

Qu'est-ce qui favorise l'apprentissage et l'adoption d'une innovation commerciale? Une approche par la Socialisation Organisationnelle du Client

Tatiana Henriquez, Groupe ESC Troyes, CERMAB - IAE de Dijon

Résumé :

Ce papier identifie le processus d'adoption par le client d'une innovation commerciale. Plus particulièrement, s'appuyant sur le parallélisme qui est fait dans la littérature des services, entre « *employé régulier* » et « *employé partiel* », nous faisons l'hypothèse que la Socialisation Organisationnelle favorise l'adoption et l'apprentissage d'une innovation commerciale. Sur cette base est menée une étude exploratoire auprès de clients d'un Drive. Les résultats permettent (1) d'identifier les actions à mener pour favoriser l'adoption et l'apprentissage d'une innovation commerciale. Ils ont également (2) mis en évidence le rôle du personnel de contact dans la stratégie de création de valeur.

Mots clés :

Adoption ; Innovation commerciale ; Drive ; Socialisation Organisationnelle du Client

Introduction

Depuis cinquante ans, un certain nombre d'innovations commerciales ont vu le jour telles que l'hypermarché, le hard discount et plus récemment le Drive ; sans compter les mutations qu'ont connu les relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs ou le développement des AMAP¹, par exemple. De telles innovations sont d'autant plus importantes et stratégiques que Filser et Paché (2008) ont souligné qu'en l'absence de nouveau format, la concurrence intra et inter-type s'intensifie. De ce fait, le développement d'innovations commerciales apparaît comme un moyen de déplacer la compétition entre les enseignes. Toutefois, de tels développements requièrent souvent d'importants investissements et ne sont pas sans risque.

Dans ce contexte, nous pouvons nous interroger sur ce qui gouverne le succès d'une innovation commerciale. En particulier, nous cherchons à identifier le processus d'adoption par le client d'une innovation commerciale (Berry et Dupuis 2005 ; Gallouj 2007) en prenant en compte les différents acteurs : l'organisation, le client et le personnel en contact. Nous identifions ainsi les conditions et le caractère novateur de l'innovation d'une nouvelle forme de vente, qui favorisent le processus d'adoption par le consommateur. Dans ce contexte, nous proposons d'analyser l'influence de l'employé de contact et son interaction avec le client sur le processus d'adoption et d'apprentissage d'une innovation commerciale par le client.

Une telle perspective s'explique par l'évolution de la distribution. En effet, nous assistons de plus en plus au transfert d'activités entre l'enseigne et le consommateur (Goudarzi et Rouquet 2013 ; Rouquet et al. 2010) qui est « *mis au travail* » (Dujarier 2008, Tiffon 2013) au point que ce dernier puisse être considéré comme un « *employé partiel* » de l'organisation (Mills et Morris 1986) par comparaison à l'« *employé régulier* ». Dans cette optique, nous adoptons le niveau d'analyse du client et de l'employé que nous qualifierons comme des « *acteurs symétriques* » dans certains cas.

Nous nous appuyerons donc sur le concept de Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) que Goudarzi (2005) ainsi que Goudarzi et Eiglier (2006) définissent, dans un contexte de service, comme le fait que « *le client peut être considéré comme un membre éphémère de l'organisation jouant le rôle d'un employé partiel. Dans ce contexte, la Socialisation Organisationnelle du Client fait référence au processus d'apprentissage par lequel le client apprend et maîtrise le rôle associé à la relation de service, s'intègre au groupe social de l'entreprise en comprenant comment échanger avec le personnel et les autres clients et se fait une appréciation de la culture, des normes et des valeurs de l'organisation* » (Goudarzi 2005,

¹ AMAP : Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne.

p. 295 et Goudarzi et Eiglier 2006, p. 80 et 81).

Ainsi, notre problématique peut être déclinée de la façon suivante :

La Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) contribue-t-elle à l'adoption par le client d'une innovation commerciale ?

Répondre à cette question de recherche nécessite d'identifier les facteurs d'apprentissage et d'adoption d'une innovation commerciale. Or, à notre connaissance, aucun modèle n'est en mesure de répondre à cette question des praticiens au sens où aucun cadre intégrateur n'existe à l'heure actuelle. Autrement dit, sur le plan théorique, nous tenterons de modéliser le processus favorisant l'apprentissage et l'adoption par le client d'une innovation commerciale (Berry et Dupuis 2005 ; Gallouj 2007). Ainsi, après avoir transposé le concept de Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) du marketing des services (Kelley et al. 1990 ; Kelley et al. 1992 ; Goudarzi 2005 ; Goudarzi et Eiglier 2006) au marketing de la distribution, nous identifions son rôle au sein du processus favorisant l'apprentissage et l'adoption par le client d'une innovation commerciale. Sur le plan méthodologique, nous donnons la parole à différents segments de clients (et de non clients).

Dans cette optique et pour répondre à notre question de recherche dans un premier temps, nous présentons brièvement le cadre conceptuel dans lequel nous évaluons. Plus précisément, il s'agit de présenter l'innovation commerciale. Ensuite, nous nous attachons à l'adoption d'une innovation commerciale et sa mesure conceptualisée à travers la satisfaction et la fidélité client. Puis, nous précisons ce qu'est la Socialisation Organisationnelle du Client. Sur la base de cette première partie, nous exposons le terrain et la méthodologie retenus avant d'en présenter les résultats. Enfin, dans un troisième temps, nous discutons l'ensemble des résultats présentés en répondant à la question de recherche.

I. Eclairage théorique

Identifier ce qui favorise l'adoption d'une innovation commerciale du point de vue du consommateur, nous conduit à préciser dans un premier temps, les fondements théoriques de (1) l'innovation commerciale ; de (2) l'adoption par le client d'une innovation ainsi que son résultat, la satisfaction et la fidélité à l'égard d'une enseigne ; et de (3) la Socialisation Organisationnelle.

1 – Les théorisations de l'innovation dans le commerce de détail

Soulignons tout d'abord, que Dupuis (2002), Berry et Dupuis (2005) ainsi que Galouj (2007), distinguent quatre types d'innovations commerciales : concept de vente ou encore appelé innovation de format, méthode de gestion de flux, organisationnelle et relationnelle.

Et les auteurs de souligner que les innovations commerciales dépassent les aspects technologiques. En effet, en nous focalisant sur le commerce en ligne et en particulier l'e-épicerie et les Drive, force est de constater qu'il s'agit d'innovations architecturales (Dupuis 2002). Elles recouvrent des aspects marketing (en termes transactionnel et relationnel), gestion des ressources humaines (en termes de formation des vendeurs ; Rémy et Kopel 2002, Vanheems 2011, 2013) mais aussi logistiques (vis-à-vis des clients, Goudarzi et Rouquet 2013 ; aussi bien qu'en termes d'organisation interne (Durand et Senkel 2007, Marouseau 2005) et technologiques (Livolsi et Fabbe-Costes 2003, Marouseau 2005).

En particulier, en ce qui concerne les aspects logistiques, Rouquet et Goudarzi (2009) ont souligné que le détaillant se sert du client en tant qu'acteur de la distribution en libre-service – voir en annexe 1. Or ce rôle évolue nécessairement avec le développement du commerce en ligne. Ainsi, le détaillant devra « *faire comprendre au client son rôle logistique et son intérêt à le jouer* » (p. 9) et ce d'autant plus que le client sera impliqué dans les opérations de transport et/ou d'entreposage. En ce sens, il apparaît comme nécessaire de présenter et d'expliquer les changements réalisés en termes de « *script de service* » (Orsingher 2006). En effet, toute servuction requiert un apprentissage cognitif et comportemental des règles de l'organisation et l'adéquation à celle-ci à travers un script cognitif adapté. Ce dernier est d'autant plus important qu'il organise la perception, la compréhension et guide le comportement des individus sans pour autant être un ensemble de réponses comportementales automatiques (Abelson, 1981 ; Orsingher, 1999, 2006). De plus, Rouquet et al. (2010) ont montré que ces transferts d'activités logistiques soulève un certain nombre de problèmes dans le cadre d'un Drive, notamment à trois niveaux : au niveau des clients, qu'il a fallu accompagner dans un rôle logistique nouveau pour eux, qui ne s'est avéré convenir qu'à une partie de la clientèle et de ses achats ; au niveau du portefeuille de produits, qu'il a fallu adapter au nouveau rôle logistique joué par les clients ; au niveau enfin de l'entreprise, qui a dû réorganiser sa logistique et son réseau de magasins en fonction du nouveau rôle des clients. Et, s'appuyant sur Mills et Morris (1986), Goudarzi et Rouquet (2013) soulignent l'importance d'expliquer au client la raison de ces changements logistiques (« *des produits moins chers* » et « *gagner du temps* » dans le cas d'IKEA). En effet, il s'agit pour l'entreprise de considérer le client comme un « *employé partiel* » de l'organisation, contribuant ainsi à

l'échange en contrepartie de produits moins chers et de gain de temps.

De plus, Marouseau (2005) indique que le commerce en ligne suppose un changement de logique des prestations logistiques : « *au lieu de débiter l'acte d'achat en assurant l'approvisionnement en magasin traditionnel, il s'agit ici de terminer la transaction virtuelle* » (p. 10). L'enjeu réside donc aussi dans la rapidité de la préparation de la commande. Il est ainsi nécessaire de combiner à la fois la gestion des flux physiques et la gestion de l'information. Par ailleurs, Durand et Senkel (2007) soulignent que la logistique apparaît comme une source de différenciation, mais aussi comme une source de personnalisation du service.

En termes organisationnels, Henriquez (2010) a mis en évidence le rôle de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) dans la transmission de la stratégie en tant que levier organisationnel d'une innovation de format. En effet, en intégrant les dimensions de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) dans son processus de pilotage et de contrôle de l'activité, l'ensemble du processus stratégique a non seulement un impact sur la qualité de service mais aussi sur l'image du concept.

Par ailleurs, la littérature a souligné que l'innovation relationnelle s'appuie sur la création de valeur (Dupuis 2002) notamment à travers l'atmosphère (Filsler et Plichon 2004, Lemoine 2005, Filsler 2001, Bonnin 2002) l'expérience et la gestion des ressources humaines (en termes de formation des vendeurs ; Rémy et Kopel 2002, Vanheems 2011, Salerno 2001).

Dans ce contexte, qu'est ce qui gouverne le succès d'une innovation commerciale ? Nous trouvons dans la littérature deux points de vue complémentaires à cette question. Le premier aborde la diffusion de l'innovation du point de vue de l'organisation. Le second privilégie le point de vue du consommateur.

2 – L'adoption par le client d'une innovation commerciale et la satisfaction client

Section 1. L'adoption d'une innovation

Du point de vue de l'organisation, une innovation doit sa réussite à l'entrepreneur et à sa créativité (Schumpeter 1939). De plus pour réussir, l'organisation doit traduire et adapter son innovation au public qu'elle s'est choisi (Ackrich et al.1988 a et b). Or, dans cette optique, Rogers (1995) souligne l'importance des pairs et du temps dans la diffusion de l'information relatifs à l'innovation ainsi que les étapes de l'adoption. Enfin, l'auteur segmente les canaux d'informations relatives à l'innovation en fonction du public auxquels ils s'adressent (*les innovateurs, les adoptants précoces, la majorité précoce, la majorité tardive, les retardataires*). Ces canaux sont d'autant plus importants que, selon Rogers (1962, 1995), le

processus de décision vis-à-vis d'une innovation s'apparente essentiellement à un processus de recherche et d'information. Enfin, Rogers (1962, 1995) a mis en évidence les éléments suivants : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essayer et l'observation des résultats de l'innovation ainsi que la communication mise en place dans le temps au sein d'un système social donné.

Du point de vue du client, les auteurs ont essentiellement mis en avant des éléments rationnels : l'utilité perçue et la facilité perçue d'usage comme antécédents à l'intention d'usage et au comportement d'usage (Davis et al. 1989 ; Davis 1989 ; Childers et al. 2002) ; l'espérance de rendement, l'effort que l'on s'attend à devoir fournir, l'influence sociale, les conditions d'utilisation (Venkatesh et al. 2003). De plus, comme le soulignent Legris et al. (2003) ainsi que Benbasat et Barki (2007), TAM et TAM2 mesurent essentiellement la fréquence et la durée d'utilisation d'une innovation technologique dans le contexte de travail. Par ailleurs, les derniers développements du TAM ont proposé des explications complémentaires tenant compte d'éléments plus qualitatifs tels que les normes subjectives (modérées par l'expérience et le volontarisme), l'image, la pertinence vis-à-vis de son travail, la démontrabilité des résultats comme antécédents de l'utilité perçue (Venkatesh et Davis 2000) ; la confiance comme antécédent de l'utilité perçue et de l'intention d'usage d'un site internet de courses en ligne (Gefen et al. 2003) ; le contrôle, la motivation intrinsèque et l'émotion comme antécédents de la facilité perçue d'usage (Venkatesh 2000).

Plus globalement, les auteurs ont souligné l'importance de l'expérience et du temps (Rogers 1962, 1995 ; Karahanna et Straub 1999 ; Venkatesh et Davis 2000 ; Venkatesh 2000) qui vont favoriser le développement de la facilité d'usage perçue (Karahanna et Straub 1999 ; Venkatesh 2000 ; Venkatesh et al. 2003). Ce faisant, l'adoption d'une nouvelle technologie est un processus à l'œuvre au sens d'un enchaînement dans le temps et par étapes (Rogers 1962, 1995 ; Venkatesh 2000). Aussi, il paraît nécessaire de favoriser la création d'une attitude favorable vis-à-vis de l'innovation (Akrich et al. 1988 b ; Venkatesh 2000) – la question est comment ? Enfin, il semble important de tenir compte du contexte organisationnel dans lequel apparaît l'innovation (Venkatesh et al. 2003) ainsi que de la dynamique organisationnelle qui est à l'œuvre (Orlikowski et Hofman 1997). Et, ouvrant la voie à des recherches plus expérientielles, Benbasat et Barki (2007) proposent de s'intéresser à l'utilisation, à la réinvention et au comportement d'apprentissage que développent les usagers.

Comment se manifeste l'adoption d'une innovation commerciale ? Nous nous sommes intéressés à la fidélité et à la satisfaction des clients – en tant que résultats de l'adoption d'une innovation – ainsi qu'au lien entre les deux concepts.

Section 2. De la satisfaction et la fidélité, comme résultats de l'adoption d'une innovation commerciale

Qu'est-ce que la satisfaction ? Vanhamme (2002) définit la satisfaction spécifique à une transaction comme « *un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieur à celle-ci) et relatif* » (p. 60) soulignant ainsi que la satisfaction prend en considération des « *processus à la fois cognitifs et affectifs (Evrard et Aurier 1996 ; Mano et Oliver 1993 ; Oliver 1992 ; Oliver 1997 ; Price, Arnould et Tierney 1995 ; Westbrook 1987 ; Westbrook et Oliver 1991).* » (p. 60) et fait référence à l'expérience de consommation et/ou d'achat. L'auteur met également en évidence que l'évaluation de la satisfaction s'appuie sur « *un processus de comparaison entre l'expérience subjective que le consommateur vit et une base de référence qui lui est propre (Evrard 1993 ; Aurier et Evrard 1998)* » (p. 61). Par la suite, ont été ajoutés les liens entre attentes/performance et satisfaction : les travaux d'Oliver (1993) et d'Evrard (1993) ont montré que ces liens augmentent la variance expliquée de la satisfaction. De plus, la littérature propose d'autres variantes du modèle de standard des attentes, en plus de celui d'Oliver (1980). Pour sa part Ngobo (1997c) identifie deux catégories : les standards prédictifs *versus* les standards normatifs. Les standards prédictifs sont propres à susciter une attente explicite et sont à mettre en relation avec les théories liées à la « *valeur d'espérance* » (*expectancy value theory*). Plus précisément, il s'agit des attentes implicites et des attentes explicites (ou promesses). Les standards normatifs comptent cinq types de standards. Il s'agit (1) des normes fondées par l'expérience - (marque préférée, la dernière expérience, etc) liées à la théorie du niveau de comparaison) ; (2) les normes liées aux schémas (performance typique) relative à la théorie de la catégorisation ; (3) les normes liées au mérite (ou performance) issues de la théorie de l'équité ; (4) les normes liées à la performance désirée dont la théorie sous-jacente est la « *théorie des moyens - ou chaîne des causalités* » ; (5) les normes liées à la performance idéale relative à la théorie du point idéal. D'après Tse et Wilton (1988) ainsi que Fournier et Mick (1999), le consommateur peut se référer à plusieurs standards dans la formation de sa satisfaction lors de sa consommation d'un produit/service et/ou de son achat de ce produit/service. Fournier et Mick (1999) ajoutent que ces standards peuvent être mobilisés successivement.

Qu'est-ce que la fidélité ? Lichtlé et Plichon (2008) soulignent qu'à la définition originale de Jacoby et Kyner (1973) a été ajoutée la notion de persistance dans le temps (Oliver 1997). Et les auteurs concluent que : « *la fidélité est perçue comme une réponse individuelle biaisée constante, persistante et cohérente dans le temps ; elle résiste aux aléas des situations et des actions de la concurrence (Oliver 1997). L'exclusivité n'est pas obligatoire ; la multifidélité*

est possible. (...) Selon ces conceptions, ce n'est plus le nombre qui définit la fidélité, mais la persistance, la constance, la cohérence, la tendance de la relation dans le temps, ainsi que la capacité à résister aux marques qui n'appartiennent pas à l'ensemble de fidélité » (p. 127).

Qu'en est – il du lien entre la satisfaction et la fidélité ? D'après la théorie de l'apprentissage, la fidélité découle du renforcement du comportement en cas de satisfaction. Néanmoins Vanhamme (2002) a souligné que si bien certaines études accréditent le lien entre satisfaction et fidélité (Anderson et Sullivan 1993 ; Bearden et Teel 1983 ; Bolton et Drew 1991; Boulding et al. 1993 ; Fornell 1992 ; La Barbera et Mazursky 1983 ; Ngobo 2000 ; Oliver 1980 ; Oliver et Swan 1989a), d'autres au contraire réfute cette relation (voir Strauss et Neuhaus (1997) pour une revue de ces études). Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer, d'une part, par la dimension temporelle prise en compte (Frisou 2005). A cet effet, l'auteur propose « plutôt que d'appréhender comme nous l'avons fait la satisfaction ponctuelle, il serait plus judicieux de convoquer le concept de satisfaction relationnelle. » (p. 123).

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les conditions préalables favorisant l'adoption d'une innovation : la découverte de l'innovation et les premières impressions qui s'en dégagent (la théorie de la diffusion) ; l'utilité perçue et la praticité (TAM) ; le modèle de confirmation/disconfirmation ainsi que la création de standard de référence et la traduction de l'innovation (Ackrich et al. 1998 a et b). Toutefois, notre connaissance, il n'y a pas de modèle intégrateur. Ainsi, allant dans le sens des recherches de Benbasat et Barki (2007) qui suggèrent de s'intéresser à l'utilisation et au comportement d'apprentissage que développe le client, nous proposons de mobiliser le concept de Socialisation Organisationnelle du Client qui peut être appréhendé comme un facteur favorisant l'adoption d'une innovation qui n'a pas été traité par la littérature à notre connaissance.

3 –La Socialisation Organisationnelle du Client, facteur favorisant de l'adoption d'une innovation commerciale

Un tel intérêt s'explique d'abord par le fait que le développement de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) a un impact sur le développement de la performance de l'employé (Van Maanen et Schein 1979, Feldman 1976 ; Lacaze 2003, 2005, 2007). A ce constat s'ajoute le fait d'appréhender le client comme un « *employé partiel* » de l'organisation (Mills et Morris 1986) auquel peuvent s'appliquer les pratiques issues de l'entreprise (Bowen 1986). Ainsi, s'appuyant sur les travaux portant sur la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE), Kelley et al. (1990, 1992) ont prolongé ces travaux en les adaptant aux clients ; mettant ainsi en relation Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) et

Socialisation Organisationnelle du Client (SOC). En effet, cette littérature permet de mettre notamment en évidence la symétrie des deux concepts qui s'appliquent respectivement aux « *employés réguliers* » et aux « *employés partiels* » (clients) de l'organisation. Il ressort qu'il s'agit de concepts qui se construisent dans le temps. Or, Feldman (1976) a mis en évidence trois phases au cours du processus de Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) : l'anticipation de la socialisation, l'accommodation, le management de son rôle. De plus, en favorisant la rencontre de service, la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) et celle du Client (SOC) contribuent à la performance de « *l'employé régulier* » (Van Maanen 1975, 1978, Feldman 1976) mais aussi à celle de « *l'employé partiel* » (client) de l'organisation (Kelley et al. 1990, Kelley et al. 1992, Goudarzi 2005, Goudarzi et Eiglier 2006) ainsi que leur satisfaction (Kelley et al. 1992). En ce sens, la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) et celle du Client (SOC) participent à la construction d'une relation entre l'organisation, ses employés et ses clients. Ce faisant, le processus de Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) participerait de la création d'une barrière perçue au changement. Par la suite Goudarzi (2005) ainsi que Goudarzi et Eiglier (2006) ont montré que la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) optimise la gestion de la transaction de service ainsi que le développement de la relation entre le client et l'organisation. Enfin, s'appuyant sur les travaux de Kelley et al. (1990) et Kelley (1992) ainsi que sur ses propres travaux, Goudarzi (2005) conclut que « *la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) est pour l'entreprise un moyen de gérer la qualité du service, la relation à long terme avec le client [au sens où elle permet le développement d'un avantage compétitif durable et non imitable] et la productivité du système de servuction* » (p. 304 - 305).

L'auteur en déduit que « *pour socialiser le client à l'organisation, il est nécessaire :*

- *D'apprendre au client à utiliser le service de manière efficace ;*
- *D'intégrer le client au groupe social constitué par les autres clients et le personnel de l'entreprise, notamment le personnel en contact (...)* ;
- *De communiquer et faire connaître au client les valeurs de l'organisation, son histoire et sa culture* » (p. 307 – 308).

Il suggère également le rôle que peut prendre le personnel en contact dans l'initiation de « *l'employé partiel* » (le client). Et de ce fait, plus « *l'employé régulier* » sera socialisé à l'organisation et plus il pourrait contribuer à socialiser « *l'employé partiel* » (le client) à l'organisation. Et, s'appuyant sur les travaux de Belet (2001), il ajoute que le développement de « *relation d'apprentissage* » (telle que la Socialisation Organisationnelle du Client, SOC) permet aux entreprises de se créer un avantage compétitif durable et non imitable : « *une telle*

démarche marketing fondée sur une logique d'apprentissage s'appuie en réalité sur une idée assez simple mais forte à savoir que plus l'on connaît et l'on apprend des choses intéressantes sur une entreprise, ses produits et ses marques, plus on a tendance à les préférer à des produits concurrents et plus on est enclin à vouloir non seulement les acheter mais également en devenir un prescripteur pour eux » (Belet, 2001, p. 64) » (Goudarzi 2005, p. 314).

La démarche de définition de la Socialisation Organisationnelle du Client de Goudarzi (2005) aboutit, à la suite d'entretiens d'experts mais aussi de clients et d'employés, à l'identification de trois dimensions : « *connaissance et maîtrise de son rôle* », « *intégration sociale* » et « *connaissance de l'organisation* ». Toutefois, à la suite d'une étude quantitative, la première dimension sera divisée en deux dimensions : la « *connaissance de son rôle par le client* » et la « *maîtrise de son rôle par le client* ».

Il s'agit donc d'identifier les facteurs favorisant l'adoption d'une innovation commerciale et de proposer un cadre intégrateur dans le cadre d'une innovation commerciale. Et plus particulièrement, de s'interroger sur le fait que la SOC contribue ou non à l'adoption par le client d'une innovation commerciale.

II. Méthodologie de la recherche

Dans ce cadre, nous nous intéressons à l'innovation de concept - encore appelée « *innovation de format* » (Gallouj 2007) - en tant que nouveau canal de vente. Nous avons ainsi travaillé sur le concept de Drive, que nous avons nommé « *Click&Collect* ». Une telle décision se justifie par le fait qu'il s'agit d'un concept qui contrairement à « l'e-épicerie traditionnelle », apparaît comme plus rentable (Marousseau 2011).

Click&Collect est une nouvelle forme de vente qui utilise un nouveau canal, l'Internet. Elle se décrit comme « une solution de course **gratuite**, "cliquez, c'est chargé". Vos **produits quotidiens** aux **mêmes prix que votre hypermarché de la même enseigne**, déposés dans votre coffre **en moins de 5 minutes** » (Source site internet du *Click&Collect*).

Cette nouvelle forme de vente de produits alimentaires s'appuie sur une nouvelle répartition des tâches entre le client et le distributeur. Cette dernière induit à son tour un nouveau process de travail. En particulier, elle implique que l'employé réalise une partie des tâches que la grande distribution traditionnelle avait déléguées au client, telles que le picking des produits, le choix de la fraîcheur des produits frais (fruits, légumes et œufs) ainsi que leur Date Limite de Consommation le cas échéant (pour les produits laitiers par exemple). En effet, le client ne va plus dans les allées de son hypermarché ou de son supermarché pour choisir ses produits et les mettre dans son charriot : il les commande à travers l'Internet. Le picking est ensuite fait

« physiquement » au sein du *Click&Collect* par les employés. Le point de retrait de son côté représente la dimension servicielle du nouveau concept.

Par conséquent, lorsque le client décide de faire ses courses avec *Click&Collect*, il doit se connecter au site internet de l'enseigne. Il doit alors s'identifier et communiquer ses coordonnées ainsi que le numéro de sa carte de fidélité, le cas échéant. Un numéro client lui est alors communiqué. Il devra conserver l'ensemble de ces informations pour récupérer ses achats et les retirer au point de retrait. Une fois sa commande complétée, il peut la payer sur internet ou bien en arrivant au point de retrait du *Click&Collect* juste après s'être identifié à une borne. Il choisira également le moment auquel il ira retirer ses achats au point de retrait. Il devra cependant attendre au moins deux heures avant d'être en mesure de retirer ses achats. A son arrivée au *Click&Collect*, il s'identifiera à une borne soit avec son numéro de client soit avec celui de sa carte fidélité s'il avait rempli l'information en créant son profil. Si tel est le cas, il bénéficiera des mêmes promotions qu'en hypermarché et du même système de cumul de points. S'il ne peut pas les enregistrer, il peut aller à l'accueil client du *Click&Collect* pour que son numéro de carte de fidélité soit enregistré ainsi que ses points et que ses réductions du jour soient déduites de ses retraits du jour. Le passage en caisse est ici remplacé par l'identification et le paiement en borne si ce dernier n'a pas été fait sur internet.

Le fait que le client s'identifie signale aux employés du *Click&Collect* que la commande du client doit être livrée dans son coffre dans les cinq minutes. En attendant, le client se gare au quai qui lui est indiqué sur le ticket de caisse émis par la borne où il s'est identifié. Dans les cinq minutes, le livreur le saluera et lui demandera son nom pour être sûr de ne pas commettre d'erreur avant de remplir le coffre ouvert par le client. Une fois le ticket de caisse vérifié, le coffre est rempli. Après avoir refermé son coffre, le client est prêt à rentrer chez lui pour ranger ses achats.

De plus, avant et après la commande, le client peut contacter, par email et/ou téléphone, le service client du *Click&Collect* pour demander des conseils et de l'information notamment avant sa première commande. Dans ce cas, l'objectif pour l'enseigne, à travers l'employé de contact, sera de l'informer, de le rassurer ou/et de le guider. Suite à une commande, il peut avoir un problème ou une inquiétude qu'il pourra traiter avec le service client du Drive par téléphone ou par email. Dans la même optique, en arrivant pour chercher sa première commande par exemple, il arrive que le client passe d'abord par l'accueil du *Click&Collect* ne sachant pas ce qu'il doit faire ou bien souhaitant régler un problème. Le client peut aussi contacter l'accueil du *Click&Collect* depuis la borne à laquelle il s'identifie en arrivant. Autrement dit, le client peut être en contact avec l'employé de façon virtuelle (par email et téléphone) mais aussi physique (au point de retrait). Dans les deux cas, l'objectif est alors pour l'employé de contact de guider le

client en lui expliquant son rôle et l'aider à le maîtriser.

Sur le plan logistique, l'innovation introduite par le *Click&Collect* consiste ainsi à décharger les clients des activités logistiques de picking des produits en magasin, tout en continuant de leur laisser la responsabilité du transport des produits jusque chez eux. Le client a alors un rôle de « *client transporteur* » (Goudarzi et Rouquet 2013).

Ainsi, si nous comparons les courses à l'hypermarché avec celles réalisées à travers *Click&Collect*, ces dernières impliquent pour le client une capacité d'abstraction plus importante pour choisir des produits qu'il ne voit que virtuellement. Elles impliquent également que le client ait confiance dans l'enseigne notamment en termes de respect de la chaîne du froid et de la fraîcheur des produits mis dans le coffre. Enfin, elles s'appuient sur une organisation différente de la part du client. Cette comparaison fait ressortir que le *Click&Collect* requiert, de la part du client, moins de tâches à réaliser qu'en hypermarché mais celles-ci impliquent plus le client vis-à-vis de l'organisation. Soulignons que la participation du client est d'autant plus complexe avec le drive, que certains *Click&Collect* ont cherché à guider le client en ajoutant des autocollants sur les bornes d'identification à l'arrivée au point de retrait, par exemple.

Dans ces conditions nous analysons l'expérience vécue par les trois types de clients identifiés. Notre objectif est de les mettre en perspective. Il s'agit de :

- 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.

La population d'enquête est composée de soixante-quatorze personnes responsables de courses dans leur foyer. Elle est âgée en moyenne de trente-sept ans et se répartit entre dix-huit hommes et cinquante-six femmes. Nos entretiens se sont déroulés sur la base d'un guide d'entretien téléphonique reprenant les trois dimensions de la Socialisation Organisationnelle du Client selon Goudarzi et Eiglier (2006). Toutefois, il n'a pas été explicitement fait usage du terme Socialisation Organisationnelle du Client (SOC). L'analyse thématique des données a fait l'objet d'une analyse à travers le logiciel Nvivo. Dans ce contexte, nous avons commencé par créer des nœuds hiérarchiques² que nous avons regroupés

² Il s'agit de catégories de codage.

en sous-ensembles. Et, à la suite de nos premières analyses, nous avons identifié des nœuds relatifs au script cognitif. Un tel constat s'explique par le fait que toute servuction requiert l'apprentissage cognitif et comportemental des règles de l'organisation et l'adéquation à celle-ci à travers un script cognitif qui « *guide l'interaction avec le personnel en contact et détermine une partie des attentes des clients vis-à-vis de la prestation de service* » (Orsingher, 2006, p. 115). Or, dans le cadre d'achat en ligne, le développement d'un script cognitif adapté est d'autant plus important que le client doit adopter un comportement proactif sans l'aide d'un vendeur (Hallegatte et Nantel 2007).

Après avoir identifié les différentes catégories qui serviront aux codages des entretiens, nous avons encodé les entretiens des clients de type A, B et C. L'analyse des entretiens en profondeur nous a ainsi conduits à identifier le processus d'adoption de courses alimentaires auprès du *Click&Collect*. Dans cette optique, nous avons cherché à « *décrire, classifier, procéder par regroupement des champs lexicaux, liens analogiques des termes employés* » (Bergadaà 2006, p. 9). Ce faisant, nous avons identifié le rôle joué par la servuction, le script cognitif, le personnel en contact et la Socialisation Organisationnelle du client (SOC) dans ce processus.

III. Principaux résultats obtenus

Les résultats mettent en évidence le rôle de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) dans l'adoption d'une innovation de format dans la grande distribution alimentaire ainsi que le rôle joué par la servuction, le script cognitif, le personnel en contact et la Socialisation Organisationnelle dans ce processus.

Plus précisément, la description des premiers contacts entre les clients et le Click&Collect abouti à cinq étapes : (1) la prise de connaissance de l'existence du *Click&Collect* ; (2) l'utilisation du *Click&Collect* ; (3) l'acceptation ou non de l'offre du *Click&Collect* et ses particularités ; (4) la consolidation de la construction du script permettant l'aisance dans l'utilisation du nouveau système de servuction et (5) l'inclusion ou non du *Click&Collect* dans les habitudes de courses de la personne interrogées. Nous présentons ci – dessous ces différentes étapes.

1. Prise de connaissance de l'existence du *Click&Collect*.

Dans un premier temps, il ressort des entretiens que les personnes ont découvert *Click&Collect* :

- En passant devant alors que son bâtiment était en construction ;
- En allant faire leurs courses dans l'hypermarché de l'enseigne ;
- Par du bouche à oreille ;
- En étant exposées à la publicité du *Click&Collect*.

La découverte du *Click&Collect* suscite une première impression du service proposé qui est teintée de :

- Curiosité vis-à-vis de l'innovation ;
- Attentes en termes de praticité (valeur ajoutée principale du *Click&Collect*).

Plus particulièrement, ces premières impressions proviennent :

- Des promesses faites par le *Click&Collect* au travers de sa communication. Ces promesses s'apparentent à un standard prédictif propre à susciter une attente explicite (*expectancy-value theory*, Ngobo 1997c) ;
- De la compréhension que se fait le client du service proposé. Cette compréhension se fait par comparaison avec (a) d'autres formes de commerce en ligne (alimentaire ou non), (b) de service de type « *Drive* » comme le « *Mc Donald's Drive* » et (c) avec l'hypermarché de l'enseigne. Ainsi cette compréhension se rapporte à des standards normatifs liés à la théorie de la catégorisation (*categorization theory*, Ngobo 1997c) ;
- Des performances désirées, en ce sens il s'agit de standards normatifs liés à la théorie des chaînes moyens-fins (*Means-end theory*, Ngobo 1997c).

Ainsi, ces impressions sont autant de standards (promesses faites par le *Click&Collect* et compréhension formée par le client) et d'attentes (performances désirées) que le *Click&Collect* devra être en mesure de conforter et de combler pour satisfaire le client qui s'intéresse à l'offre proposée. Autrement dit, ces impressions vont aboutir, d'une part, au

diagnostic des performances perçues de chacun des standards anticipés, et, d'autre part, à la comparaison des attentes sous forme de confirmation/disconfirmation des attentes anticipées (Adaptation de Nedungadi, Mitchell et Berger 1993 par Ngobo 1997c).

Par ailleurs, les standard anticipés se traduisent par l'anticipation d'un script au sens où les personnes interrogées ont pu l'imaginer par l'intermédiaire d'autres personnes qui leur ont présenté le nouveau concept voire raconté leur expérience ou encore en transférant leur connaissance d'autres formes de courses (Hallegate et Nantel 2007). Autrement dit, ces impressions forment le standard de référence (Ngobo 1997c) auquel ce type de courses sera comparé tout au long de l'expérience avec ce type de format.

Cette étape s'apparente à la phase d'anticipation de la Socialisation décrite par Feldman (1976).

2. Utilisation de *Click&Collect*.

Ensuite, l'utilisation du *Click&Collect* est favorisée par :

- la familiarité à l'enseigne (qui fait partie de la dimension « *degré de familiarité à l'enseigne* » de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC)), aux marques du distributeur et à son programme de fidélité (qui font partie de la dimension « *connaissance de son rôle par le client* » de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC)) ;
- la familiarité aux marques nationales proposées par *Click&Collect* ;
- l'utilité perçue de *Click&Collect* (en termes de praticité, de distance à parcourir et de gain de temps) ;

Ainsi, au cours de l'utilisation du *Click&Collect* (en particulier des premières tentatives), le client approfondit sa compréhension du nouveau système de servuction, par référence à ses premières impressions liées à la découverte du *Click&Collect*. A ce stade, il s'agit pour lui de comprendre l'offre de *Click&Collect* et ses particularités. Et, en même temps que le client affine sa compréhension du nouveau système de servuction proposé, il affine le script cognitif qui lui correspond.

Cette étape s'apparente à la phase d'accommodation décrite par Feldman (1976).

3. L'étape suivante consiste à accepter ou non l'offre de *Click&Collect* et ses particularités.

Il ressort des entretiens que l'acceptation ou non de l'offre du *Click&Collect* par le client peut au préalable impliquer :

- a. Appréhensions ressenties face au nouveau système de servuction ;
- b. Difficultés ressenties face au nouveau système de servuction.

Autrement dit, la suite du processus d'adoption du *Click&Collect* est suspendue à l'aisance, la satisfaction, les difficultés et l'éventuelle non satisfaction voire l'insatisfaction ressenties par le client. Or le degré d'aisance dépend de la confrontation entre les premières impressions formées à la suite de la découverte du *Click&Collect* et l'expérience vécue lors des premières tentatives de courses. Ainsi,

- La personne interrogée assimile d'emblée les caractéristiques du *Click&Collect*, celles – ci correspondant globalement à ses premières impressions. Dans ce cas, les freins sont souvent jugés moins importants que les avantages retirés. Par conséquent, ces personnes persévèrent dans l'utilisation du *Click&Collect* allant jusqu'à développer un script cognitif adapté ;
- La personne interrogée accommode plus ou moins difficilement sa compréhension du *Click&Collect* avec son expérience. Et alors, deux cas sont possibles :
 - soit les freins sont jugés trop importants et de ce fait, ces personnes n'acceptent pas le nouveau système de servuction proposé et ne renouvellent pas l'expérience ;
 - soit les freins sont importants sans être rédhibitoires et dans ce cas, ils restreignent l'utilisation du *Click&Collect* à certaines occasions ;
- La personne interrogée considère que ses premières impressions contrastent beaucoup trop avec son expérience au sein de *Click&Collect*. Dans ce cas les freins sont jugés trop importants. Ainsi, ces personnes n'acceptent pas le nouveau système de servuction proposé et ne renouvellent pas l'expérience.

Un tel constat va dans le sens de Kelley et al. (1990) pour qui la Socialisation Organisationnelle du Client améliore la perception de la qualité de service par le client en réduisant l'écart entre attentes vis-à-vis du service et réalité de celui-ci.

Il est intéressant de constater que, au-delà des problèmes rencontrés (d'ordre techniques, pouvant être assimilés à la jeunesse du concept, de coût) par les personnes interrogées, le fait que certaines personnes interrogées aient une forte contrainte de temps joue un rôle important à l'heure d'apprécier l'importance des freins à l'utilisation de *Click&Collect*. En effet, le nombre de références et leurs ruptures constatées peuvent impliquer un doublon de courses à faire et donc une perte de temps. Cette perte de temps est d'autant plus gênante qu'elle réduit aux yeux de certains clients la valeur ajoutée de *Click&Collect*. Autrement dit, le diagnostic de la performance désirée (standard normatif, Ngobo 1997c) au regard de l'expérience vécue n'est pas satisfaisant pour les personnes ayant de fortes contraintes de temps. A ce propos Goudarzi (2005) notait que : « les deux dimensions qui permettent de séparer les individus qui préfèrent les services traditionnels aux self-services sont le contrôle de la situation et le temps » (p. 29).

Dans la même logique, la distance à parcourir pour aller au *Click&Collect* a son importance dans la mesure où elle conditionne également le gain de temps lié à l'utilisation de *Click&Collect*. Or, dans notre contexte, nous constatons que les personnes interrogées s'attachent à trois « types » de distances :

- distance entre le domicile et le *Click&Collect* ;
- distance entre le bureau et le *Click&Collect* ;
- le fait que le *Click&Collect* soit sur un chemin habituellement fréquenté. A ce propos, l'importance des trajets a été soulignée par Heitz, Douard et Cliquet (2011) – « *chemin d'achat* » (Bell, Cortse, et Knox 2011).

Là encore, du diagnostic qui est fait dépend l'utilisation (et son intensité) du *Click&Collect*. Ceci n'est pas anodin en termes d'identification de la zone de chalandise.

En quelque sorte, nous retrouvons ici l'impact de l'utilité perçue présente dans le TAM (Davis 1989 et Davis et al. 1989).

Notons également que le rôle des employés est particulièrement important en cas d'accommodation et de contraste dans la mesure où ces derniers :

- Accueillent le client, notamment au point de retrait ;
- Lui expliquent le nouveau système de servuction proposé et son utilisation ;

Ces deux tâches font partie de la dimension « degré d'intégration sociale du client » (SOC4).

Le rôle des employés est d'autant plus important qu'il contribue à développer la connaissance puis la maîtrise de son rôle par le client. Ce faisant, ils facilitent la compréhension par le client du nouveau format tout en favorisant son aisance et sa satisfaction – sous réserve des freins présentés précédemment.

Par conséquent, en fonction de la compréhension de la servuction proposée, de l'utilité perçue, de la connaissance et de la maîtrise de son rôle, de l'expérience de service vécue³, le client prend la décision de :

c. Non acceptation et attentes qui ne correspondent pas au concept proposé. Ceci peut s'expliquer par la non acceptation de :

- La répartition des tâches proposées par *Click&Collect* ;
- Le système de servuction proposé. En effet, il s'agit d'un supermarché en ligne et non d'un hypermarché en termes de nombre de références proposées ;
- Les problèmes de jeunesse.

³ En termes de diagnostic des standards anticipés ainsi que de la confirmation/disconfirmation des attentes

Dans ce cas, le diagnostic des performances désirées et des standards normatifs liés à la construction du script cognitif adapté au *Click&Collect*, ainsi que l'évaluation des promesses faites n'a pas permis au client de comprendre son rôle et d'en développer sa maîtrise.

d. Acceptation du nouveau système de servuction.

Dans ce cas, au contraire, le diagnostic des performances désirées et des standards normatifs liés à la construction du script cognitif adapté au *Click&Collect* ainsi que l'évaluation des promesses faites permet au client de comprendre son rôle et d'en développer sa maîtrise. Dans cette démarche, nous l'avons vu, il a pu être aidé par les employés du *Click&Collect*.

4. Consolidation de la construction du script permettant l'aisance dans l'utilisation du nouveau système de servuction.

A ce stade, trois cas sont possibles :

a. Non compréhension qui dure et qui aboutit à l'abandon. La personne interrogée considère que ses premières impressions contrastent beaucoup trop avec son expérience au sein de *Click&Collect* (cas du contraste) ;

b. Cas de l'action performative⁴. Dans ce cas, le client a d'emblée assimilé le concept et son rôle au sein du *Click&Collect*. Il n'a pas à faire d'effort particulier pour constituer un script adapté et développer la connaissance puis la maîtrise de son rôle (cas de l'assimilation) ;

c. Besoin d'étapes d'apprentissage. Dans ce cas, le client doit faire l'effort d'assimiler le concept et son rôle au sein de la servuction ainsi que la maîtrise de son rôle. En effet, la personne interrogée accommode plus ou moins difficilement sa compréhension du *Click&Collect* avec son expérience (cas de l'accommodation).

Dans ces deux derniers cas, nous observons que le client développe la connaissance de son rôle (SOC2) et va évoluer vers une maîtrise de son rôle (SOC3). De tels constats suggèrent les travaux de Pieters et al. (1995) qui ont montré l'influence directe de l'expérience dans les services faisant suite à un processus d'assimilation.

Enfin, la consolidation du script cognitif adapté au *Click&Collect* est d'autant plus importante qu'elle semble protéger ce dernier de la concurrence en imposant un standard (Ngobo 1997).

5. Inclusion ou non du *Click&Collect* dans les habitudes de courses de la personne interrogée

En conséquence, trois scénarios sont alors possible :

⁴ Par analogie au discours performatif : l'action est réalisée en même temps qu'elle est énoncée

a. La personne interrogée inclus *Click&Collect* de façon intensive dans ses habitudes de courses. Dans ce cas, le client va développer la maîtrise de son rôle au sein du *Click&Collect*.

b. La personne interrogée inclus *Click&Collect* de façon ponctuelle dans ses habitudes de courses. Cette inclusion peut - être régulière. Dans ce cas, il faut comprendre que pour le client l'utilité perçue (en termes de praticité et de distance à parcourir) est supérieure aux freins et difficultés éprouvés

- Pour certaines catégories de produits ou pour du dépannage ;
- Dans le cas de manque de temps ou pour des raisons personnelles.

Lorsque le client inclut *Click&Collect* dans ses habitudes (que ce soit de façon intensive ou ponctuelle), il développe la dimension maîtrise de son rôle de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC).

c. Non inclusion du *Click&Collect* dans les habitudes de courses de la personne interrogée. Dans ce cas nous observons que le client n'a pas été en mesure de créer un script cognitif adapté lui permettant d'adopter le *Click&Collect*. Ce constat souligne l'importance de la constitution d'un script adapté.

Par ailleurs, notons que, d'une part, la confortation des standards ainsi que la satisfaction des attentes permet à ce stade de transformer les standards du client en croyances (Ngobo 1997).

D'autre part, en générant des standards et en les confortant de façon satisfaisante à l'expérience ainsi qu'en répondant de façon tout aussi satisfaisante aux attentes du client, le *Click&Collect* rentre dans l'ensemble de considération des modes de courses alimentaires de ce dernier. Un tel processus s'explique par le fait que l'expérience affecte la récupération ou la construction de standard de comparaison lorsque le consommateur a une faible connaissance du service (Ngobo 1997, p. 71).

Les étapes 3 et 4 s'apparentent à la phase de « *Management de son rôle* » décrite par Feldman (1976).

A ce stade de l'analyse, il ressort que la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) en favorisant la construction et la consolidation d'un script cognitif adapté favorise l'adoption d'une innovation de format. La figure 1 résume en schématisant l'ensemble de l'analyse présentée ci-après : les différentes dimensions de la Socialisation Organisationnelle (SOC) y sont colorées en bleu.

En effet, comme nous pouvons le constater sur la figure 1, le client développe le script cognitif adapté à l'utilisation de *Click&Collect* sous l'influence de :

- a. La familiarité à l'enseigne, les produits qu'elle propose (MDD ou marques nationales) et son programme de fidélité, nous l'avons vu, favorise le premier contact avec *Click&Collect* ;
- b. Le degré d'intégration sociale ;
- c. La connaissance de son rôle ;
- d. La maîtrise de son rôle.

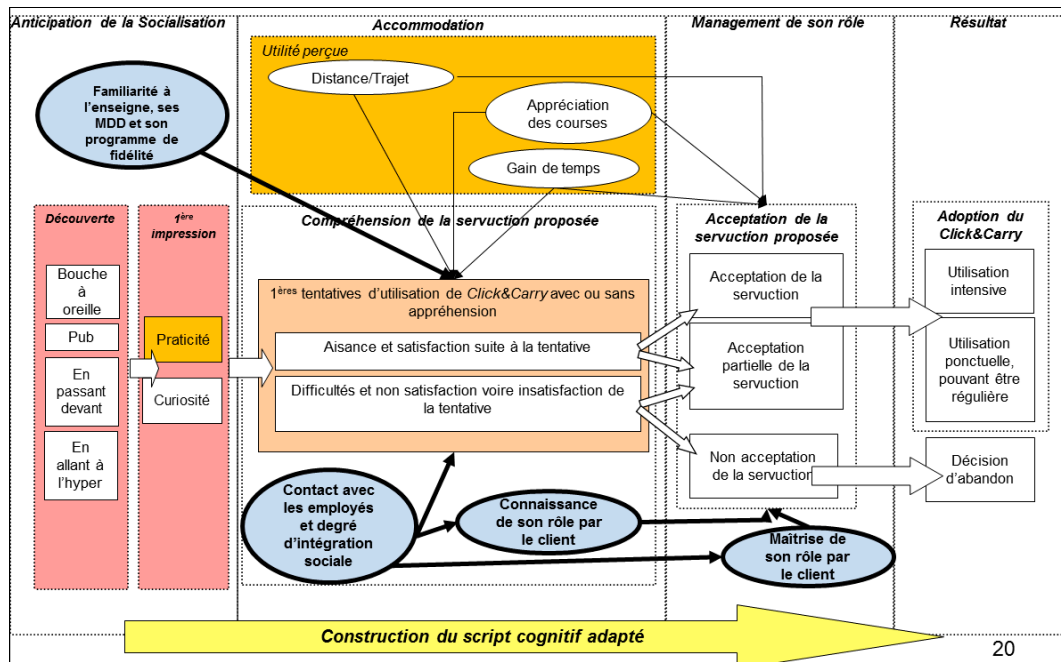


Figure 1 : Description des premiers contacts entre les clients et le *Click&Collect*

V - Discussion

Dans un premier temps, nous soulignons les apports théoriques de notre recherche avant d'en présenter les implications managériales et de suggérer des voies de recherches ultérieures.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Mills et Morris (1986), Kelley et al. (1990, 1992) ainsi que Goudarzi (2005) et Goudarzi et Eiglier (2006). Ces auteurs ont importé la Socialisation Organisationnelle dans le champ du marketing des services. Ils l'ont définie et mesurée. Nous en identifions ici les sources : la Socialisation Organisationnelle du Client est le fruit de la construction du script cognitif qui s'appuie notamment sur le personnel en contact et sur la compréhension et l'acceptation du système de servuction. Par là même, nous faisons dialoguer les travaux sur le script cognitif (Abelson, 1981; Stolman et al. 1989 ; Orsingher, 1999, 2006 ; Hallegate et Nantel, 2007) et ceux sur la Socialisation

Organisationnelle du Client (Goudarzi, 2005 ; Goudarzi et Eiglier, 2006).

Enfin, le processus identifié souligne que, parallèlement à la formation du script cognitif adapté, le client se socialise à l'organisation. Cette Socialisation Organisationnelle du Client va permettre à l'organisation d'optimiser la gestion de la transaction de service et de développer sa relation avec le client socialisé. Ce faisant, le coût cognitif de ces apprentissages va avoir tendance à induire une fidélité du client. C'est ce qui explique que, malgré les éventuelles insatisfactions ressenties, les clients interrogés dans le cadre de notre recherche, ont procédé à plusieurs tests du nouveau format étudié avant d'y renoncer. C'est également ce qui explique que parmi ces clients, certains très attachés à l'enseigne, envisagent de re-tester, plus tard, le format. Dans ce contexte, la Socialisation Organisationnelle du Client apparaît comme un élément modérateur de la relation entre satisfaction et fidélité dans la grande distribution alimentaire.

De plus, soulignons qu'un parallèle peut être fait entre les phases de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé décrites par Feldman (1976) et celles mises en évidence à travers nos entretiens comme le souligne le tableau 1 ci-dessous.

Etapes de Feldman (1976)	Composantes des étapes de Feldman (1976)	Notre recherche
Anticipation	Individu : construction d'une perspective la plus réaliste possible de la vie dans l'organisation.	Découverte et premières impressions au sujet du <i>Click&Carry</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Prise de connaissance de l'existence du nouveau format; • Premières impressions vis-à-vis du nouveau format
Accommodation	<ul style="list-style-type: none"> • S'initier à ses tâches en apprenant ses tâches ; • S'initier au groupe en établissant des relations interpersonnelles ; • Définir son rôle au sein de l'organisation ; • Evaluer la congruence de son intégration au sein de l'organisation. 	Premières tentatives d'utilisation du <i>Click&Carry</i> qui permettent au client d'approfondir sa compréhension du nouveau système de servuction et d'affinité le script cognitif adapté.
Management de son rôle	Résolution de conflits en terme de <ul style="list-style-type: none"> • Son organisation ; • Sa vie privée. 	Acceptation ou non de la servuction proposée suite à <ul style="list-style-type: none"> • Des appréhensions ressenties face au nouveau système de servuction; ou • Des difficultés ressenties face à ce dernier ; ou • L'aisance et l'efficacité ressenties en utilisant le <i>Click&Carry</i>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction ; • L'influence mutuelle ressentie par le « nouveau » et son groupe de travail ; • La motivation personnelle au travail ; • L'implication au travail. 	Adoption ou abandon du <i>Click&Carry</i>

Tableau 1: Comparaison des étapes de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) selon Feldman (1976) et celles identifiées dans le cadre de notre recherche

Les implications managériales de nos travaux résident, d'une part, dans la recommandation de mise en place d'outils d'aide à la construction du script cognitif du client. D'autre part, dans la recommandation de la formation du personnel de contact. L'objectif de cette formation doit être à la fois de répondre au mieux aux questions sur l'enseigne, l'organisation de la servuction et sur le partage des tâches entre le client et l'enseigne. Elle a également pour objectif d'être en mesure de rassurer le client sur la qualité des process mis en place. Ainsi, nous recommandons aux managers d'intégrer la dimension ressources humaines au cœur de leurs démarches stratégiques de développement. Dans cette optique, nous mettons en relation chaque étape du processus d'apprentissage et d'adoption identifiée avec les objectifs de l'étape et les actions à mettre en place de la part de l'enseigne aussi bien auprès des clients que des employés de contact : voir tableau 2 ci – dessous.

Etape	Objectif	Actions à mettre en œuvre	
		auprès des clients	auprès des employés de contact
Anticipation de la Socialisation	Faire connaître et développer une première impression et de la curiosité vis-à-vis du concept	Exposition à la publicité (avant et après l'ouverture du nouveau concept), informer en magasin de l'ouverture du nouveau concept, développer le bouche à oreille (blog)	
Accommodation	Expliquer le concept de façon à mettre en évidence la praticité et l'utilité perçue	Faire de la publicité visant à clairement positionner le nouveau concept	Formation des employés de contact à l'accueil et au guidage des clients
	Initier à la servuction proposée	Accompagner le client dans ses 1ères tentatives (création d'un livret et de vidéo explicative)	
	Développer la compréhension de la servuction proposée	Expliquer et guider le client dans l'utilisation concrète du nouveau concept à travers des vidéos, des brochures et les employés de contact. Contribuer au développement du script cognitif adapté Expliquer au client les process mis en place notamment au sujet des produits frais et des surgelés	
Management de son rôle	Favoriser l'acceptation de la servuction proposée	Aider le client à s'adapter à la répartition des tâches	Formation des employés de contact à l'accueil et au guidage des clients
	Développer la maîtrise de son rôle par le client	Aider le client à être efficace dans son rôle	
Résultat	Adoption du nouveau concept	Favoriser la satisfaction client	

Tableau 2 : Recommandations opérationnelles dans l'optique de favoriser l'apprentissage et l'adoption d'un DRIVE

Et, à la suite de Goudarzi (2007), nous soulignons la nécessité d'étudier le lien entre Socialisation Organisationnelle du Client (SOC) et Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE), en particulier dans le cadre d'une innovation de format. Ceci nous semble d'autant plus pertinent que « *l'image interne, vécue par le personnel, doit chercher à l'intégrer, l'orienter, le*

mobiliser autour d'une volonté d'image externe. » (Pontier, 1988, p. 7). Une telle démarche se justifie du fait que la SOE se mesure à travers la satisfaction, l'influence mutuelle ressentie par le nouvel employé et son groupe de travail, la motivation personnelle au travail et l'implication au travail (Feldman 1976). En ce sens la Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE) pourrait être un antécédent de la Socialisation Organisationnelle du Client (SOC).

Par ailleurs, notre recherche propose un modèle intégrateur permettant d'identifier les facteurs favorisant l'adoption d'une innovation commerciale. Toutefois, celle-ci ne porte que sur le cas d'un nouveau format de distribution alimentaire en partie en ligne. Il est donc pertinent d'envisager la comparaison avec d'autres enseignes de la grande distribution alimentaire.

De plus, il serait intéressant de valider de manière quantitative le développement de la SOC.

Bibliographie

- Abelson, R.P. 1981. "Psychological status of the script concept.", *American Psychologist* 36(7):715.
- Akrich, M., M. Callon, et B. Latour. 1988. "A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole." in *Gérer et comprendre. Annales des mines*.
- Bell, D.R., D. Corsten, and G. Knox. 2011. "From Point of Purchase to Path to Purchase: How Preshopping Factors Drive Unplanned Buying.", *Journal of Marketing* 75(1):31-45.
- Benbasat, Izak, et Henri Barki. 2007. "Quo vadis, TAM?", *Journal of the Association for Information Systems* 8(4):212-18.
- Bergadaà, Michelle. 2006. "Le don d'objet: l'exploration de ses dimensions et des profils de donateurs aux œuvres de bienfaisance.", *Recherche et Applications en Marketing* 21.1 : 19-39.
- Berry, Jean - Baptiste, et Marc Dupuis. 2005. "L'innovation commerciale, concepts et mesures" p. 2 - 20 in 10ème Journées de Bourgogne. IAE de Dijon.
- Bonnin, Gaël. 2002. "Magasin et expérience de magasinage : Le rôle de l'appropriation.", *Décisions Marketing* (28):65.
- Childers, T.L., C.L. Carr, J. Peck, et S. Carson. 2002. "Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior.", *Journal of Retailing* 77(4):511-35.
- Davis, Fred D. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology.", *MIS Quarterly* 13(3):319-40.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, et Paul R. Warshaw. 1989. "User acceptance of computer technology : a comparison of two theoretical models.", *Management Science* 35(8):982-1003.
- Dujarier, Marie-Anne. 2008. *Le travail du consommateur: De McDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*: Découverte.
- Dupuis, Marc. 2002b. "Innovation dans la distribution.", *Revue Française du Marketing* (188):61.
- Durand, Bruno, et Marie-Pascale Senkel. 2007. « La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions », *Décisions Marketing* (45):75-89.
- Évrard, Yves. 1993. "La satisfaction des consommateurs: état des recherches.", *Revue Française du Marketing* (144):53-66.
- Feldman, Daniel Charles. 1976. "A contingency theory of socialization.", *Administrative science quarterly* : 433-452.
- Filser, Marc, and Gilles Paché. 2008. "La dynamique des canaux de distribution: Approches théoriques et ruptures stratégiques. (French)." *The dynamics of distribution channel. Theoretical approaches and strategic changeovers. (English)* (182):109-33.

- Filser, M., et V. Plichon. 2004. "La valeur du comportement de magasinage.", *Revue Française de Gestion* (1):29-43.
- Filser, M. 2001a. "Le magasin amiral: de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne.", *Décisions Marketing*:7-16.
- Fournier, Susan, and David Glen Mick. 1999. "Rediscovering satisfaction.", *The Journal of Marketing* : 5-23.
- Frisou, Jean. 2005. "Une approche tendancielle du comportement de fidélité: du concept à sa mesure.", *Recherche et Applications en Marketing* 20.2 : 105-125.
- Gallouj, Camal (Ed.). 2007. *Innover dans la grande distribution*: De Boeck
- Gefen, David, Elena Karahanna, et Detmar W. Straub. 2003. "Trust and TAM in online shopping : an integrated model " *MIS Quarterly* 27(1):51-90.
- Goudarzi, Kiane, et Aurélien Rouquet. 2013. "Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits ", *Decisions Marketing* (69):111-16
- Goudarzi, Kiane. 2007. "Le concept de socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de services : mesure et efficacité." in Actes du XXIII ème Congrès International de l'AFM. Aix - les - Bains.
- Goudarzi, Kiane, et Pierre Eiglier. 2006. "La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions.", *Recherche et Applications en Marketing* 21(3):65-90.
- Goudarzi, Kiane Moazami 2005. "La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service." Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée d'Aix-Marseille II
- Hallegatte, Damien, Jacques Nantel, and H. E. C. Montréal. 2007. "Development of an online shopping cognitive script." Paper submitted to the 2007 ACR North American conference. Bezogen am. Vol. 30.
- Henriquez T. 2010. « *Du processus de transmission de la stratégie : l'apport de la socialisation organisationnelle de l'employé au contact avec les clients au sein d'un click & Carry en cours de stabilisation* », 21ème Congrès de AGRH, 17-19 Novembre 2010, Saint – Malo.
- Jacoby, Jacob, and David B. Kyner. "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. 1973. " *Journal of Marketing research* : 1-9.
- Karahanna, Elena, et Detmar W. Straub. 1999. "The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use.", *Information & Management* 35(4):237.
- Kelley, Scott W. 1992. "Developing customer orientation among service employees.", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(1):27.

- Kelley, Scott W., Steven J. Skinner, et James H. Donnelly Jr. 1992. "Organizational Socialization of Service Customers.", *Journal of Business Research* 25(3):197-214.
- Kelley, Scott W., James H. Donnelly Jr, et Steven J. Skinner. 1990. "Customer Participation in Service Production and Delivery.", *Journal of Retailing* 66(3):315.
- Lacaze, Delphine. 2007. "La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle.", *Management & Avenir* 4: 9-24.
- Lacaze, Delphine, and Catherine Fabre. 2005. "*Présentation du concept de socialisation organisationnelle.*" Chap. 7, *Recherches en comportement organisationnel: Contrat psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, Volume 1, De Boeck.
- Legris, P., J. Ingham, et P. Collerette. 2003. "Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model.", *Information & Management* 40(3):191-204.
- Lemoine, Jean-François. 2005. "L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives ", *Décisions Marketing* (39):79-82.
- Lichtlé, Marie-Christine, and Véronique Plichon. 2008. "Mieux comprendre la fidélité des consommateurs.", *Recherche et Applications en Marketing* 23.4 : 121-141.
- Livolsi, Laurent , et Nathalie Fabbe-Costes. 2003. "*La centralité des systèmes d'information (SI) dans la fonction logistique : validation empirique et interrogation sur l'Impact d'Internet.*" in 8ème Colloque de l'AIM. Grenoble.
- Marouseau, Gilles. 2011. "*Stratégies cross-canal en e-commerce : Etude du cas Auchan.*", 2ème journée thématique SILOGIN – Systèmes d'information, Logistique et Innovation, 3 novembre 2011 – Nantes
- Marouseau, Gilles. 2005. "Le système logistique, facteur-clé du succès des cybermarchés.", *Logistique & Management* 13(2):9-19.
- Mills, Peter K., and James H. Morris. 1986. "Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation.", *Academy of Management Review* 11.4 : 726-735.
- Ngobo, Paul Valentin. 1997. "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches.", *Revue française du Marketing* 163 : 67-80.
- Oliver, Richard L. 1997. "*Satisfaction: A behavioral perspective on the customer.*" New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. 1993. "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response.", *Journal of Consumer Research* 20(3):418-30.
- Oliver, Richard L. 1980. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Décisions.", *Journal of Marketing Research (JMR)* 17(4):460-69.

- Orlikowski W., Hofman J. 1997. An Improvisational Model For Change Management: The Case Of Groupware Technologies, *Sloan Management Review*, Winter : 11 - 21
- Orsingher, Chiara. 2006. "Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services", *Recherche et Applications en Marketing* 21(3):115-28.
- Orsingher, C. 1999. "Script cognitif et prestation de service(étude de l'impact de la connaissance su script sur la perception des coûts de changement du client)." *Cahier de recherche CEROG, IAE D'AIX MARSEILLE*.
- Rémy, E., et S. Kopel. 2002. "Social linking and human resources management in the service sector.", *Service Industries Journal* 22(1):35-56.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of innovations*: Simon and Schuster. (1ère édition : 1962)
- Rouquet, Aurélien, Goudarzi, Kiane et Henriquez Tatiana. 2010. "Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : une comparaison des cas Auchan Drive et IKEA.", *Logistique & Management* 18(2):49-61.
- Rouquet, Aurélien, and Kiane Goudarzi. 2009 "La logistique aval de la firme de distribution:«servir le client» ou «se servir du client»?.", 12e Colloque Etienne THIL. Vol 8.
- Salerno, Annabel. 2001. "Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle.", *Recherche et Applications en Marketing* 16(4):25-46.
- Schumpeter, J.A. 1939. *Business cycles*: Cambridge Univ Press.
- Tiffon, Guillaume. 2013. La mise au travail des clients: Economica, 194 pages.
- Tse, David K., and Peter C. Wilton. 1988 "Models of consumer satisfaction formation: an extension.", *Journal of Marketing Research* : 204-212.
- Vanhamme, Joëlle. 2002. "La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes.", *Recherche et Applications en Marketing* 17(2):55-85.
- Vanheems, Régine. 2013. "La distribution à l'heure du multi-canal. Une redéfinition du rôle du vendeur.", *Decisions Marketing* (69):43-59.
- Vanheems, R. 2011. "Imbrication entre espace virtuel et espace physique: quand les vendeurs s' en mêlent...." in Actes du 14e Colloque E. Thil.
- Van Maanen, John. "Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department.", *Administrative Science Quarterly* (1975): 207-228.
- Venkatesh, V., M.G. Morris, G.B. Davis, et F.D. Davis. 2003. "User acceptance of information technology: Toward a unified view.", *MIS Quarterly* 27(3):425-78.

Venkatesh, V. 2000. "Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model.", *Information systems research* 11(4):342-65.

Venkatesh, V., et F.D. Davis. 2000. "A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies.", *Management Science* 46(2):186-204.

Annexe 1 - Etude qualitative menée au sein de Click&Collect

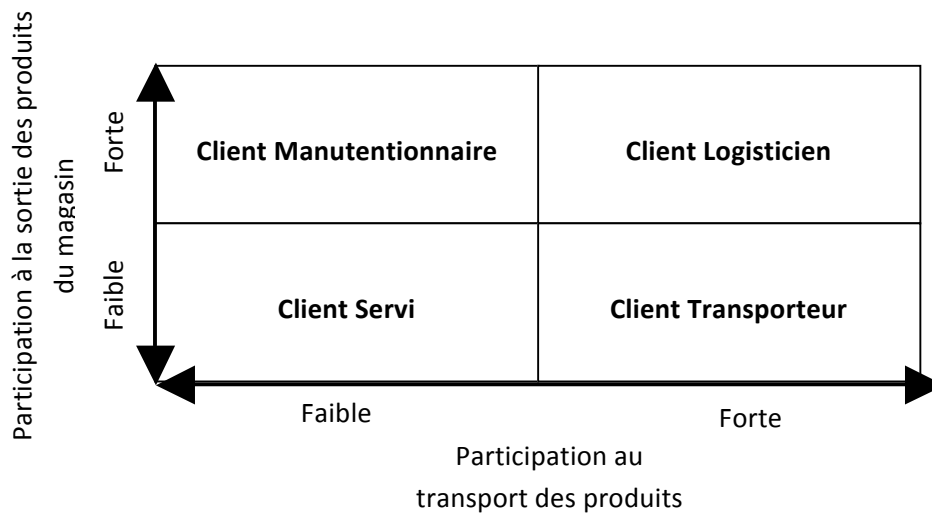


Figure I-5 : Les différents rôles logistiques des clients dans la distribution (Goudarzi et Rouquet 2013, p. 6)

Annexe 2 - Etude qualitative menée au sein de Click&Collect

a) Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type A (clients s'étant inscrits sur la base de données de l'entreprise et ayant testé l'innovation commerciale sans l'avoir adoptée)

Variables	Objectifs	Questions posées
<i>Conséquences directes de la SOC</i>		
- Le degré d'intégration sociale - La connaissance de l'organisation	<i>Identification du concept</i>	⇒ 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>	
- La connaissance et la maîtrise de son rôle par le client - La satisfaction - L'intensité du processus de décision (attachement éventuel du client [au format] et/ou l'enseigne) - La préférence du	<i>Identification de leur perception</i>	Remémorer la 1 ^{ère} visite réalisée. ⇒ Quel souvenir gardez-vous de votre DERNIERE tentative ? ⇒ Comment s'est passée votre DERNIERE tentative ? ○ 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 ?

consommateur		
<p><i>L'intention de réachat</i></p> <p>- Le taux de nourriture</p>	<p><i>Adhésion au concept et identification de leur perception</i></p>	<p>⇒ Quelles sont vos suggestions d'amélioration ?</p>

b) Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type B (clients s'étant inscrits sur la base de données clients de l'innovation commerciale, sans avoir réalisé d'achat)

Variables analysée	Objectifs.	Guide d'entretien semi – directif. Inactifs
Conséquences directes de la SOC		
Le degré d'intégration sociale La connaissance de l'organisation L'intensité du processus de décision (attachement éventuel du client à l'enseigne)	Identification du concept	<p>⇒ Qu'est-ce que <i>l'enseigne X</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>
Conséquences indirectes de la SOC	Identification du concept	
<i>La connaissance et la maîtrise de son rôle par le client</i>	Identification de leur perception	<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>La satisfaction</i></p> <p>La préférence du consommateur</p>		
<p><i>L'intention d'achat</i></p> <p>Le taux de nourriture</p>	<p><i>Adhésion au concept et identification de leur perception</i></p>	<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>

c) Guide d'entretien semi-directif destiné aux clients de type C (clients s'étant inscrits sur la base de données de l'innovation commerciale, ayant testé le concept et l'ayant adopté

Variables analysée	Objectifs.	Guide d'entretien semi – directif des Actifs
<i>Conséquences directes de la SOC</i>		
Le degré d'intégration sociale La connaissance de l'organisation	<i>Identificati on du concept</i>	<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>	<i>Identificati on du concept</i>	
<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	<i>Identificati on de leur perception</i>	<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>client au format étudié et/ou l'enseigne)</p> <p>La préférence du consommateur</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>	<p><i>Adhésion au concept et identification de leur perception</i></p>	<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>

Annexe 3

Zone de chalandise	Nombre de personnes interrogées par type de distance point retrait - domicile				
	Cœur de zone	Zone de bascule	Zone large	Hors zone	TOTAL
<i>Clients A</i>					
M1	11	4	4		19
M2	5	2	2	2	11
Total Clients A	16	6	6	2	30
<i>Clients B</i>					
M1	2	2	2		6
M2			1		1
M3			3		3
M4		1	1		2
M5	3				3
M6		1			1
M7	1				1
M8	1				1
Total Clients B	7	4	7	0	18
<i>Clients C</i>					
M1	3	2	2		7
M2	2	2	2		6
M3	2	2			4
M4	2	2			4
M5	2	2	1		5
Total Clients C	11	10	5	0	26
TOTAL CLIENTS A + B + C	34	20	18	2	74

Tableau 3: Présentation de notre échantillon de personnes interrogées

Annexe 4

A - Dans le cadre de l'analyse des entretiens réalisés, nous avons commencé par créer des nœuds hiérarchiques⁵ que nous pouvons regrouper sous les ensembles suivants :

- Canaux de distribution fréquentés ;
- Enseignes fréquentées ;
- Comportement et habitudes vis-à-vis
 - Des courses alimentaires ;
 - Des enseignes ;
 - Des marques ;
- Raisons de l'utilisation du *Click&Collect* ;
- Raisons de l'arrêt ou freinant l'utilisation du *Click&Collect* ;
- Distances entre le *Click&Collect* et
 - Le domicile ;
 - Le travail ;
 - Le fait qu'il se trouve sur un chemin habituel ;
- Socialisation Organisationnelle du Client ;
 - Connaissance de l'organisation ;
 - Connaissance de son rôle par le client ;
 - Maîtrise de son rôle par le client ;
 - Degré d'intégration sociale ;
 - Degré de familiarité à l'enseigne.

B - A la suite de nos premières analyses, nous avons identifié des nœuds relatifs au script cognitif et plus particulièrement à :

- Appréhension et difficultés ressenties face au nouveau système de servuction ;
- Compréhension du nouveau système de servuction ;
- Non acceptation et attentes ou au contraire acceptation du nouveau système de servuction ;
- Construction du script permettant l'utilisation du nouveau système de servuction.

⁵ Il s'agit de catégories de codage.

Annexe 5 – *Verbatims* illustrant les facteurs favorisant le processus d'adoption d'un nouveau format de courses alimentaires

Sur demande auprès de l'auteur.