentons uniquement les résultats de H1

La statistique Khi-carré de Pearson est utilisée pour tester l'hypothèse nulle que le modèle corresponde adéquatement aux données. Sa valeur de signification est élevée (.296>0.05), notre peut être accepté. En outre, les résidus qui mesurent la différence entre les valeurs observées et prédites, sont faibles : les cellules sont bien adaptées au modèle.

Le tableau des limites de confiance affiche la valeur de communication nécessaire pour obtenir une probabilité d'achat souhaitée. Une réduction des ventes de 36,522% inciterait 50% des clients du drive à faire un achat, tandis qu'une réduction de 27,402% augmenterait la probabilité d'achat à 50% pour des clients du magasin. Il faut plus de réduction pour l'achat drive que pour l'achat magasin.

Le taux de réponse naturelle est la probabilité qu'un client achète s'il n'est pas exposé à l'offre de communication b. La valeur de 0.029 signifie qu'environ 2.9% de tous les clients feraient un achat sans l'offre de communication.

Notre Hypothèse H1 est validée, il existe bien un lien significatif entre communication et migration vers le drive.

Validation des hypothèses relatives au volume des achats

Analyse

Nous avons considéré que, pour tester H4, notre modèle était du type censuré.

Un modèle de régression est dit censuré lorsque l'on dispose de moins d'observations des variables explicatives sur l'ensemble de l'échantillon. Nous estimons qu'au moment de boucler l'étude, tous les clients n'achetant pas au même moment, des données sur les achats au drive risquent de manquer. Pour ces individus, on dispose ainsi d'observations sur le revenu mais pas d'observations sur les dépenses de consommation : il s'agit d'un échantillon censuré. La variable Y_i est une variable latente qui n'est pas toujours observable : on ne l'observe que si sa valeur est supérieure à un certain seuil c . On peut ainsi construire une variable Y_i observable, qui est égale à Y_i lorsque celle-ci est observable et qui vaut c par convention lorsque Y_i n'est pas observable. Cette propriété remet en cause l'hypothèse de linéarité et montre que les moindres carrés ordinaires ne sont pas la méthode pertinente pour estimer une telle relation. Comme alternative à Tobit, non accessible sur SPSS, nous utilisons l'une des alternatives conseillées, la régression non linéaire.

En outre, nous nous sommes demandé s'il fallait utiliser l'analyse de Kaplan à la place de la régression non linéaire. Cette question n'a pas été tranchée.

Nous pourrions utiliser un modèle de Kaplan-Meier à partir des données permettant de comparer tous les achats effectués entre les deux groupes (l'un exposé à la communication A et l'autre exposé à la communication B) pour déterminer si le traitement expérimental (communication B) représente un progrès par rapport à la communication A.

Pour utiliser la méthode de Kaplan-Meier, nous avons contrôlé que nous avons satisfait aux conditions suivantes: la variable de temps est continue, la variable de statut est qualitative ou continue, les facteurs et variables de strates sont qualitatifs. Le modèle de Kaplan-Meier est fondé sur l'estimation de probabilités conditionnelles à chaque date à laquelle un événement se produit et sur l'utilisation de la limite du produit de ces probabilités pour estimer le taux de survie à chaque moment dans le temps.

Résultats

Validation des hypothèses H4a, H4b et H4c.

Selon les résultats de la régression non linéaire, il y a un niveau maximum des ventes qu'on ne peut pas dépasser, même si l'on augmente la communication.

Il y a un niveau minimum des ventes à atteindre sans faire de la communication.

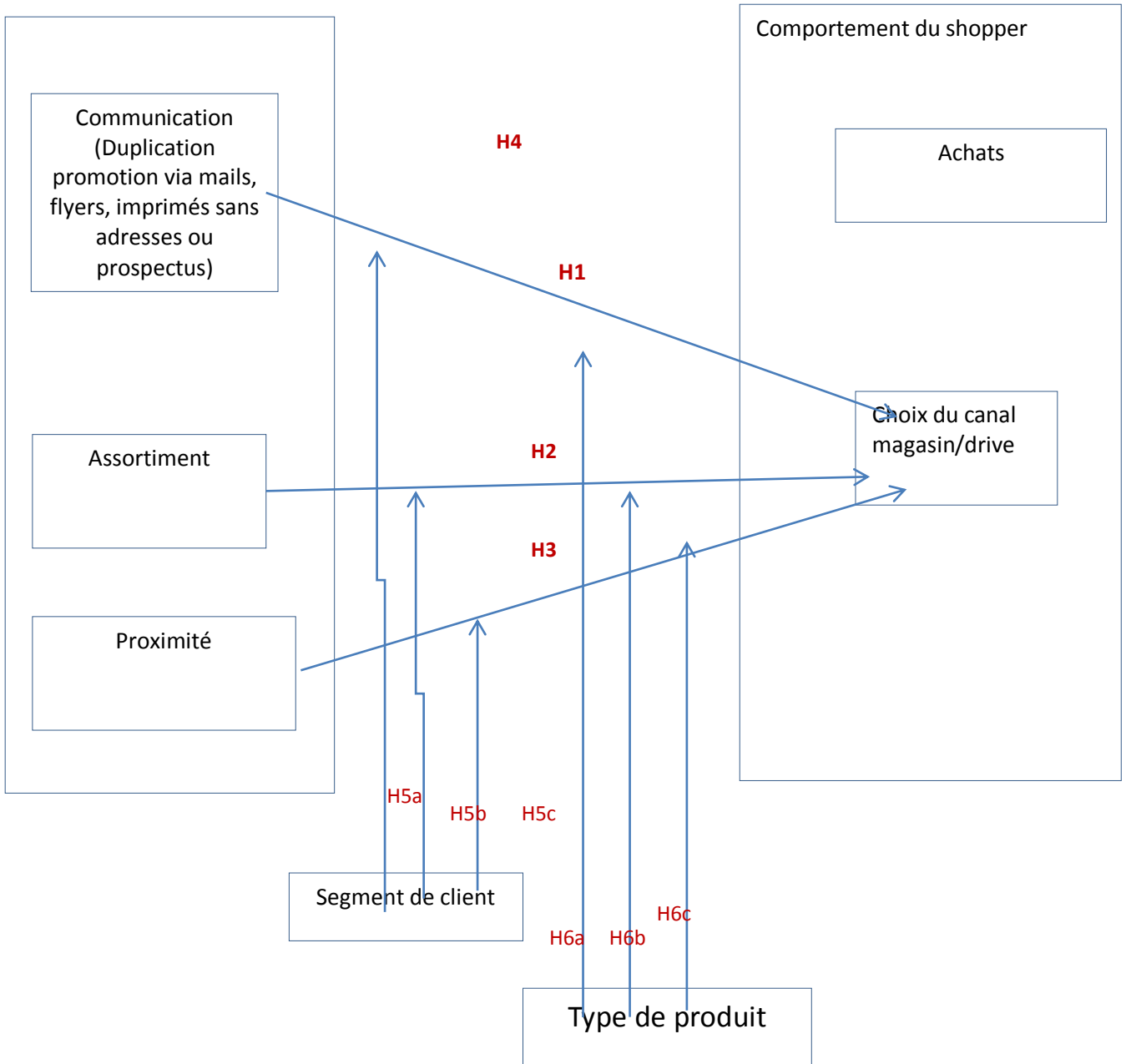
Il existe un % des ventes que l'on peut atteindre pour un niveau de communication

Les résultats de l'analyse Kaplan ne sont pas présentés ici, la question du choix de la méthode la plus pertinente n'étant pas tranchée.

L'étude 2

L'étude 2 étudie les effets modérateurs de la segmentation (H4a, H5b et H4c) et du type de produit (H6a, H6b et H6c) (Figure 7).

Figure 2 : Modèle testé dans l'étude 2



La collecte de données

Nous avons opéré la segmentation des clients du magasin qui ont visité le drive. A partir de la BDD clientèle de porteurs de carte de fidélité de l'enseigne de 8 782 Clients actifs du Drive étudié. Cette base fournit l'identité des clients, leurs achats en magasin avant et après leurs

commandes au drive, les fréquences de visite de clients en magasin mois par mois un an avant l'ouverture du drive et un après l'ouverture du drive. On y trouve également les achats au drive, la récence, la fréquence, le montant l'identité des clients, leurs achats en magasin avant et après leurs commandes au drive. Ces

données couvrent une période de 1 an et demi, 2014 -fin 2015.

Résultats de l'étude 3

Tout d'abord, nous avons identifié les principaux clients du drive, à partir du principe de la segmentation RFM. Des entretiens avec des responsables du drive

et du magasin ont permis de comprendre des usages. Les périodes de 3 mois, 6 mois et 9 mois étaient prises en compte pour caractériser le comportement du client au niveau de l'enseigne des drives de l'enseigne.

Tout d'abord, on peut comparer les clients venus au drive des clients du magasin (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Comparaison clients du magasin au départ et ceux qui ont migré au drive

Clients du magasin CSP : 20% retraités, 5% artisans, 13% agents de maîtrise, 17% ouvriers, 20% employés, 17% cadres , prof lib Taille du foyer 1 25%, 2 30%, 3 18%, 4 16%, 5 et + 11% Age <35 27%, 35/49 32%, 50/64 ans 23%, >65 ans 18% Sexe Homme 32%, femme 68%
Clients qui ont migré au drive CSP : 4% retraités, 5% artisans, 10% agents de maîtrise, 12% ouvriers, 30% employés, 37% cadres , prof lib Taille du foyer 1 4%, 2 19%, 3 24%, 4 35%, 5 et + 18% Age <35 40%, 35/49 49%, 50/64 ans 10%, >65 ans 1% Sexe Homme 17%, femme 83%

Au sujet de la segmentation drive, on identifie les segments suivants à partir des critères RFM (cf. figure 3).

D'abord, on trouve les actifs constitués de gros clients, clients moyens et petits clients.

Parmi les inactifs (à partir de la récurrence), nous avons distingué :

-Les actifs occasionnels (clients de plus de 6 mois venant 1 fois par mois)

-Les actifs ponctuels (clients de plus de 6 mois passant 1 commande tous les 3 mois)

-Les nouveaux abandonnistes (dernière commande dans les 6 mois)

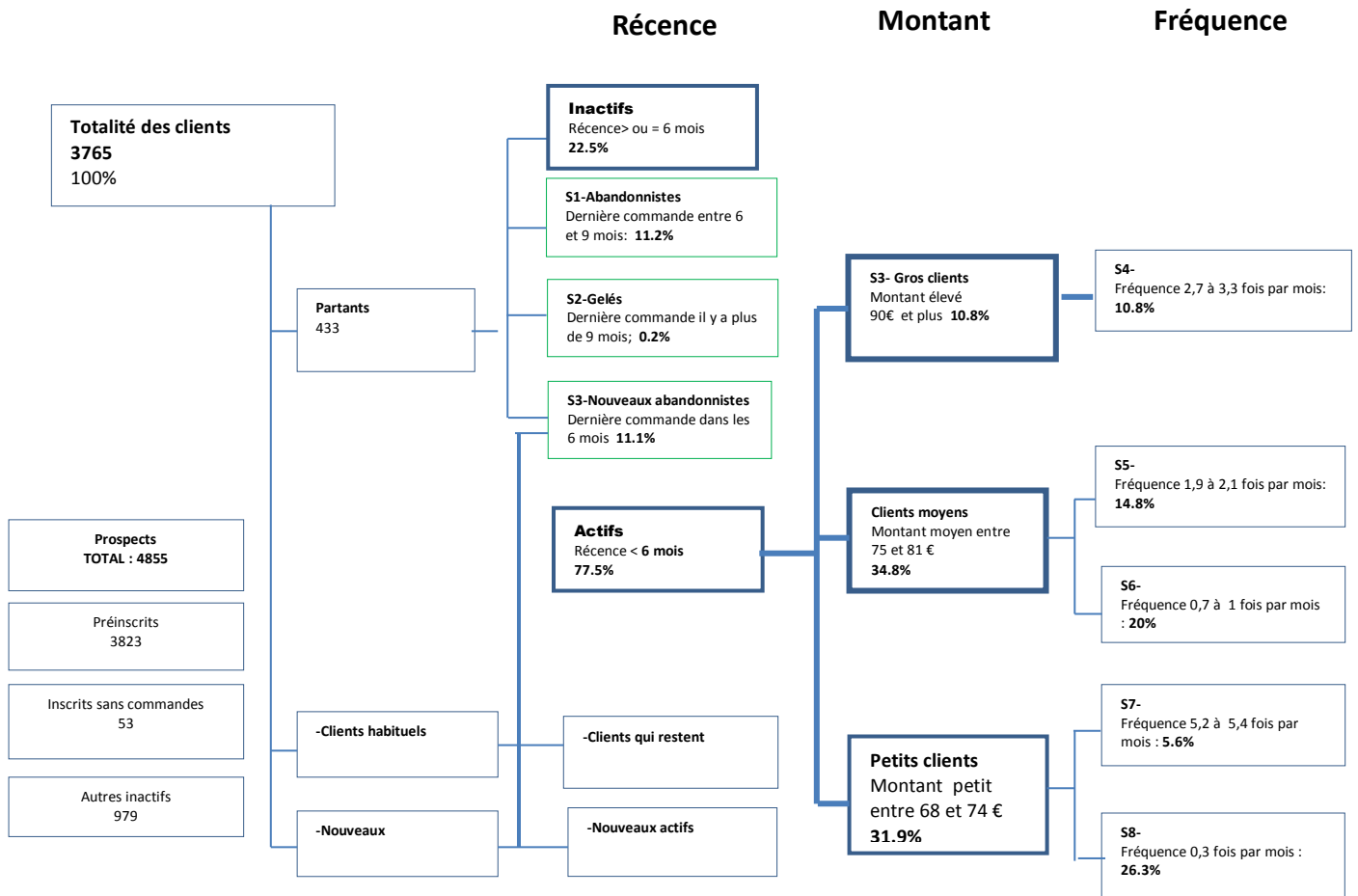
-Les abandonnistes (dernière commande entre 6 et 9 mois)

-Les gelés (dernière commande depuis plus de 9 mois)

Les actifs (à partir de la fréquence et du montant) : entre autres des fidèles, des occasionnels et des ponctuels

Le découpage en segments de clients inactifs (occasionnels, ponctuels, abandonnistes) a montré qu'ils remontent en fait les mêmes attentes et besoins. Parmi les segments des inactifs, on pourrait prévoir un groupe ou deux maximum. Le nombre important de segment à complexifié l'analyse car beaucoup de redondance ont été constatées.

Figure 3 : Segmentation RFM clients et prospects



VALIDATION DES HYPOTHESES DE MODERATION

Nous avons comparé les choix des acheteurs des segments les plus significatifs Nous avons réalisé l'analyse probit pour chacun des segments.

La différence est significative, dans tous les cas.

La communication favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive. L'assortiment favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive. La proximité favorise davantage la sélection du canal magasin-drive lorsque le client est un actif du drive.

De même, La communication favorise davantage la sélection du canal magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire, L'assortiment favorise davantage la sélection du canal magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire, La proximité favorise davantage la sélection du canal magasin-drive dans le cas d'un achat de la gamme obligatoire que dans celui de la gamme complémentaire

Discussion

Communiquer est donc important. Miser sur la proximité est aussi important.

Parmi les avantages du drive, les clients font aussi attention à la Proximité, à la distance par rapport à leur domicile ou leur lieu de travail. La taille de l'assortiment proposée est aussi importante. Dans les points clefs de la promesse client du drive, les enseignes évoquent les gammes de produits. La question des investissements se pose.

La question de l'articulation du drive et les autres canaux de vente au sein d'une enseigne se pose. Le distributeur se pose aussi la question des synergies, au sein d'une enseigne, par exemple : comment croître l'activité cross canale sur un magasin (Boutique en ligne et Retrait

1H) ou comment développer le CA Retrait e-commerce Alimentaire ?

La migration du canal magasin au canal drive accolé ne se traduit pas ici par une cannibalisation (cf. tableau 2). En effet, nous avons des données sur la fréquence de visite au drive (FMD : fréquence magasin avant ouverture du drive) en termes de nombre de visites par mois. Nous avons aussi des données sur la fréquence de visite en magasin (FMAV : fréquence magasin avant ouverture du drive) sur la période d'avant le drive, puis sur la fréquence de visite en magasin sur la période d'après le drive (FMAP : fréquence magasin après ouverture du drive).

Tableau 2 : segmentation des clients du drive en mixtes (hyper/Drive) et exclusifs Drive

variables	Total clients Drive Porteurs cartes Actifs Drive pendant 8782			
Fréquentation du magasin AVANT OUVERTURE DRIVE	Actifs Hyper avant 7198 (82%) Fréquence magasin 1 à 5 fois/mois 1000 clients Actifs Hyper		Inactifs Hyper avant 1584 (18%) Fréquence magasin aucune visite 220 Inactifs hyper	
Fréquentation du magasin APRES OUVERTURE DRIVE	Actifs hyper pendant 7143 (81%) <i>Mixtes Hyper/Drive</i> Fréquence magasin 1 à 5 fois/mois 988 mixtes	Inactifs hyper pendant 55 (1%) <i>Exclusifs Drive</i> Fréquence magasin aucune visite 12 Exclusifs	Actifs hyper pendant 1252 (14%) <i>Nouveaux Mixtes Hyper/Drive</i> Fréquence magasin 1 à 5 fois/mois	Inactifs hyper pendant 332 (4%) <i>Nouveaux Exclusifs Drive</i> Fréquence magasin aucune visite
	cannibalisation		le drive recrute pour le magasin	

Nous avons comparé les chiffres de 2014 avec ceux de 2015 sur les visites du magasin et du drive par les clients de la BDD. Un an après l'ouverture des drives, parmi les clients de l'hyper (7 198) . On remarque qu'une grande partie est devenue clientèle mixte hyper/ drive (7 143 soit 99,3%), et qu'une faible partie une clientèle exclusive du drive (55 soit 0,7%). Vérifions que les 7 198 clients de l'hyper, sont représentatifs de la clientèle hyper au sein de l'enseigne (cf. tableau 1). Après comparaison, nous retrouvons, une structure similaire à la colonne suivante.

Parmi les porteurs qui ne sont pas clients de l'hyper (1 584) , une majorité devient une clientèle mixte hyper/drive (1 252) , une minorité devient une clientèle exclusive drive (332) . Globalement, il n'y aurait pas de cannibalisation dans ce cas.

La migration magasin/drive trouve un intérêt lorsque des inactifs hyper d'avant l'ouverture du drive, deviennent après des mixtes hyper/drive. Ainsi, grâce au drive accolé au magasin, le distributeur peut non seulement transformer le jeune inactif hyper en exclusif drive, mais il peut aussi l'amener

à devenir un nouveau *shopper* mixte hyper/drive, et gagner cette clientèle pour le magasin. Cette idée est partagée dans la littérature. La migration vers l'Internet abaisse les coûts de changement (Brynjolfsson et Smith 2000), ce qui facilite la comparaison des produits entre les magasins. Cependant, cette position devrait être tempérée par les projections sur les achats à long terme (comme prudence observée dans les migrations web), mais également en tenant compte des variables modératrices avancées.

CONCLUSION

Cette recherche visait l'étude de l'effet de la communication invitant le client à commander au drive (via sms, catalogue, flyer), de l'assortiment et de la proximité (zone de chalandise) et sur la sélection du canal (magasin ou drive); l'effet de la communication (la nouvelle comparativement à la classique), de la proximité (la nouvelle zone de chalandise visée comparativement à l'habituelle) et de l'assortiment (le nouvel assortiment comparativement à l'assortiment classique) sur la décision d'achat au sein de l'enseigne (si le client achète ou non, le montant de l'achat pendant la période étudiée) et des variables modératrices.

L'augmentation de la valeur de l'offre pour les clients drive à un certain seuil n'a pas plus d'effet que pour les clients du magasin. On peut dire de même pour le niveau de communication et pour l'étendue de la proximité au drive dans la zone de chalandise. Les résultats confirment l'existence d'interactions entre les appréciations des actions marketing engagées entre magasin et drive, leurs types (sms, emails, promotion, information sur le site)

Il existe, dans un certain intervalle de confiance, une proportion de communication, une taille d'assortiment,

nécessaire pour atteindre un volume d'achat drive.

Il existe un temps nécessaire pour que le client magasin atteigne un volume d'achat conséquent, il est variable selon le segment de client.

Selon le segment auquel appartient le client jeune, la migration nécessitera plus ou moins d'action marketing.

Nos résultats présentent une différence avec les travaux précédents relatifs à la migration vers le web (Ansary et al, 2016). Les clients catalogue qui migrent vers le web ne sont pas forcément de gros acheteurs, avec presque pas de différence en termes d'achats avec ceux qui ne migrent pas. Alors que pour la migration vers le Drive, cela va dépendre du segment et du produit. Certes, il y a les clients magasin qui essaient le drive tout en restant peu actifs ou abandonnistes (ils présentent les caractéristiques évoquées par Ansary et al 2016), en plus ils ne viennent que pour les produits complémentaires, étant satisfaits du magasin; Mais certains d'entre eux qui ont migré au Drive sont devenus des actifs, des réguliers avec des paniers importants, gros acheteurs essentiellement des produits de la gamme obligatoire.

En cohérence avec les contributions de la littérature étudiée sur l'expérience web, on observe que l'expérience du Drive n'augmente pas globalement les ventes. Notons toutefois que les inactifs qui ne viennent au drive que pour les gammes complémentaires, demandent une augmentation de la taille des assortiments dans la gamme obligatoire. Les actifs ont tendance à stabiliser leurs achats sur le long terme.

Limites

Cette recherche présente de nombreuses limites. Il est hasardeux d'en faire une liste complète à ce stade, ce travail n'étant pas encore finalisé.

BIBLIOGRAPHIE

- Ailawadi K.L., Beauchamp J.P., Donthu N., Gauri Dinesh K., Shankar V. Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research, *Journal of Retailing* 85 (1, 2009) 42-55
- Ansari, Asim, Carl F. Mela and Scott A. Neslin (2008), "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research*, 45 (1), 60-76.
- Biyalogorsky, E. & Naik, P. *Marketing Letters* (2003) 14: 21.
- Brynjolfsson, Erik and Michael Smith (2000), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers," *Management Science*, 46 (4), 563-85.
- COLLA, E. & LAPOULE, P. (2015). Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire, *Revue Française de Marketing*, 2/4 (252), 55-70.
- Deleersnyder, Barbara, Inge Geyskens, Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe (2002), "How Cannibalistic Is the Internet Channel? A Study of the News-paper Industry in the United Kingdom and the Netherlands," *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 337-48.
- Emrich O, Paul M., and Rudolph T. (2015), Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type, *Journal of Retailing*, 91, 2, 2015, 326-342.
- Gong J., Smith M.S. and Telang R. (2015), Substitution or Promotion? The Impact of Price Discounts on Cross-Channel Sales of Digital Movies, *Journal of Retailing*, 91 , 2, 2015, 343-357.
- Liang, Ting-Peng and Jin-Shiang Huang (1998), "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products on Electronic Market: A Transaction Cost Model," *Decision Support Systems*, 24 (1), 29-43.
- Melis K., Campo K., Lamey L. and Breugelmans E. (2016), A Bigger Slice of the Multichannel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand Retailers' Share of Wallet? *Journal of Retailing*, 92, 3, 2016, 268-286.
- Rapp A., Baker T.L., Bachrach D.G., Ogilvie J., Beitelspacher L.S. (2016), Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing* , 91 , 2, 2015, 358-369.
- Verhoef P.C. Kannan P.K. and Inman J.J. (2015), From Multi-Channel to Omni-Channel Retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.
- (Vyt D. et Cliquet C. (2016), Le drive et la couverture territoriale des réseaux de distribution, *Revue Française du Marketing*, 258-4/4
- Zhang, Jie and Michel Wedel (2004), "The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores," working paper, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.