



LES NOUVEAUX
CONCEPTS COMMERCIAUX EN 2006
Progression de l'orientation client
et montée du modèle "click and mortar"

Philippe MOATI
Olivier MEUBLAT
Xavier DAVID

CAHIER DE RECHERCHE N° 223

OCTOBRE 2006

Département « *Dynamique des marchés* »
dirigé par Laurent POUQUET

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : ezvan@credoc.fr

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	1
INTRODUCTION.....	3
1. ÉVALUATION ET ÉVOLUTION DU NOMBRE DE NOUVEAUX CONCEPTS.....	6
1.1 La méthodologie.....	6
1.2 Bilan du recensement des nouveaux concepts.....	8
1.3 Peu de véritables innovations.....	9
1.3.1 Des nouveaux concepts d'enseignes existantes globalement peu innovants.....	10
1.3.2 Des innovations à géométrie variable chez les nouvelles enseignes.....	10
1.4 Un essoufflement de la dynamique de création de nouveaux concepts.....	13
2. LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES NOUVEAUX CONCEPTS.....	15
2.1 Une bonne couverture de l'espace « prix / différenciation ».....	16
2.1.1 Associer prix et différenciation : la quête du Graal.....	16
2.1.2 Forte activité aux deux extrémités du spectre.....	19
2.2 L'axe « généraliste / spécialiste ».....	22
2.3 L'axe « global / segment ».....	23
2.4 La diffusion des bouquets.....	25
2.5 L'axe « transaction / solution ».....	29
3. L'AMÉNAGEMENT DU POINT DE VENTE.....	34
3.1 La surface de vente : la prédominance des formats boutique.....	34
3.1.1 Le principe de segmentation de l'offre.....	34
3.2 Une relation « qualité de l'aménagement / positionnement stratégique » brouillée.....	37
3.3 Les matériaux, la lumière et le son.....	42
3.4 Une conception des points de vente « orientée client ».....	45
4. OÙ ET QUI ?.....	53
4.1 Une forte vitalité du commerce urbain.....	53
4.2 Des profils d'acteurs variés.....	54
4.2.1 Les industriels poursuivent le mouvement d'intégration vers l'aval.....	55
4.2.2 Une forte emprise des groupes de distribution.....	56
4.3 L'ouverture du marché français aux acteurs étrangers se poursuit.....	57
5. VERS UNE GÉNÉRALISATION DU MODÈLE « CLICK AND MORTAR » ?.....	58
6. L'INEXORABLE MONTÉE DE LA MARQUE ENSEIGNE.....	60
LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES NOUVEAUX CONCEPTS.....	62

L'approfondissement de la fragmentation de l'espace stratégique	62
L'exploitation des leviers de création de valeur	63
La progression de l'« orientation-client »	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXES.....	68
Liste des nouveaux concepts et enseignes identifiés	68

SYNTHESE

Cette recherche porte sur le recensement et l'analyse du positionnement des nouveaux concepts commerciaux lancés au cours de l'année 2005 et du premier semestre 2006. L'objectif est d'identifier, au travers du renouvellement du tissu commercial associé à l'apparition de nouveaux concepts, les tendances structurelles de transformation du secteur.

Au total, 147 nouveaux concepts ont été recensés (92 nouvelles enseignes et 55 nouvelles versions d'enseignes existantes). 101 nouveaux concepts ont été identifiés pour l'année 2005 à partir d'une analyse documentaire approfondie. Ce chiffre se décompose en 60 nouvelles enseignes et 41 transformations de concepts de la part d'enseignes existantes. Pour le premier semestre 2006, ce sont 31 créations d'enseignes et 15 transformations de concepts qui ont été recensées. Ces chiffres indiquent un certain essoufflement de l'activité de création de nouveaux concepts, tout au moins par rapport au point haut de la fin des années 90.

Parmi l'ensemble des nouveaux concepts recensés, on distingue une dizaine de nouvelles enseignes apportant une innovation conceptuelle plus ou moins profonde. Dans d'autres nouveaux concepts, l'innovation ne porte que sur un élément particulier du mix produit-magasin (d'ailleurs souvent emprunté à un autre sous-secteur du commerce). La majeure partie des nouveaux concepts n'apporte aucun véritable élément de nouveauté à l'échelle du secteur.

L'analyse du positionnement stratégique des nouveaux concepts témoigne d'une poursuite des grandes tendances observables depuis une quinzaine d'années et qui correspondent à l'entrée du commerce organisé dans un régime de croissance intensive. Au travers de la création de nouveaux concepts, l'appareil commercial se complexifie, l'espace des positionnements se fragmente afin de répondre de manière plus précise à la diversité des demandes des consommateurs. Aussi les concepts exploitant un levier ou un autre de différenciation sont-ils nombreux, mais ils n'excluent pas les créations de concept au positionnement résolument discount. La quête du Graal, consistant à tenter de réussir la combinaison efficace d'une politique de prix démocratique et de la mise en avant d'éléments significatifs de différenciation, semble concerner un nombre croissant d'enseignes. L'actualité de la création de nouveaux concepts illustre également la poursuite d'un mouvement de fond du commerce organisé consistant à basculer d'une logique dominante de l'achat et du produit vers une « orientation client » : ciblage de plus en plus fin des segments de clientèle recherchés, intensification du contenu en service, adoption d'une approche en termes de solutions, épaississement de la relation avec la clientèle au-delà

de la seule transaction, aménagement élaboré du magasin (y compris dans certains concepts positionnés sur le prix), cherchant à promouvoir une vocation de « lieu de vie »...

Trois points importants ressortent de l'analyse du profil des acteurs à l'origine de la création des nouveaux concepts. Un nouveau concept sur trois a été créé par un « industriel » engageant (ou approfondissant) ainsi une stratégie d'intégration vers l'aval. L'internationalisation du secteur se poursuit, les acteurs étrangers (distributeurs ou industriels) ayant pris part de manière significative à la création de nouveaux concepts. Enfin, on note l'entrée groupée des « pure players » leaders du commerce en ligne de produits électroniques et multimédia qui abordent ainsi la constitution d'un réseau de magasins. Symétriquement, près de 60% des nouveaux concepts disposent d'un site Internet, ce qui, même s'ils sont peu nombreux à pratiquer la vente en ligne, accrédite la montée du modèle « click and mortar ». Ce modèle de distribution caractérise les entreprises qui proposent de façon complémentaire de la vente par Internet (« click ») et de la vente en magasin (« mortar » qui signifie mortier). Il s'oppose ainsi à des modèles « tout virtuel » où seul le commerce en ligne est proposé aux clients.

Enfin, plus d'un nouveau concept sur deux ne vend que des produits à marque propre. L'intensité du phénomène (qui est en partie imputable au poids des industriels dans la création de nouveaux concepts) témoigne du retrait relatif du modèle du détaillant multimarque. En outre, les nouveaux concepts combinant MDD et produits de marque de fournisseurs offrent, pour beaucoup d'entre eux, un espace aux MDD significativement plus important que le standard de leur secteur.

Au total, si les nouveaux concepts apparus au cours des derniers mois ne comportent pas d'innovation majeure, ils s'inscrivent dans la continuité des changements structurels qui affectent le secteur depuis une quinzaine d'années. Ils contribuent activement à l'émergence d'un commerce davantage tourné vers ses clients, et qui remet en cause l'architecture des marchés de grande consommation héritée de la précédente révolution commerciale, en faisant basculer la fonction marketing vers l'aval et rendant plus confuse la frontière entre producteurs et distributeurs.

INTRODUCTION

Le secteur du commerce de détail est engagé depuis une quinzaine d'années dans un épisode de transformation structurelle¹. Une révolution commerciale est en cours. Elle est moins spectaculaire que la dernière en date, celle centrée sur l'apparition et la diffusion rapide d'une distribution de masse fondée sur le modèle du discount. Elle n'en est pas pour autant moins profonde. Elle consiste dans l'adaptation de la conception de ce qu'est le commerce à un contexte économique et social qui a connu de très profonds bouleversements depuis la naissance de la grande distribution.

Une économie de demande est en train de se substituer à une économie d'offre. Ce changement de fond contraint les offreurs (les distributeurs, mais aussi leurs fournisseurs) à se montrer de plus en plus attentifs aux besoins, attentes et désirs des consommateurs. Or, ces besoins, attentes et désirs se sont fortement complexifiés avec l'installation dans une société hypermoderne, marquée par la poursuite du mouvement séculaire de montée de l'individualisme, l'approfondissement de la différenciation et la complexification de la stratification sociale²...

Les formules commerciales consistant à optimiser le « back office » pour être en mesure d'offrir au meilleur prix, à une masse de clients indistincte, dans un environnement commercial rudimentaire, les produits issus des industries de biens de consommation, ont correspondu à un épisode de l'histoire du capitalisme marqué par l'envol de la consommation de masse dans le cadre d'une économie fordienne. Cette conception du commerce se heurte aujourd'hui à la complexification des attentes et des comportements des consommateurs³. S'ils se montrent toujours prompts à profiter de bonnes affaires, les consommateurs se révèlent également de plus en plus sensibles à la dimension immatérielle d'une consommation vécue, non pas seulement sur le registre utilitaire qui est celui traditionnellement privilégié par la grande distribution, mais comme un véhicule de l'imaginaire, un vecteur de la construction identitaire, un facteur de lien social.

De même que le commerce ne peut plus se permettre de laisser aux fournisseurs de grandes marques le monopole de la création de la valeur immatérielle, il se doit aujourd'hui de répondre à une demande de consommation plus individualisée, et surtout à l'exigence des clients d'être reconnus comme des personnes et, à ce titre, d'être traités avec respect, de bénéficier d'égards et d'avantages, voire

¹ Pour une analyse approfondie, voir Moati [2001a].

² Voir, par exemple, Ascher [2001], Aubert [2004].

³ Voir, entre autres, Rochefort [1997], Lipovetsky [2006].

quelquefois d'entrer dans une relation avec le distributeur qui dépasse le seul cadre de l'échange marchand.

Au total, c'est bien un changement dans le mode de fonctionnement du secteur du commerce qui est en cours, que nous avons décrit ailleurs⁴ comme consistant dans le passage d'un régime de croissance « extensive » (fondé sur une logique de croissance en volume autour d'une conception « massive » de la distribution) à un régime de croissance « intensive » (fondé sur la capacité à travailler en profondeur le potentiel de création de richesse associé à chacun des segments du marché). A une croissance « quantitative » est en train de succéder une croissance « qualitative ». A une conception du métier « orientée produit », où priment la fonction achat et la logistique, commence à succéder une conception « orientée client » où le marketing et la fonction commerciale prennent l'ascendant.

Cette mutation s'opère à la fois par le repositionnement des distributeurs existants et par l'entrée de nouveaux acteurs porteurs d'approches novatrices du métier. Les nouveaux concepts commerciaux, qu'il s'agisse du coup de jeune donné à des enseignes existantes ou bien de la création de nouvelles enseignes, constituent donc un poste d'observation privilégié des mutations en cours.

C'est en partant de cette position méthodologique que nous avons engagé en 2003 une recherche consistant à recenser, décrire et tenter de décrypter les nouveaux concepts commerciaux lancés au cours de l'année 2002 et du premier semestre de l'année 2003⁵. Le présent rapport expose les résultats d'une seconde vague d'investigation portant sur les nouveaux concepts lancés entre le 1^{er} janvier 2005 et le 1^{er} juillet 2006, afin de valider la poursuite des tendances et de repérer d'éventuels points d'inflexion.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie et à la discussion des résultats de l'évaluation du nombre de nouveaux concepts. Le deuxième chapitre analyse le positionnement stratégique des nouveaux concepts autour d'un certain nombre d'axes qui paraissent particulièrement pertinents pour rendre compte des mutations en cours. Le troisième chapitre présente les tendances en matière d'aménagement des magasins. On s'interroge, dans le quatrième chapitre, sur la localisation adoptée par les nouveaux concepts et l'on identifie la nature des acteurs à l'origine de leur lancement. Le cinquième chapitre souligne le lien qui s'établit, à l'échelle des nouveaux concepts, entre le commerce en magasin et le commerce en ligne. Dans le sixième chapitre, on analyse la position des nouveaux concepts par rapport à la question des marques. Enfin, la conclusion s'efforce de synthétiser

⁴ Moati [2001b].

⁵ Moati et Larue [2003].

les observations et développe l'idée d'une progression de l'orientation client dans le secteur du commerce.

1. EVALUATION ET EVOLUTION DU NOMBRE DE NOUVEAUX CONCEPTS

1.1 La méthodologie

La définition opérationnelle du « nouveau concept » que nous avons adoptée dans cette analyse est simple et dictée par des considérations pratiques. Nous retenons comme « nouveau concept » :

1) toute nouvelle enseigne ayant ouvert son premier magasin durant la période d'analyse, en tentant de ne prendre en considération que les enseignes susceptibles d'être exploitées à l'échelle d'un réseau de points de vente (quel qu'en soit le mode de gouvernance). Sont donc *a priori* exclus les créations d'enseignes par des commerçants indépendants isolés, sauf lorsqu'ils s'appuient sur des investisseurs, affirment une volonté de formation d'un réseau, et/ou sont à l'origine d'un concept original ayant retenu l'attention de la presse spécialisée. A l'inverse, toute création d'enseigne par une personne morale repérée par notre dispositif d'observation entre automatiquement dans le champ (même s'il s'agit de l'implantation d'un magasin pilote ou d'un point de vente « flagship » qui ne donnera pas nécessairement lieu à déploiement). Cette délimitation du périmètre des nouvelles enseignes résulte à la fois de considérations pratiques (difficulté à avoir une vision exhaustive des créations de petits commerces) et du souci de focaliser sur les créations les plus susceptibles de refléter la manière dont les acteurs qui sont le plus à même d'avoir un impact significatif sur la dynamique du secteur par une capacité de déploiement rapide en cas de succès se représentent leur environnement et imaginent les manières d'y répondre.

2) la nouvelle version d'une enseigne existante, qualifiée dans le jargon de la distribution de « relookage » ou de « remodeling », en ce qu'elle est susceptible de véhiculer l'évolution des perceptions des acteurs en place et de traduire des repositionnements stratégiques. La création de nouveaux formats par des enseignes existantes (et portant la même enseigne)⁶ est considérée comme entrant dans la catégorie des relookages. Là aussi, les commerces indépendants isolés ne sont pas pris en compte et on est en droit de penser, eu égard à la méthodologie de recensement adoptée, que le comptage des nouvelles versions est plus systématiquement biaisé en faveur des réseaux d'une certaine importance que ne l'est le recensement des créations de nouvelles enseignes.

Précisons que cette définition des « nouveaux concepts » ne contient aucun *a priori* concernant leur caractère innovant.

Le recensement des nouveaux concepts (créations d'enseignes + nouvelles versions de concepts d'enseignes existantes) a porté sur la période s'étendant du 1^{er} janvier 2005 au 1^{er} juillet 2006. Elle s'est bornée à l'ensemble du champ du commerce de détail, à l'exclusion des activités de services et de restauration.

Deux voies ont été empruntées. La première a résidé dans le retraitement du recensement effectué par *La Correspondance de l'Enseigne*⁷ au fil des publications hebdomadaires⁸. La seconde étape a consisté dans le dépouillement de la presse spécialisée (*LSA, Points de Vente, Le Journal du Textile, Linéaires, Dynamique Commerciale, Filière Sport*, le site de l'Observatoire de la franchise, le site de la Fédération Française de la Franchise...). Les informations ont été vérifiées par le recoupement des sources, par la recherche des points de vente au moyen des PagesJaunes et de la base de données Codata. Un certain nombre d'erreurs ont ainsi pu être corrigées (des créations d'enseignes dont on ne trouve plus trace en juillet 2006, des erreurs par rapport à notre fenêtre temporelle, ou bien des enseignes considérées à tort comme nouvelles), et les créations hors champ du commerce ont été éliminées. Cette phase d'identification terminée, nous avons procédé à une estimation du nombre de nouveaux concepts et relookages lancés en 2005.

Le recensement effectué, nous avons cherché à préciser le contenu des nouveaux concepts et à identifier dans quelle mesure ceux-ci s'inscrivent dans la continuité ou en rupture avec les tendances structurelles observées au cours des années précédentes. L'objectif a ainsi été de réunir un ensemble d'informations sur différentes dimensions des concepts identifiés, par le biais d'une analyse documentaire de la presse spécialisée et de la visite des sites Internet des enseignes concernées lorsqu'ils existaient. Si cette méthode a rendu possible la collecte d'informations sur un nombre important de nouveaux concepts, elle ne nous a pas permis de constituer une base de données homogène susceptible de se prêter à un traitement systématique. Aussi avons-nous complété l'analyse documentaire par une enquête de terrain.

Deux questionnaires ont été élaborés. L'objectif du premier, destiné aux responsables d'enseigne, était d'obtenir un certain nombre de précisions sur le contenu du nouveau concept, mais aussi de recueillir la manière dont les acteurs définissent celui-ci, son positionnement ainsi que sa cible privilégiée. Le principe général consistait à interroger un responsable du réseau (directeur du développement,

⁶ Par exemple, le lancement d'une version « centre commercial » d'une enseigne implantée en zones commerciales.

⁷ 70 boulevard Magenta, 75010 Paris.

⁸ Un récapitulatif pour l'année 2005 a été publié dans le n° 858 du 2 janvier 2006 pour les nouvelles enseignes et le n° 850 du 9 janvier 2006 pour les relookages.

directeur du marketing, responsable du concept...) ou, à défaut, un directeur de magasin. Au final, ce questionnaire a pu être rempli pour 44% des nouveaux concepts recensés. Le second questionnaire a été rempli à l'occasion d'une visite du point de vente, qui a permis de recueillir des faits d'observation sur l'aménagement et la décoration du magasin, la composition de l'assortiment, la localisation..., ainsi qu'une évaluation subjective de la part de l'enquêteur de la position du concept au regard d'un certain nombre de dimensions stratégiques. En raison de la lourdeur du dispositif de visite et de l'étalement géographique des implantations des nouveaux concepts, le terrain a porté sur 56 points de vente dont 38 nouveaux concepts et 18 relookages, en essayant de respecter les grands équilibres entre les sous-secteurs du commerce, les concepts de centre-ville et ceux de périphérie, les implantations en région parisienne et en province.

1.2 Bilan du recensement des nouveaux concepts

En année pleine, pour 2005, notre méthodologie conduit à estimer à 101 le nombre de nouveaux concepts. Ce nombre se partage en 60 nouvelles enseignes et 41 transformations de concepts sans changement d'enseigne.

Afin d'élargir la base d'observation, la fenêtre temporelle d'identification a été étendue au premier semestre 2006, durant lequel nous avons observé 31 créations d'enseignes et 15 transformations de concepts de la part d'enseignes existantes.

Au total, sur la période s'étendant du 1^{er} janvier 2005 au 1^{er} juillet 2006, ce sont donc 147 nouveaux concepts qui ont été recensés, 92 nouvelles enseignes et 55 nouvelles versions d'enseignes existantes.

L'équipement de la personne (pour l'essentiel, du prêt-à-porter) arrive largement en tête des secteurs du commerce par le nombre des créations d'enseignes et par celui des relookages. Il représente la moitié des nouveaux concepts lancés en 2005 et un peu plus d'un tiers de ceux lancés au cours du premier semestre 2006. L'équipement de la maison et les services-loisirs sont ensuite au coude à coude en 2005, mais les nouvelles enseignes sont plus nombreuses dans l'équipement de la maison et les nouveaux concepts d'enseignes existantes plus nombreux dans les services-loisirs. On note une forte croissance du poids de l'équipement de la maison au cours du premier semestre 2006, en partie liée à l'ouverture du centre commercial spécialisé Domus où ils ont été nombreux à s'implanter. Les secteurs de l'alimentation et de la beauté-santé sont beaucoup moins actifs en matière de création de nouveaux concepts, notamment sur le front des relookages.

1.3 Peu de véritables innovations

L'application de la notion d'innovation au commerce est une démarche délicate⁹. L'innovation est généralement perçue comme étant issue d'une activité formelle de recherche et développement, et comme relevant du domaine technologique. Elle est donc très souvent associée au champ industriel. Pourtant, si on l'identifie à l'apport de manières inédites d'exercer une certaine activité économique, il est clair que l'innovation foisonne dans le secteur du commerce. La nouveauté peut s'exprimer aux différentes étapes de la chaîne de valeur, mais peut aussi consister dans une nouvelle conception de l'ensemble de la chaîne (innovation de rupture ou de modèle économique) ; elle peut être superficielle (« incrémentale ») ou radicale ; elle peut résulter de l'application de technologies développées hors du secteur ou bien puiser sa source dans une démarche strictement interne à l'entreprise innovante.

Ce caractère polymorphe de l'innovation a conduit de nombreux auteurs à proposer des typologies. Il est hors de propos de les présenter ici. Qu'il nous suffise de dire que nous nous intéressons uniquement aux innovations de concept, aux éléments de nouveauté introduits au niveau du « front office », c'est-à-dire qui sont visibles par les consommateurs dans les points de vente. Un concept commercial correspond à ce que Marc Dupuis [1998] appelle un « produit-magasin », c'est-à-dire un ensemble constitué d'une offre de biens et services destinés à la vente, d'un cadre de vente qu'exprime la surface et l'aménagement du magasin, d'un type de localisation, de certaines modalités dans la nature de la relation aux clients et d'un positionnement marketing qui situe l'enseigne dans la segmentation stratégique de son marché. L'innovation peut porter sur l'un ou l'autre de ces éléments isolément (par exemple, un agencement du lieu de vente innovant comme l'ont été au moment de leur lancement les « univers » de Carrefour), ou bien sur un ensemble de manière systémique (le hard-discount alimentaire, *Nature et Découvertes...*). On parlera alors d'innovations conceptuelles.

Dans cette recherche, nous avons considéré la notion de « nouveau concept » de manière extensive : un nouveau concept correspond à l'apparition d'un nouveau produit-magasin, qu'il s'agisse d'une nouvelle enseigne, ou du réaménagement d'un concept existant. Nouveau concept ne signifie donc pas automatiquement innovation, dans la mesure où nouveau ne veut pas dire inédit. En réalité, comme dans la vague d'enquête précédente, la majeure partie des nouveaux concepts recensés n'apporte aucun élément d'innovation à l'échelle du secteur du commerce.

⁹ Voir le remarquable travail de synthèse de Gallouj [2005].

1.3.1 Des nouveaux concepts d'enseignes existantes globalement peu innovants

Ce point est particulièrement net pour les nouveaux concepts créés par des enseignes existantes. Ceux-ci, le plus souvent, s'inscrivent dans une logique de « relookage », c'est-à-dire répondent au souci de faire face au vieillissement du concept existant, de tenir compte du retour d'expérience, de réveiller la curiosité des clients, de rester au goût du jour par rapport à l'évolution des tendances en matière de style et de décoration. Ces relookages sont particulièrement nombreux dans l'habillement et la chaussure, où le cycle de vie d'un aménagement est court en raison du poids que prend la mode sur ces marchés. Les nouveaux concepts de *Aigle*, *Bally*, *Brice*, *Burton*, *Courir*, *Eram*, *Kookai*, *Pimkie*... entrent dans cette catégorie des réaménagements superficiels, de même que, hors de l'équipement de la personne, *Villaverde* (ex-*Espace enchanté Vilmorin*), *Atol*, *Visual* ou *The Body Shop*.

D'autres nouveaux concepts d'enseignes existantes résultent d'une volonté d'adaptation du concept initial à un environnement commercial d'un nouveau type pour l'enseigne. C'est le cas par exemple des concepts pour centre commercial lancés par *Alinea* et le *Furet du Nord*, du concept urbain d'*Aubert* ouvert à Paris, du concept *Apache* au format boutique ou du concept *Andaska* sur grande surface périphérique.

Enfin, dans un nombre de cas relativement faible, le nouveau concept traduit une volonté de repositionnement de l'enseigne plus ou moins marqué. Par exemple, les nouveaux concepts de *Celio* et de *King Jouet* témoignent de la conversion de ces enseignes à un agencement du point de vente selon une logique d'univers et de l'ajout d'une touche « lieu de vie ». Le nouveau concept de *Petit Bateau* est la conséquence de la montée en gamme de l'élargissement de la cible à l'ensemble de la famille. Le remodeling de *Aigle* vise notamment à adapter le concept à une clientèle devenue plus féminine. *Maxi Livres* cherche au travers de son nouveau concept à rompre avec son image de solderie et à affirmer son professionnalisme. Le nouveau concept de *Heytens* développe une approche de type « solution » autour de la thématique de l'habillage des murs et des fenêtres.

1.3.2 Des innovations à géométrie variable chez les nouvelles enseignes

L'innovation est *a priori* plus courante parmi les créations d'enseignes car, en théorie, l'anticipation par un candidat à l'entrée de sa probabilité de réussite et de son niveau de rentabilité dépend de sa capacité à surclasser ses concurrents sur tout ou partie des dimensions du jeu concurrentiel. En outre, le commerce est un secteur où le lancement de magasins pilotes est souvent moins coûteux qu'une démarche analytique fondée sur la réalisation d'études, de tests... *A contrario*, les barrières à l'entrée

dans le secteur du commerce étant relativement limitées, de nouveaux entrants dont le concept est dépourvu de dimensions innovantes peuvent vouloir tenter leurs chances, et quelquefois réussir à la faveur de l'exploitation d'un emplacement de qualité, de la qualité du personnel de vente, de la croissance du marché ou, tout simplement, de l'espace laissé libre par le retrait des enseignes les moins compétitives.

Pourtant, les nouvelles enseignes innovantes sont peu nombreuses. Une dizaine de nouvelles enseignes nous semblent porteuses d'innovations conceptuelles :

- *BHV Déco*. Le concept lancé par le BHV (groupe Galeries Lafayette) combine une définition originale du périmètre de l'univers de la décoration, le traitement de cet univers dans le cadre d'un point de vente de grande surface, une fragmentation de l'offre à l'intérieur du point de vente obéissant à une logique de bouquets fonctionnels, des partis pris en matière d'aménagement et de décoration intérieurs différenciateurs, accordant une place importante à la mise en situation des produits, une approche des clients sur le mode de la solution...
- *Pixmania*. Le concept de magasin que vient de lancer le spécialiste de la vente d'électronique grand public sur Internet (groupe Fotovista) est un hybride entre le point de retrait, le show-room et la boutique traditionnelle. Avec près de 400 m² de surface de vente, seule une modeste fraction de l'offre disponible sur Internet est exposée et disponible en magasin, mais les clients disposent sur place de bornes leur permettant de passer commande sur le site. Cinq corners sont concédés à des grandes marques afin qu'elles puissent présenter et valoriser leurs produits.
- *Eurobounta*. Cette enseigne, rattachée au groupe Auchan, reprend le principe du magasin à prix unique en ne vendant que des produits à 1 euro. Auchan, dont les opérations « tout à un euro » menées ponctuellement depuis quelques années dans ses hypers rencontrent un vif succès, s'inspire ainsi de la formule des « one-dollar shops », très développée en Amérique du Nord. Le magasin test est implanté en périphérie et présente 2 500 références sur près de 500 m².
- *Happy*. Le groupe Monceau Fleurs a lancé en 2006 cette enseigne qui s'efforce d'introduire le positionnement hard-discount dans le commerce de fleurs. Pour autant, *Happy* adopte un aménagement de qualité, en rupture avec les codes du hard-discount, et offre aux clients une certaine marge d'individualisation des produits.

- *Magiboo*. Créée par un entrepreneur individuel, cette enseigne se positionne sur l'univers des personnages de fiction et propose, sur près de 300 m² en centre commercial, une offre éclectique organisée autour de chaque personnage.
- *Monop*. Monoprix lance là une enseigne de « convenience store » urbain originale. La vocation « offre de solutions » de cette nouvelle enseigne s'illustre par la mise en avant des produits de snacking (prêts à consommer) et la confection d'un assortiment resserré de produits de réapprovisionnement. Cette vocation est renforcée par la forte amplitude des horaires d'ouverture (9h-24h) et la mise à disposition d'un espace services et d'un coin repas. L'originalité tient aussi, d'une part, à la nature de l'offre qui fait la part belle aux produits à marque propre et à forte image et, d'autre part, à un aménagement de qualité au design différenciateur.
- *Natura Brasil*. La boutique ouverte par la marque de cosmétiques brésilienne (vendue au Brésil en distribution directe) se différencie fortement des autres points de vente de cosmétiques par l'exclusivité des produits vendus, l'évocation d'un univers immatériel centré sur le bien-être et la naturalité, et un aménagement très ouvert sur le client, créateur d'atmosphère, jouant sur la mise en scène des éléments naturels. Un atelier de massage des mains et des pieds est proposé à la clientèle.
- *The Natural Source*. L'enseigne, lancée en master franchise par la marque australienne du même nom, adopte un positionnement similaire à celui de *Natura Brasil* et surfe, à partir d'une offre exclusive, sur les registres du bien-être, de l'exotisme et du respect de la nature. Il met en avant la notion de « naturopathie ».
- *Sabz*. Créée à l'initiative d'entrepreneurs individuels, cette nouvelle enseigne se positionne sur le segment moyen-haut de gamme de l'aménagement design des espaces extérieurs (terrasse, balcon, jardin...). Outre le soin apporté à la sélection des produits de créateurs, le concept innove dans la construction d'un bouquet produits-services : au-delà de la vente des produits, *Sabz* propose un service de conseil en aménagement allant de l'élaboration du projet jusqu'au suivi du chantier.
- *Station Vélo*. Cette enseigne invente une formule inspirée des « néo-professionnels » de l'automobile (*Midas*, *Speedy*), fondée sur une offre de forfaits et une large palette de services autour de l'entretien et de la réparation de la bicyclette, accolée à une activité de vente de produits, le tout dans un cadre de boutique de centre ville, opérant une spécialisation sur le vélo urbain et s'efforçant de surfer sur l'immatériel de l'urbanité et de la mobilité.

Pour la plupart des autres nouvelles enseignes, l'innovation (lorsqu'elle existe) ne porte que sur l'un des éléments du mix produit-magasin. Le plus souvent, il ne s'agit pas d'une véritable innovation, mais plutôt de la transposition d'une pratique observée dans un autre secteur du commerce.

Aquamondo est porteur d'une innovation dans la conception du point de vente. Il existait déjà des spécialistes de la salle de bain offrant une assistance à la conception et proposant un service d'installation. *Aquamondo* innove par l'importance de la surface du point de vente et l'abondance du choix offert aux clients, par un aménagement du magasin qui conduit ses responsables à évoquer un « *Ikea* de la salle de bain », et un mode de relation aux clients fondé sur le conseil et l'assistance.

L'innovation peut résider dans la conception de l'offre. La nouvelle enseigne d'habillement pour homme *Men and Co* s'est spécialisée, dans une optique d'achat pratique, dans l'offre de « packs » costume, chemise, cravate, organisés par niveau de gamme et vendus à prix unique. *Tempka* présente une offre centrée sur les montres griffées des grandes marques de la mode.

L'innovation peut également consister dans un positionnement marketing original. *Géant Discount* introduit le positionnement hard-discount sur un format d'hyper. *Le Marché de Casino* est un supermarché centré sur les produits frais, jouant sur le choix, la qualité et l'évocation des dimensions immatérielles associées au goût et à la tradition. *Claude Harvey* développe une approche du vêtement de dessus pour femme s'efforçant de couvrir le territoire identitaire de « la beauté et la protection au rythme du temps ».

Enfin, pour une proportion importante, la principale nouveauté introduite par les nouvelles enseignes sur leur marché est la création de marques exclusives (*Adidas Original Store*, *Beauty Monop*, *Pilgrim*...).

1.4 Un essoufflement de la dynamique de création de nouveaux concepts

La Correspondance de l'Enseigne est la seule source qui autorise un suivi historique de l'activité de création de nouveaux concepts. Les limites de cette source étant vraisemblablement constantes au cours du temps, elle offre une précision raisonnable pour l'identification de tendances.

La production de nouveaux concepts entre 1998 et 2005

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Équipement de la personne	62	56	56	58	50	57	59	52
Équipement de la maison	19	30	19	15	18	20	14	15
Beauté-Santé	14	15	14	10	11	12	6	9
Services-Loisirs	48	36	40	24	25	14	19	22
Alimentation	14	8	1	2	8	12	9	8

Restauration	18	14	19	23	13	21	16	14
<i>TOTAL</i>	<i>175</i>	<i>159</i>	<i>149</i>	<i>132</i>	<i>125</i>	<i>136</i>	<i>123</i>	<i>120</i>
<i>TOTAL hors restauration</i>	<i>157</i>	<i>135</i>	<i>130</i>	<i>109</i>	<i>112</i>	<i>115</i>	<i>107</i>	<i>104</i>

Source : *La Correspondance de l'Enseigne*, n° 718-719, 6 janvier 2003 et n°857, 2 janvier 2006

Après la forte effervescence de la fin des années 90, la tendance est incontestablement au ralentissement de l'activité de création de nouveaux concepts. Le nombre de nouveaux concepts en 2005 (hors restauration) – le niveau le plus bas observé sur l'ensemble de la période étudiée – n'est plus que les deux tiers de celui de 1998. Cette tendance se retrouve à l'échelle de chacun des sous-secteurs, mais c'est dans la beauté-santé et les services-loisirs qu'elle s'exprime avec le plus d'intensité.

En adoptant une méthodologie similaire à celle appliquée dans le présent travail, nous avons recensé, pour l'année 2002, la création de 170 nouveaux concepts se partageant entre 110 créations d'enseignes et 60 transformations de concepts. Comparés aux 60 enseignes nouvelles et 41 transformations décomptées pour 2005, ces chiffres témoignent d'un ralentissement plus sensible encore que ce qu'indiquent les données de la *Correspondance de l'Enseigne*, particulièrement marqué pour ce qui concerne le lancement de nouvelles enseignes. Le recensement effectué au cours du premier semestre 2006 (31 nouveaux concepts, 15 transformations) augure d'un millésime 2006 qui devrait rester dans la tonalité de 2005.

L'activité de création de nouveaux concepts commerciaux semble ainsi revêtir un caractère procyclique : entrepreneurs et investisseurs sont plus prompts à investir et à innover lorsque les anticipations sur le contexte macroéconomique sont favorables. A une conjoncture macroéconomique maussade s'est ajouté, ces dernières années, un manque de visibilité sur les tendances de la consommation. Le début des années 2000 a été marqué par la résurgence du thème de la sensibilité croissante des consommateurs aux prix, par leur prise de distance vis-à-vis des marques et du marketing, ainsi que par de nouveaux arbitrages dans l'allocation du budget des ménages en faveur des dépenses incompressibles (logement, énergie...) et des biens et services issus des nouvelles technologies. A cela s'est ajouté le bilan quelquefois mitigé des résultats réalisés par les enseignes innovantes créées au cours des années passées (les difficultés rencontrées par *Andaska*, *Citadium*, *Apache*, *Résonances*...) qui ont sans doute contribué à tempérer les velléités créatives.

2. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES NOUVEAUX CONCEPTS

Nous nous intéressons ici à la manière dont les nouveaux concepts se positionnent sur leur marché, à la vision stratégique qui les sous-tend et qui renvoie à la définition du segment de marché ciblé, et à la nature de l'avantage concurrentiel que l'enseigne s'efforce de mettre en avant à travers les différentes composantes du mix associé au produit-magasin. Notre approche, concentrée sur le « front office », n'autorise qu'une perception partielle du positionnement stratégique des nouveaux concepts. Elle ne prend pas en compte les leviers déployés au plan du sourcing, de la logistique, de l'organisation générale, de la gestion des ressources humaines... pour assurer la compétitivité de l'enseigne dans son positionnement.

Reflétant la vision que les acteurs se forgent de leur environnement concurrentiel et de son évolution à moyen terme, ces positionnements stratégiques sont révélateurs des dynamiques structurelles à l'œuvre dans le secteur. Ceci est particulièrement vrai de la création de nouvelles enseignes qui, à l'inverse des nouveaux concepts d'enseignes existantes, n'ont pas d'héritage à gérer et disposent *a priori* de marges de manœuvre conséquentes. Les nouvelles enseignes créées par de grands groupes de la distribution revêtent une plus forte signification encore, dans la mesure où elles émanent d'acteurs puissants, capables en cas de succès de les déployer rapidement et sur une échelle importante. En outre, ces groupes sont en mesure de mobiliser des dispositifs d'observation, d'étude et d'analyse qui font que les enseignes qu'ils créent relèvent généralement moins de la pure intuition entrepreneuriale que d'une démarche analytique et stratégique. Autrement dit, les nouvelles enseignes créées à l'initiative de grands groupes de la distribution constituent des inputs de grande valeur pour l'analyse prospective du commerce.

L'analyse du positionnement stratégique des nouveaux concepts est ordonnée autour d'un certain nombre de dimensions qui sont supposées rendre compte de manière pertinente des terrains sur lesquels s'opèrent les dynamiques de transformation dans le secteur du commerce. Nous reprendrons ici des espaces et des axes stratégiques que nous avons construits au cours de recherches antérieures¹⁰. L'analyse des nouveaux concepts recensés à l'occasion de cette étude nous a conduit à proposer deux nouveaux axes afin de tenter de rendre compte avec plus de pertinence des tendances en cours.

¹⁰ Moati [2001]. Cependant, nous avons choisi de ne pas retenir l'axe « achat pratique/achat plaisir » en raison du très faible nombre de nouveaux concepts jouant explicitement le registre de l'achat pratique, et du caractère très général de la recherche de stimulation de la composante plaisir de l'acte d'achat.

Dans les lignes qui suivent, la discussion du positionnement des enseignes se fonde sur des appréciations subjectives basées sur l'analyse documentaire et la visite des points de vente.

2.1 Une bonne couverture de l'espace « prix / différenciation »

Le positionnement sur le prix (apparaître comme moins cher que les concurrents) et celui fondé sur la différenciation (apparaître comme « différent ») constituent les points d'ancrage de stratégies génériques classiques¹¹. Réunis, ils forment un espace très pertinent pour rendre compte des dynamiques à l'œuvre dans le secteur du commerce.

2.1.1 Associer prix et différenciation : la quête du Graal

La diffusion des stratégies mixtes, consistant à adopter un positionnement différenciateur sans renoncer à la compétitivité-prix, constitue l'un des traits les plus significatifs de la nouvelle révolution commerciale. La grande distribution fordienne, dans l'alimentaire d'abord, puis dans le non-alimentaire au travers des « category killers » (les grandes et moyennes surfaces spécialisées non-alimentaires), a été porteuse d'un modèle économique capable de produire un fort avantage concurrentiel sur les prix. En contrepartie, les enseignes en concurrence sur un même marché, développant des approches très similaires, n'offraient qu'un très faible niveau de différenciation : similitude de l'aménagement du point de vente, grande proximité de l'offre de produits (concentrée sur les grandes marques nationales), même manière d'approcher le consommateur... Encore aujourd'hui, bien peu de choses différencient un hypermarché *Carrefour* d'un hypermarché *Auchan*, ou un magasin *But* d'un magasin *Conforama*. Les politiques de différenciation, jugées coûteuses, étaient l'apanage des enseignes positionnées sur le haut de gamme. Le monde du commerce organisé a ainsi longtemps affiché une dualité marquée entre, d'un côté, un ensemble d'enseignes de mass market, positionnées sur le prix bas et très peu différenciées et, de l'autre, des enseignes différenciées s'adressant à des marchés étroits, généralement sur le haut de gamme. A cette dualité de positionnement marketing correspondait souvent une dualité de modèle économique opposant les « roteux » visant le contrôle des coûts par la maîtrise de la rotation des stocks, aux « margeux » exploitant leur différenciation pour maximiser leurs marges. Conformément au diagnostic établi par Michael Porter [1982], toute tentative de combiner prix et différenciation semblait condamnée à "l'enlisement dans la voie médiane", tant les moyens à mettre

¹¹ Voir Porter [1982].

en œuvre pour servir l'un des positionnements pouvaient paraître différents, voire antinomiques, avec ceux réclamés pour l'autre.

Cette situation a commencé à évoluer dans le courant des années 90. Les limites du positionnement prix exempt de tout élément significatif de différenciation sont apparues de plus en plus nettement à mesure que la progression de l'emprise de la grande distribution sur l'appareil commercial s'accompagnait de l'intensification de la concurrence entre les enseignes, et que les comportements des consommateurs se complexifiaient. Le succès d'*Ikea* démontrait que, loin de conduire à l'enlisement, la combinaison d'une forte compétitivité-prix et d'une différenciation marquée pouvait être la clé d'un puissant avantage concurrentiel. Évidemment, la conciliation de ce qui paraissait inconciliable exige un important travail d'adaptation et d'acquisition de nouvelles compétences, à la fois en matière de marketing et de gestion de la « supply chain ». Elle réclamait également de sortir d'une vision du rôle du distributeur comme intermédiaire entre les grandes marques et les consommateurs, pour être en mesure de mettre sur le marché des offres exclusives, puissant levier de la politique de différenciation. *Ikea* est progressivement sorti de son splendide isolement à l'intersection du prix et de la différenciation et s'est trouvé rejoint par de nouvelles enseignes dont certaines ont connu un succès spectaculaire telle que *Zara* ou *H&M* dans l'habillement, *Picard* dans l'alimentaire ou *Afflelou* dans l'optique. Ces succès ont encouragé un certain nombre d'enseignes au positionnement traditionnel à entreprendre un mouvement stratégique en direction d'une stratégie mixte : *Leroy Merlin*, *Kiabi*, *Monoprix*...

Parmi les nouvelles enseignes lancées durant notre période d'observation, trois seulement semblent viser une véritable stratégie mixte « prix-différenciation » : *New Look* dans le prêt-à-porter, et *13 à Table* et *Zara Home* dans la décoration.

L'enseigne britannique *New Look* se déploie en périphérie, en boutique (collection femme) ou moyenne surface (collection femme, homme, ado), et affiche un positionnement proche de celui de *H&M*, à savoir "une mode internationale, fun, chic et accessible".

13 à Table propose une offre exclusive, en renouvellement rapide, accompagnée d'un certain nombre de services, dans un cadre opérant une théâtralisation de l'offre, mais dans une moyenne surface implantée en zone commerciale périphérique. *13 à Table* pratique une politique de prix qualifiés de "très compétitifs" par les responsables de l'enseigne.

Implanté en centre commercial, *Zara Home* étend à l'univers de la décoration le positionnement mixte qui a fait le succès de l'enseigne phare du groupe Inditex dans le textile.

Une inscription plus franche encore dans un positionnement mixte « prix-différenciation » est observée chez certaines enseignes ayant entrepris un relookage. Les nouveaux concepts développés par *Celio* et *Monceau Fleurs*, en particulier, renforcent la différenciation de l'enseigne sans sacrifier un positionnement prix agressif. Le concept de centre commercial inauguré à Domus par *Alinea* reste fidèle à ce positionnement mixte de l'enseigne d'ameublement et de décoration du groupe Auchan.

On observe cependant un nombre important d'enseignes qui, à partir d'un positionnement prix, développent des éléments de différenciation ou, à l'inverse, qui adoptent un positionnement différencié mais pratiquent une politique tarifaire leur permettant de s'inscrire dans le cœur de marché. Dans l'alimentaire, *C Frais et Discount* (élaborée par Champion, groupe Carrefour) et *Simply Market* (Atac, groupe Auchan) entrent dans la première catégorie. Sur une surface de supermarché, *Simply market* combine une approche de type hard-discount pour l'épicerie (avec en particulier un espace « maxi-discount » proposant des produits en vrac et de gros conditionnements) avec un aménagement très qualitatif du rayon frais et de l'univers beauté. Dans le commerce de fleurs, Monceau a lancé en 2006 l'enseigne *Happy*, au positionnement prix très agressif (l'enseigne s'autoproclame sur son site « fleuriste low cost ») tout en adoptant un aménagement de qualité, parfois en rupture avec les codes de la profession, et une politique d'image et de service différenciante. La nouvelle version de l'enseigne de prêt-à-porter du groupement Intermarché, rebaptisée *Véti*, évolue vers davantage de différenciation au moyen particulier d'un aménagement rompant avec les codes de l'habillement à prix discount. Enfin, dans la décoration, *Igloo* a adopté un positionnement similaire.

Une deuxième catégorie d'enseignes privilégie une stratégie de différenciation tout en adoptant une politique de prix leur permettant d'aborder le cœur de marché. C'est le cas notamment de *Potiron* ou *Arc International* dans la décoration, de *Pilgrim* dans la bijouterie, de *Beauty Monop* dans l'hygiène-beauté. L'assortiment de *Beauty Monop*, le « cosmétiques-store » créé par Monoprix, accorde une place importante aux marques de mass market (L'Oréal, Bourjois, Nivea...) ainsi qu'aux marques de Monoprix. Les prix sont "accessibles" et l'aménagement est "simple" afin de servir le segment de la beauté "démocratique" (termes utilisés dans le dossier de presse). Pour autant, le concept repose sur l'exploitation de plusieurs leviers de différenciation : la localisation, dans un contexte urbain de quartier, qui en fait un concept de proximité inscrit dans le quotidien ; l'aménagement qui, bien que simple, affiche des options et déploie des codes qui le distinguent de celui des enseignes de parfumerie ; l'assortiment, qui intègre des marques "alternatives" (Nacara, Nuxe, Korres, Bloom...) et bénéficie de l'exclusivité sur les produits Agnès B (vendus jusque là uniquement par le VADiste *Les Créateurs de Beauté*). Dans l'équipement du foyer, *BHV Déco* et *Aquamondo* ont adopté le même type d'approche du marché. Enfin, dans l'alimentaire, *Le marché de Casino* développe un concept de supermarché centré

sur l'offre de produits frais, mettant l'accent sur le choix et la qualité des produits, alors que *Monop'*, le concept de supérette urbaine lancée par Monoprix, tire sa différenciation de son ancrage sur l'offre de solutions repas et un aménagement très qualitatif.

2.1.2 Forte activité aux deux extrémités du spectre

Le développement de nouveaux concepts s'efforçant d'atteindre un haut niveau de différenciation sans s'enfermer dans le ghetto du haut de gamme n'est pas exclusif de l'affirmation de positionnements plus marqués, soit du côté du prix, soit de celui de la différenciation.

■ **De nombreux concepts positionnés « prix »**

Le succès rencontré par le hard-discount et la diffusion d'un discours sur la montée d'un consommateur sensible aux prix et pratiquant « l'achat malin » ont suscité des vocations. Les groupes de la grande distribution alimentaire ont lancé un nombre significatif de nouveaux concepts très orientés sur le prix afin de renforcer leur position sur ce segment de marché où d'aucuns s'imaginaient pouvoir atteindre une part de marché similaire à celle observée en Allemagne (de l'ordre de 35%).

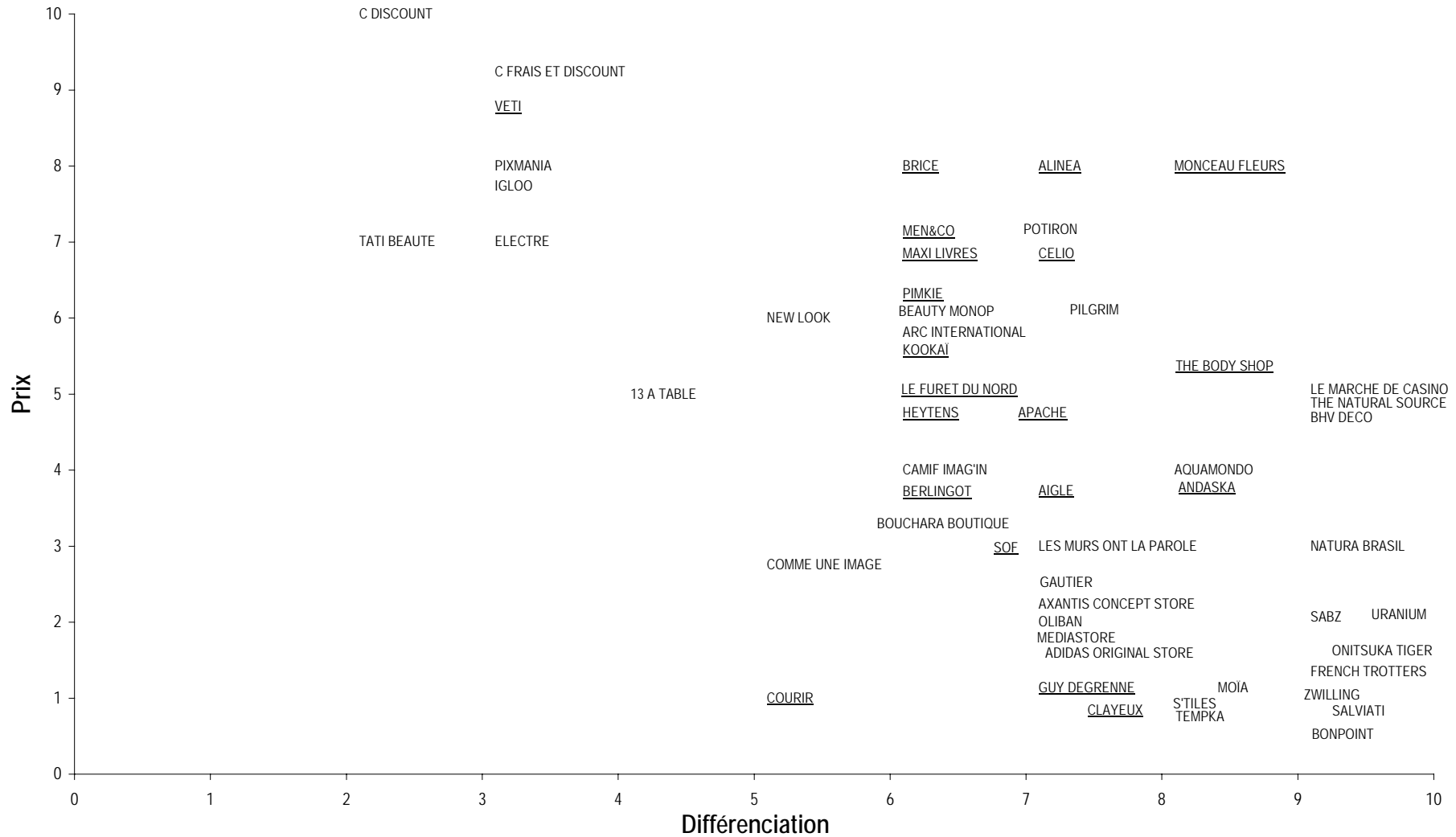
Le groupe Auchan s'est montré particulièrement actif dans ce domaine avec le lancement de :

- *Frédi*, une supérette hard-discount, au décor dépouillé (articles présentés dans les cartons de livraison, sol en béton peint...), à l'assortiment resserré sur la gamme des produits premiers prix de *Auchan* et *Atac*, avec toutefois une offre de produits frais significative.

- *Easy Marché*, un format de petit supermarché disposant d'une offre élargie par rapport au concept hard-discount de base, et qui s'ouvre sur les produits frais et les marques nationales (25% de l'assortiment). L'accent est mis autant sur la compétitivité-prix que sur la praticité du format (le slogan est "Plus facile, moins cher !").

Le groupe Casino, qui exploite déjà l'enseigne *Leader Price*, expérimente un concept original de petit hypermarché discount sous l'enseigne *Géant Discount*. L'offre, dont le nombre de références est 60% inférieur à celui d'un hypermarché classique, est recentrée sur les produits premiers prix et la MDD Casino, tout en laissant place à une sélection de produits de grandes marques. Le groupe stéphanois est également à l'origine de lancement de *Eco Discount*, une supérette hard-discount directement inspirée du modèle allemand.

L'espace « Prix / Différenciation »



Source : CRÉDOC

NB : Les enseignes positionnées dans cet espace « prix/différenciation » sont celles qui ont été visitées ou pour lesquelles un grand nombre d'informations (y compris visuelles) étaient disponibles. L'enquêteur a subjectivement évalué la position de chacune en fonction de son appréciation du positionnement de gamme, de la mise en avant des prix et des offres promotionnelles, des partis pris en matière d'aménagement du point de vente, de sa localisation...

Par convention, les noms soulignés dans la présente figure ainsi que dans les suivantes correspondent à des transformations de concepts de la part d'enseignes existantes.

Leclerc a lancé l'enseigne *Leclerc Express*, un format supérette positionné soft-discount et qui permet au groupement d'indépendants de prendre pied sur le marché de la proximité.

Enfin, Champion, la filiale de supermarchés de Carrefour, teste une formule soft-discount sur un format de petit supermarché, à l'enseigne *C Frais & Discount*.

Des créations de concepts orientés prix sont également intervenues dans le non alimentaire, là aussi à l'initiative de grands groupes de distribution : *Leclerc Optique*, *Tati Beauté*, *Opria* (équipement de la maison, groupe Auchan), *Eurobounta* (groupe Auchan). Aubert est à l'initiative de la création de *Bébé Dépôt*, enseigne de périphérie dédiée à l'écoulement des surstocks de l'enseigne de puériculture. Enfin, les « cyber-hard-discounters » de l'électronique grand public ont été nombreux à ouvrir des points de vente cohérents avec leur positionnement sur le Net¹².

Notons qu'au moment même où ces nouvelles enseignes ouvraient leur porte, la dynamique de croissance du hard-discount s'enrayait, conduisant à un début de retournement des anticipations quant à l'avenir des formules exclusivement focalisées sur le prix bas. Les entreprises de la distribution vont devoir apprendre à gérer le conflit potentiel résidant entre, d'une part, le temps de gestation d'un nouveau concept et la durée d'exploitation nécessaire à sa rentabilisation et, d'autre part, une instabilité du contexte concurrentiel et une versatilité des comportements de consommation qui semblent aller croissant.

■ *Des concepts haut de gamme très différenciés*

Plusieurs des nouveaux concepts lancés en 2005 et 2006 cultivent une stratégie de pure différenciation, qui les cantonnent à des marchés de niche ou au segment du haut de gamme, voire du luxe.

Dans l'équipement de la personne, *Adidas Original Store* et *Onitsuka Tiger* exploitent l'imaginaire associé à l'image des marques qui en sont à l'origine ; *French Trotter* propose une offre vestimentaire éphémère issue d'une grande ville étrangère (New York, au moment de la visite) ; *Aubade* met en avant sa ligne de lingerie haut de gamme ; *Tempka* est spécialisé dans les montres griffées de grandes marques de la mode ; *Bonpoint* et *Clayeux* ont bâti de véritables écrins pour leurs lignes de vêtements pour enfants haut de gamme. La différenciation d'*Uranium* est fondée sur l'offre exclusive de vêtements incorporant un écran à cristaux liquides souple. *Salviati*, créé à l'initiative d'Arc, est spécialisé dans les bijoux et les articles de décoration en verre de Venise. *Natura Brasil* et *The Natural Source*, au travers de leurs marques propres de produits de beauté et de leurs points de vente à l'aménagement très

¹² Nous reviendrons dans le chapitre 5 sur cette entrée dans le commerce en magasins de spécialistes du commerce électronique.

travaillé, exploitent le potentiel de différenciation associé à leur origine (le Brésil pour le premier, l'Australie pour le second)...

2.2 L'axe « généraliste / spécialiste »

Cet deuxième axe renvoie à la position de l'assortiment dans l'espace formé par la nomenclature des produits. Une enseigne « généraliste » couvre un large pan de cet espace, c'est-à-dire commercialise un nombre important de familles de produits, là où une enseigne « spécialiste » occupe une zone très circonscrite en concentrant son offre sur un petit nombre de catégories. En général, dans chaque catégorie traitée, l'offre du généraliste est moins « profonde » (comporte moins de références) que celle du spécialiste.

Généralistes et spécialistes ont toujours cohabité (qu'il suffise de penser aux grands magasins et aux boutiques de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle). L'essor des hypermarchés a donné un nouvel élan au positionnement généraliste. La multiplication des « category killers » à partir du début des années 70 a fait naître des « spécialistes-généralistes » de larges familles de produits. Enfin, les ultra-spécialistes, qui exploitent le plus souvent des petites ou moyennes surfaces, se distinguent par une offre très focalisée sur une catégorie étroite.

La tendance observée depuis une quinzaine d'années est celle d'un renforcement de la diversification des concepts généralistes. Les hypermarchés étendent régulièrement leur offre à mesure que la technologie ou la réglementation leur ouvre de nouveaux potentiels de marché (les grands magasins, en revanche, ont eu tendance à resserrer leur offre). Les grandes et moyennes surfaces spécialisées, qui s'efforcent de plus en plus d'entrer dans une logique de « solutions » pour leurs clients (voir plus bas) ont tendance à ouvrir leur offre à des biens et services complémentaires. Simultanément, on a pu assister à la prolifération de concepts ultra-spécialisés.

La récolte 2005-2006 de nouveaux concepts ne contient pas d'enseignes généralistes en dehors des enseignes de grandes surfaces alimentaires (*Géant Discount*, *C Frais et Discount*, *Simply Market*). Parmi les spécialistes de larges catégories de produits, mentionnons les nouveaux concepts de *Alinea* dans l'équipement de la maison, *Andaska* et *Go Sport* dans l'univers du sport, *Furet du Nord* dans les biens culturels, *Véti* dans le prêt-à-porter... Parmi les nouvelles enseignes, seul *BHV Déco* adopte un positionnement de spécialiste-généraliste en présentant une offre très étendue sur l'ensemble de l'univers de la décoration. Les autres nouvelles enseignes sont plus étroitement spécialisées. *Mediastore*, *Cdiscount*, *Pixmania*, *Grobill* couvrent assez largement l'univers de l'électronique grand

public. *Fredi, Easy Marché, Monop, Le Marché de Casino...* couvrent l'ensemble de l'alimentaire, mais avec une offre relativement courte en cohérence avec le positionnement de l'enseigne.

On note surtout la présence d'un nombre important de spécialistes de catégories étroites voire d'ultra-spécialistes : *13 à Table, Arc International* dans les arts de la table, *Aquamondo* (salle de bain), *Aubade* (lingerie), *Berlingot* (vêtements pour bébés), *C'Asia* (alimentation asiatique), *Fnac Presse* (presse), *Les murs ont la parole, Comme une image* et *Point Cadres* (encadrement), *Sabz* (mobilier d'extérieur)...

2.3 L'axe « global / segment »

L'adoption de stratégies de segmentation de plus en plus fine et reposant sur des critères de plus en plus sophistiqués constitue une autre facette importante de l'entrée du commerce organisé dans le régime de croissance intensive. Au lieu de traiter les consommateurs comme un ensemble homogène, on tente d'identifier des segments de clientèle associés à des attentes spécifiques auxquelles on s'efforce de répondre par la conception d'une offre dédiée.

Ainsi, parallèlement à l'axe « généraliste / spécialiste » qui vient d'être évoqué et qui renvoie à la position des enseignes dans l'espace des produits, on peut tenter d'apporter un éclairage complémentaire aux dynamiques à l'œuvre dans le secteur du commerce à travers la constitution d'un axe stratégique opposant un positionnement « global » (qui s'adresse de manière exhaustive à l'ensemble du marché) à un positionnement « segment ». Par exemple, l'hypermarché constitue l'archétype du positionnement « global », alors que *Colette* est un bon exemple de positionnement « segment » marqué. Notons que cette opposition est perpendiculaire à l'opposition « généraliste / spécialiste ». Ainsi, *Celio* ou *Mondial Pêche* sont des enseignes spécialisées dans l'espace des produits, mais adoptant une approche globale des consommateurs. A l'inverse, *Colette* présente une offre très étendue dans l'espace des produits mais adopte un positionnement très segmentant.

Les positionnements « segment » soulèvent la question du critère de segmentation. La segmentation par niveau de gamme est courante de manière traditionnelle dans le commerce. Elle renvoie au moins autant à une logique de spécialisation dans l'espace des produits qu'à une véritable segmentation des consommateurs (le critère du niveau de revenu n'est qu'imparfaitement corrélé aux niveaux de gammes). Les critères démographiques (tranche d'âge, taille d'agglomération...) sont sans doute les critères de segmentation centrés sur les clients qui sont les plus couramment empruntés dans le commerce. On voit également se diffuser des positionnements fondés sur des critères plus complexes, correspondant, par exemple, à des occasions de consommation, des registres immatériels, des valeurs...

Une franche dichotomie apparaît par rapport à cet axe parmi les nouveaux concepts qui ont été recensés.

Certaines enseignes affichent explicitement une définition étroite de leur cible. Ceci est particulièrement fréquent dans l'habillement où, au-delà du style, le critère de l'âge sert de support au positionnement d'un certain nombre d'enseignes. Nous avons observé lors de notre précédente enquête un fort développement des nouvelles enseignes ciblant l'enfant ou le bébé. Le gisement semble s'être tari puisque *Bébé Dépôt* est la seule nouvelle enseigne à cibler ce segment. Les jeunes constituent la cible de *Bizzbee* et de *U:Mix*, ainsi que du nouveau concept de *Courir*.

Au-delà du critère de l'âge, une grande diversité de critères de segmentation se trouve à la base du positionnement des nouveaux concepts référencés. *Easy Market* et *Leclerc Express* visent notamment les clients qui perçoivent les courses alimentaires comme une corvée. *Paprika*, dans l'habillement, est dédié aux "femmes rondes". *Véti* cible la mère de famille de 30 à 50 ans des classes populaires, résidant dans une ville de moins de 50 000 habitants et qui achète des vêtements pour chacun des membres de la famille. Sur un registre plus immatériel, *Adidas Original Store* cible les aficionados de la marque, nostalgiques des produits « vintage », *Beauty Monop* la femme active, urbaine et « bobo », *Natura Brasil* les femmes sensibles aux valeurs du bien-être et de la naturalité, *Quicksilver* les branchés de la glisse, *Sabz* les urbains amateurs de design et de nature, *Vélo Station* les « vélopolitains »...

Ces concepts segmentants (*a fortiori* lorsque la segmentation repose sur des critères immatériels) se doivent d'être clairement identifiés et reconnus par la cible choisie. Cela passe bien sûr par la manière dont est construit l'assortiment. Mais l'identité de l'enseigne doit aussi s'exprimer dans l'aménagement du point de vente, dans « l'histoire » que l'enseigne raconte de manière explicite ou implicite à ses clients. Nous reprendrons ce thème lors de l'étude de l'aménagement des magasins.

A l'opposé des concepts « segment », notre recensement contient un nombre important de concepts positionnés « global ». *Alinea* et, sur un périmètre plus restreint, *13 à table*, abordent l'univers de la maison au moyen d'une offre très éclectique. *Aquamondo* dans la salle de bain (10 000 références...), *Heytens* dans les rideaux ou *BHV Déco* dans l'ensemble de l'univers de la décoration (30 000 références...) offrent des solutions à tous les types de besoins. Le nouveau concept *Andaska* est présenté explicitement comme "ciblant" une clientèle familiale. En segmentant son offre par type d'occasions de consommation, *Celio* réaffirme son approche holiste du cœur de marché de l'habillement masculin... Notons cependant que si ces concepts ont vocation à s'adresser à une très large fraction de la population, ils n'en ignorent pas pour autant l'hétérogénéité, qu'ils tentent de traiter par la composition de l'assortiment et, quelquefois, par l'organisation physique de l'offre dans l'espace de vente selon une logique de segmentation par cible (voir plus bas).

2.4 La diffusion des bouquets

L'offre de « bouquets » consiste à construire une offre en réunissant l'ensemble des biens (et, éventuellement, des services) nécessaires au traitement global de besoins particuliers des clients ciblés. La multiplication des concepts positionnés sur des bouquets à partir du courant des années 90 constitue l'une des principales manifestations du basculement du commerce organisé dans un régime de croissance intensive dans lequel le produit s'efface au profit du client. Dès lors, la constitution des assortiments s'écarte de plus en plus des logiques industrielles qui prévalaient jusqu'alors, pour reposer sur des critères de pertinence du point de vue des clients. Cette pertinence des bouquets ainsi constitués peut s'inscrire dans le registre de la fonctionnalité, à l'instar des bouquets proposés par les grandes surfaces de bricolage qui, en leur temps, ont réalisé une innovation de rupture en rassemblant sous le même toit l'ensemble des éléments nécessaires à l'activité de bricolage, épargnant aux clients de devoir aller se procurer chaque type de produits impliqués par son projet dans les différents circuits spécialisés. *Nature et Découvertes* est sans doute l'enseigne emblématique de l'émergence d'une nouvelle catégorie de bouquets, dont la cohérence réside moins dans la fonctionnalité que dans la dimension symbolique ou imaginaire (l'« immatériel ») véhiculé par le concept.

La fin des années 90 a été particulièrement féconde en créations de concepts positionnés sur des bouquets. L'enquête réalisée en 2002 témoignait d'un maintien d'une assez forte vitalité dans la création de ce genre de concepts. Le recensement des nouveaux concepts lancés en 2005-2006 semble indiquer un certain essoufflement de cette tendance. La majeure partie des nouvelles enseignes adopte un positionnement « produit » (ou « multiproduit »¹³) sur l'alimentation, le prêt-à-porter, le meuble, l'électronique grand public, la bijouterie... La plupart des positionnements « bouquets » observés sont de nature assez conventionnelle et reposent sur un principe de cohérence principalement fonctionnelle.

Les nouvelles enseignes de produits d'arts de la table (*13 à Table, Arc International...*), offrant de la vaisselle, des couverts, des verres, voire du linge de table et des ustensiles de cuisine ou du petit mobilier, se positionnent naturellement sur un bouquet fonctionnel ("tout pour la table"). De la même manière, les nouvelles enseignes de décoration (*Zara Home, Potiron, Opria, BHV Déco...*) couvrent, par nature, un ensemble de produits large et hétéroclite.

¹³ Le positionnement multiproduit correspond aux situations où l'offre de l'enseigne couvre différentes catégories de produits, mais davantage dans une logique de juxtaposition que dans un esprit d'intégration par rapport aux unités de besoin des consommateurs.

Aquamondo, en traitant l'univers de la salle de bain, se positionne sur un bouquet un peu plus original, mais qui n'est pas inédit (notamment au sein même du groupe Saint-Gobain à l'origine de sa création, qui exploitait déjà les enseignes *GME* et *Lapeyre* couvrant l'univers de la salle de bain).

Le bouquet d'*Axantis Concept Store* rassemble des biens et services destinés aux travailleurs indépendants et aux responsables de petites entreprises. A l'offre classique de papeterie, de consommables, de matériel de bureau et d'équipement informatique, *Axentis* ajoute du mobilier de bureau, de la téléphonie, un service de reprographie, ainsi qu'une gamme étroite de téléviseurs à écran plat. Au total, le bouquet s'adresse au responsable d'entreprise technophile, à la fois sur le registre de ses besoins professionnels et sur celui de ses centres d'intérêt personnels.

L'offre de *Sabz* forme un bouquet de biens et services autour de l'aménagement de l'extérieur, dans un esprit «design»¹⁴ : mobilier, éclairage, accessoires..., mais aussi élaboration de projets d'aménagement, coordination et suivi des travaux.

Magiboo est la seule nouvelle enseigne de notre échantillon à avoir conçu une offre étendue autour d'un bouquet à dominante immatérielle. Le concept repose sur la construction d'une offre de produits dérivés de licences de personnages de dessins animés. Autour de chaque personnage se trouvent donc rassemblés des articles aussi hétérogènes que des vêtements, des jouets, de la papeterie, des éléments de mobilier..., la cohérence de l'ensemble venant du rattachement à l'univers du personnage.

Cet essoufflement de la création de concepts «bouquets» est-il la conséquence des retours d'expérience mitigés des concepts lancés à la fin des années 90 ? Ou bien manifeste-t-il une plus grande frilosité des acteurs du secteur qui, dans un contexte morose et incertain, préfèrent miser sur des valeurs sûres ? En tout état de cause, le diagnostic de l'essoufflement des positionnements bouquet doit être relativisé à deux niveaux :

- Un certain nombre de nouvelles enseignes dont l'offre est circonscrite dans un périmètre « produit » relativement standard cultive en réalité un univers immatériel fort qui fait que leur offre peut être interprétée comme construite non pas seulement selon une logique de produit mais par rapport à des imaginaires de consommation, des dimensions symboliques résidant dans l'esprit de la clientèle ciblée. A ce titre, le positionnement de ces enseignes peut être lu comme s'inscrivant, au moins partiellement, dans une logique de bouquets à cohérence immatérielle. C'est particulièrement le cas de nouvelles enseignes du secteur de la beauté, telles que *Natura Brasil* et *The Natural Source* qui offrent tout autant une gamme de produits de beauté qu'un univers symbolique répondant à une demande immatérielle (la

¹⁴ Le leitmotiv de l'enseigne est : "L'extérieur, une pièce à vivre. "

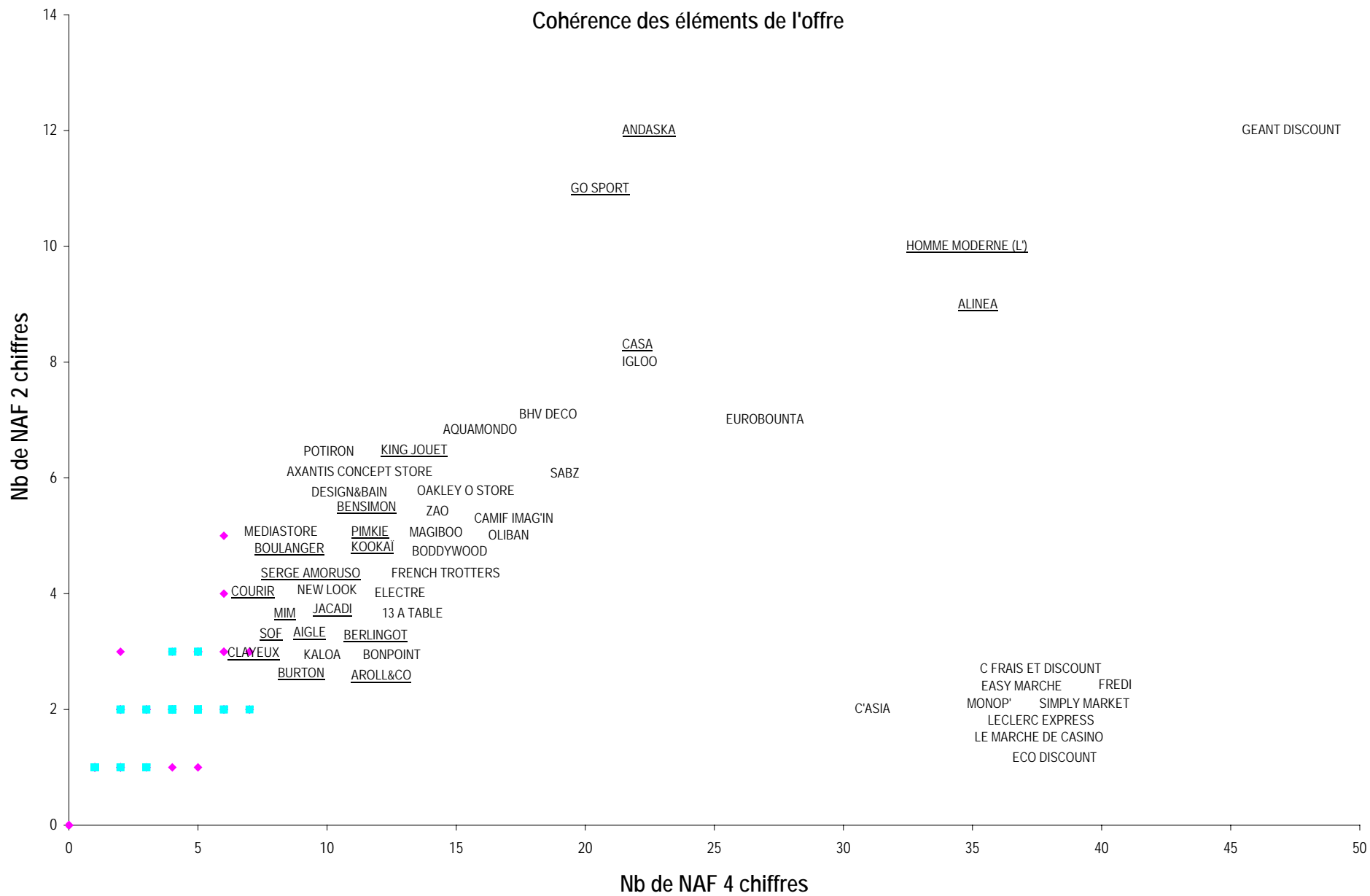
beauté, la santé, le bien-être, la naturalité...). De la même manière, *Adidas Original Store* et *Onitsuka Tiger* offrent plus que des chaussures et des vêtements de sport ; ces enseignes exploitent le territoire immatériel de la marque et cultivent les valeurs associées à la nostalgie.

- Certains nouveaux concepts d'enseignes existantes traduisent un glissement du positionnement d'une logique de produit à une logique de bouquet. Le nouveau concept inauguré à Anglet par *Quicksilver*, par exemple, renforce son positionnement sur le bouquet des sports de glisse par l'adoption d'un aménagement évoquant cet univers immatériel et développant une vocation communautaire. Le nouveau concept *Oxbow* exploite une veine similaire. L'offre au sein du nouveau concept de *Célio* est organisée par occasion de consommation (business, casual...).

Afin d'approfondir l'analyse de l'assortiment des nouveaux concepts recensés, nous avons cherché un indice permettant d'évaluer à la fois la position des enseignes sur l'axe « généraliste / spécialiste » et le degré de cohérence (par rapport à une logique industrielle) entre les éléments de l'offre. A partir de la Classification des Produits Française (CPF rév.1, 2003), nous avons ainsi projeté les enseignes dans un espace croisant le nombre de secteurs NAF à 4 chiffres couverts par l'offre de l'enseigne avec le nombre de secteurs NAF à 2 chiffres. Les secteurs NAF en question sont les secteurs industriels producteurs de biens (ou, plus rarement, de services) vendus par les enseignes¹⁵.

¹⁵ A titre d'exemple, une enseigne de prêt-à-porter commercialise des vêtements de dessus (18.22) et des vêtements de dessous (18.23). Elle couvre ainsi deux secteurs NAF à 4 chiffres mais un seul à 2 chiffres, les produits appartenant à la même division "Articles d'habillement et fourrures" (18). Si celle-ci offre également des chaussures et articles chaussants (19.30), elle couvre alors trois secteurs NAF à 4 chiffres et deux secteurs NAF à 2 chiffres.

Cohérence des éléments de l'offre



Comme on l'a vu plus haut, un nombre important de nouveaux concepts (matérialisés par des plots sur le graphique) se révèlent très spécialisés : leur offre porte sur les produits d'un très petit nombre de secteurs. Un groupe d'enseignes se distingue par la couverture d'un très grand nombre de secteurs au niveau le plus fin, mais qui ne correspond qu'à un petit nombre de secteur à 2 chiffres. Il s'agit de « spécialistes-généralistes », traitant en profondeur des grands secteurs de la consommation comme l'alimentaire ou l'électronique grand public. Un petit nombre d'enseignes s'illustrent par la couverture d'un grand nombre de secteurs hétérogènes (appartenant à des secteurs de niveau supérieur différents) : *Andaska, Go Sport, L'Homme Moderne, Alinea, Casa, Eurobounta...* Il s'agit donc, soit de spécialistes d'une fonction de consommation définie au sens large couvrant différents types de secteurs industriels (le sport, la décoration) obéissant donc à une logique de bouquets, soit de concepts reposant précisément sur l'offre d'un assortiment hétéroclite. Enfin, un nombre significatif de nouveaux concepts (dont nombre de nouvelles enseignes) présentent une offre relativement étendue et peu cohérente d'un point de vue industriel, ce qui est le propre d'un positionnement « bouquet ».

2.5 L'axe « transaction / solution »

Le secteur du commerce doit faire face à une tendance de long terme : l'entrée dans une économie du service. Celle-ci comporte deux conséquences majeures qui doivent inciter les distributeurs à repenser les bases de leur métier.

En premier lieu, le secteur du commerce doit faire face au le déclin relatif des produits manufacturés dans la structure de la consommation des ménages au profit des services. Ce déclin s'exprime par une tendance séculaire à la baisse de la part de la consommation commercialisable dans la dépense des ménages. Autrement dit, tant que le commerce demeurera rivé à sa vocation de diffusion des produits manufacturés, il est condamné à assister à l'évasion d'une part croissante des dépenses de consommation hors de sa zone d'influence, en direction des producteurs de services. Depuis longtemps déjà, le commerce organisé tente de se placer sur les marchés de services. On pense en particulier aux grandes surfaces alimentaires qui sont présentes sur les marchés du voyage, de l'assurance, de la billetterie, des services bancaires... Le bilan est pour le moins nuancé car la manière de vendre des services est assez radicalement différente des formes de distribution des produits à la base du modèle économique de la grande distribution. En particulier, les notions de rotation des stocks, de libre-service, de standardisation de l'offre... sont difficilement transposables à l'univers des services.

En second lieu, on observe à l'échelle de l'ensemble de l'économie la diffusion d'une « orientation client » qui contraint de plus en plus les vendeurs à s'intéresser davantage aux effets utiles de leur offre

sur les clients. Le produit, jusque-là objet de toutes les attentions et placé au cœur de la relation offre-demande, recule au profit d'une approche en termes de solution dans laquelle le produit n'est qu'un média. Passer du statut de vendeur de produits à celui d'apporteur de solutions signifie basculer du registre de la vente (cession de droits de propriété) à celui de la relation de service¹⁶. L'apport d'une solution implique en effet une relation beaucoup plus étroite entre le vendeur et l'acheteur que dans l'archétype de l'acte marchand où cette relation est ponctuelle et anonyme. De la qualité de la relation dépend la pertinence de l'offre par rapport à la spécificité du besoin. En outre, l'objet de l'échange s'étend alors généralement à un bouquet de biens et services complémentaires pour l'obtention de la solution. Ce deuxième point engage les distributeurs à aborder les marchés de services non pas comme une diversification qui serait menée sur un mode similaire à celui adopté jusque-là pour la vente des biens, mais à intégrer des prestations dans la définition même de la mission qu'ils se donnent par rapport aux besoins de leurs clients. Dans ce cadre, les prestations de services ne donnent pas nécessairement lieu à des facturations spécifiques, mais concourent à l'expérience globale vécue par les clients.

Afin de saisir les dynamiques à l'œuvre dans le secteur du commerce par rapport à ces problématiques, nous proposons de construire un nouvel axe stratégique qui oppose un positionnement « transaction » à un positionnement « solution ». Le positionnement « transaction », usuel dans la distribution, conçoit l'acte marchand comme centré sur la réalisation de la transaction. Un positionnement « solution » centre la relation commerciale sur l'obtention d'un certain type d'effets utiles pour le client. Les transactions qui s'opèrent au cours de la relation ne sont pas une fin en soi mais constituent un moyen (qui n'est pas exclusif d'autres moyens) d'apporter une solution (ou tout au moins des éléments de réponse) aux problèmes de consommation que l'enseigne s'est donnée comme mission de traiter pour ses clients. Le positionnement « solution » s'appuie sur une forte intégration produits-services (et pas simplement sur l'adjonction de services dans la palette de l'offre du distributeur dans une optique de diversification). Il implique théoriquement une dose d'individualisation de l'offre et une certaine « épaisseur » de la relation entre l'enseigne et ses clients.

Si ce nouvel axe stratégique entretient une proximité certaine avec l'axe « produit / bouquet », ces deux axes méritent d'être clairement distingués. Un positionnement « produit » va souvent de pair avec un positionnement « transaction », mais on peut imaginer une enseigne dont l'offre est très concentrée sur un petit nombre de catégories de produits et qui, par l'intégration de services, se met en position

¹⁶ Pour une analyse théorique de l'opposition entre « marché transactionnel » et « marché relationnel », voir Moati et Corcos [2005].

d'apporteur de solution pour ses clients (*Heytens*). A l'inverse, un distributeur peut avoir construit une offre « bouquet » mais sans viser la fourniture de solutions (*Nature et Découvertes*).

La plupart des nouveaux concepts recensés demeurent très nettement inscrits dans un positionnement « transaction » : leur offre est exclusivement constituée de biens tangibles, et la nature de leur relation aux clients est de type purement transactionnel.

On relève cependant la création d'un certain nombre de nouvelles enseignes qui nourrissent un discours en termes de solutions (sans présager de la réalité de la promesse dans le magasin).

C'est le cas de *13 à Table*. Sur le site de l'enseigne, on peut lire : "En créant des ambiances et des mises en scène liées à la table, qu'il s'agisse du petit-déjeuner, du brunch, du lunch, du goûter, du snaking ou du dîner, l'idée est bien de proposer une solution à tous les besoins de consommation". *13 à Table* illustre la proximité des positionnements « solution » et « bouquet » (fonctionnel) : c'est parce que l'offre de l'enseigne comporte un large éventail de produits pour couvrir totalement un univers de besoin, et parce que ce bouquet est mis en situation dans le magasin, que l'enseigne peut affirmer cette vocation d'apporteur de solution. Notons que *13 à Table* propose un service de personnalisation de la porcelaine à la demande, autorise l'échange des assiettes en porcelaine ébréchées durant une période de 13 mois suivant l'achat, offre ses conseils pour dresser une table et garantit le réassort des collections durant 3 ans.

Le positionnement « solution » est encore plus explicite chez *BHV Déco*. Le terme de « solution » est d'ailleurs depuis peu au cœur de la communication du BHV dans son ensemble ("1000 solutions pour..."). Le communiqué de presse qui annonce le lancement du concept titre "Le BHV invente le magasin de solutions sur-mesure"¹⁷. Ce positionnement se nourrit :

- de la richesse de l'offre qui, sur 5 400 m² pour le premier magasin ouvert à Bègles près de Bordeaux, cerne la plupart des aspects de l'univers de la décoration ;
- de l'organisation de l'offre selon une logique d'usage, notamment avec des espaces consacrés à chaque pièce de la maison, mais aussi une "boutique du déménagement" ou un espace dédié au traitement de l'eau ;
- une signalétique précisant les conditions d'usage des produits et proposant des conseils pour choisir ;

¹⁷ "Un problème pour gagner de l'espace, une envie particulière d'aménagement d'une pièce, ou plus simplement une recherche d'originalité dans sa maison ... le BHV Déco propose de surmonter tous les tracés de la vie quotidienne en offrant la solution adaptée à chaque problème spécifique, quel qu'il soit. Un **concept unique de services, de conseils et de solutions sur-mesure**, rendu possible grâce à des **experts**, prêts à affronter toutes les difficultés et à accompagner chaque idée jusqu'à sa réalisation", Communiqué de presse, mars 2006.

- de l'accompagnement du client par un personnel qualifié ("plus de 24 programmes de formation ont permis aux 40 experts de connaître parfaitement toutes les problématiques liées à leurs secteurs") ;
- d'espaces d'offres sur mesure pour les stores, les cadres, les rideaux et les tringles, la peinture, la literie (forme, taille, coloris...) ;
- d'offres étendues de services, allant de l'organisation d'ateliers thématiques à l'offre de prestations de "coach déco" proposant un "service personnalisé de relooking" de l'intérieur du client...

Aquamondo adopte une approche similaire mais cantonnée à l'univers de la salle de bain. Le propos de l'enseigne, tel qu'il ressort de son site Internet, est clair : "Quels que soient vos besoins, nos équipes de conseillers, spécialistes de la salle de bains, vous proposent un accompagnement personnalisé, du début à la fin de votre projet et une large palette de services". Concrètement, on retrouve une mise en situation des produits (par style et type d'usage) de nature à aider les clients à construire leur projet selon leur spécificité, une information détaillée sur les produits, la présence d'un "atelier conseil" où il est possible d'effectuer des simulations, un service d'installation à domicile...

Enfin, c'est sans doute *Sabz* qui conjugue le mieux le positionnement « bouquet » avec un positionnement « solution » puisque l'enseigne offre l'ensemble des biens et services (dont la définition du projet et le suivi du chantier) aux clients désireux d'aménager un espace extérieur, et revendique un rôle de prescripteur tant sur le plan du design que sur celui de la technique.

L'intensification du contenu en services associé à un positionnement des enseignes dans une logique de solution amène progressivement à s'écarter d'une conception du commerce comme activité concentrée sur l'achat pour la revente. Dans les enseignes les plus avancées dans cette logique, la vente de services prend le pas sur la vente de produits. C'est le cas dans le concept de la nouvelle enseigne développée en franchise, *Vélo Station*. Le concept, qualifié de « station service du vélo » consiste à offrir, dans un cadre de type boutique, des forfaits d'entretien et de réparation, le dépannage express, la location, le service de gardiennage..., mais aussi une gamme de vélos et des accessoires. Dans le cas de *Intoo*, la vente de matériel photographique (appareils, imprimantes, consommables...) ne devrait représenter que 25 à 30% des ventes, l'essentiel étant assuré par les différentes solutions de tirage proposées aux clients.

La considération de la dynamique du commerce selon cet axe stratégique est une incitation à élargir le champ d'observation par rapport aux contours que l'on donne généralement au secteur du commerce. En effet, les marchés de solutions rendent en partie caduque la distinction traditionnelle entre secteur du commerce et secteur des services. Le constat d'un essoufflement de la création de nouveaux concepts dans le commerce ne tient pas compte du secteur des services, où les créations ont été

nombreuses, particulièrement dans le domaine du bien-être et de la beauté (centres de bronzage, d'amincissement, d'épilation, de relaxation, de massage, de remise en forme...), et dans celui de la recharge et du recyclage des cartouches d'encre. Ces prestataires de services assurent une autre manière de distribuer les biens, soit en faisant de la vente de biens une activité d'appoint complémentaire de la vente de services, soit en assurant pour leur clientèle l'accès aux biens via la consommation des services. Élargir la focale au-delà des découpages traditionnels donne une autre vision de l'arène concurrentielle qui peut faire apparaître avec davantage de netteté des menaces pesant à long terme sur les distributeurs qui resteraient rivés sur la conception traditionnelle de leur métier¹⁸.

¹⁸ Moati [2005].

3. L'AMENAGEMENT DU POINT DE VENTE

L'aménagement du point de vente, comme élément organisateur de l'interface entre l'offre et la demande, est un levier très important d'expression du positionnement stratégique de l'enseigne. Les partis pris des enseignes en matière d'aménagement reflètent également des tendances générales en matière de marketing et de design.

Après un examen rapide des surfaces de vente, nous aborderons des aspects plus qualitatifs qui concernent l'agencement du magasin, la nature des matériaux utilisés...

3.1 La surface de vente : la prédominance des formats boutique

Près de 70% des nouveaux concepts recensés s'expriment sur des surfaces inférieures à 300 m², et environ 30% sur moins de 100 m². Ce poids important des petites surfaces est en grande partie la conséquence de l'importance de l'équipement de la personne dans l'activité de création de concepts. Il résulte donc davantage de la nature de l'activité que de véritables choix stratégiques. Relevons cependant qu'un certain nombre de nouvelles enseignes exploitées sur des petites surfaces ont été créées par des groupes de distribution dont l'activité est largement consacrée au commerce en grandes surfaces : *C'Asia*, *Monop'* et *Fredi* dans l'alimentaire, *Beauty Monop*, *Bouchara Boutique*, *Tati Beauté*, *Optique Leclerc* dans le non-alimentaire.

Si la catégorie des grandes et très grandes surfaces compte sensiblement moins de nouveaux concepts, les concepts innovants y sont surreprésentés (*BHV Déco*, *Aquamondo*, *Géant Discount*, *Andaska*).

3.1.1 Le principe de segmentation de l'offre

Le principe de segmentation de l'offre renvoie à la manière dont les produits sont regroupés dans le magasin. Classiquement, les magasins sont organisés par catégories de produits (approche « nomenclaturiste »), mais la segmentation peut également se fonder sur le critère de la cible de clientèle ou, de manière plus novatrice, sur celui de l'univers de consommation dans une logique de bouquet (on réunit alors des produits hétérogènes mais complémentaires sur le plan des usages).

Le critère de la segmentation par produits règne dans près de la moitié des magasins visités. Il a été adopté notamment par plusieurs enseignes d'équipement de la maison : *S'Tiles* (carrelage, sanitaires, robinetterie...), *Camif Imag'In* (canapés, literie, chaises...), *Guy Degrenne* (assiettes, couverts, verres...). Le magasin *Zwilling* est agencé selon les différentes collections de couteaux, casseroles et matériels de manucure haut de gamme présentés dans de grandes vitrines. La segmentation de l'offre par produits (les pantalons, les pulls, les chemises...) est également courante dans l'équipement de la personne (*Brice, Electre, Courir*...). On la retrouve aussi dans les concepts d'électronique grand public et de produits multimédia (*Cdiscount, Pixmania, Axantis Concept Store, Mediastore*...).

D'autres, moins nombreux, adoptent un critère de cible de clientèles. Cette segmentation est majoritairement observée pour les enseignes d'habillement, où elle est souvent complétée d'une segmentation par produits. Les généralistes de l'habillement segmentent l'offre entre homme, femme et enfant. Par exemple, *Véti* adopte une segmentation détaillée de la clientèle. Le cœur du point de vente est consacré à la clientèle féminine et tout autour se positionnent les espaces consacrés au bébé, à l'enfant, à l'homme. L'offre destinée à la clientèle féminine est elle-même segmentée selon un ensemble de sous-cibles (la femme senior, la femme actuelle, la jeune femme et la jeune fille). Le magasin *Clayeux* est organisé autour de la segmentation fille / garçon et tranches d'âge.

Dans une quinzaine de points de vente visités, la fragmentation de l'offre est réalisée par style. Celle-ci est principalement le fait des enseignes d'équipement de la maison (*Sabz, Potiron, Heytens*...). Certaines enseignes d'habillement (*Pimkie, Berlingot*...) et de bijoux (*Tempka, Pilgrim*...) utilisent une segmentation de leur offre fondée sur les différentes collections ou les tendances. Le magasin *Les Murs ont la Parole* invite ainsi le client à évoluer dans des univers, ou plutôt des "esprits déco", bien différenciés et découpés par de grands murs colorés qui répondent aux différents styles : "tonique", "d'ailleurs", "authentique" et "loft".

Dans plus d'une enseigne sur trois, la structuration de l'offre répond surtout à une logique d'occasions de consommation ou de bouquets fonctionnels, en rassemblant des produits appartenant à différentes catégories mais complémentaires dans l'usage. *Célio* distingue son offre selon les occasions de consommation (sportswear, casual ou business). *Arc International* explicite ce regroupement par fonctions de consommation en affichant très lisiblement leur usage : "manger", "boire" ou "décorer".

Ces critères ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ils peuvent être combinés, comme le nouveau concept des opticiens *AtoI*, où l'offre est d'abord décomposée autour d'univers cibles (enfant, ado), styles ("intemporelles", "couture", "technologie", "tendance") et usage (solaire). A une autre échelle, l'aménagement de *BHV Déco* surfe sur les critères de segmentation. Le grand espace quincaillerie, qui s'étend sur 850 m², est organisé selon une logique de produits (plomberie, électricité, domotique,

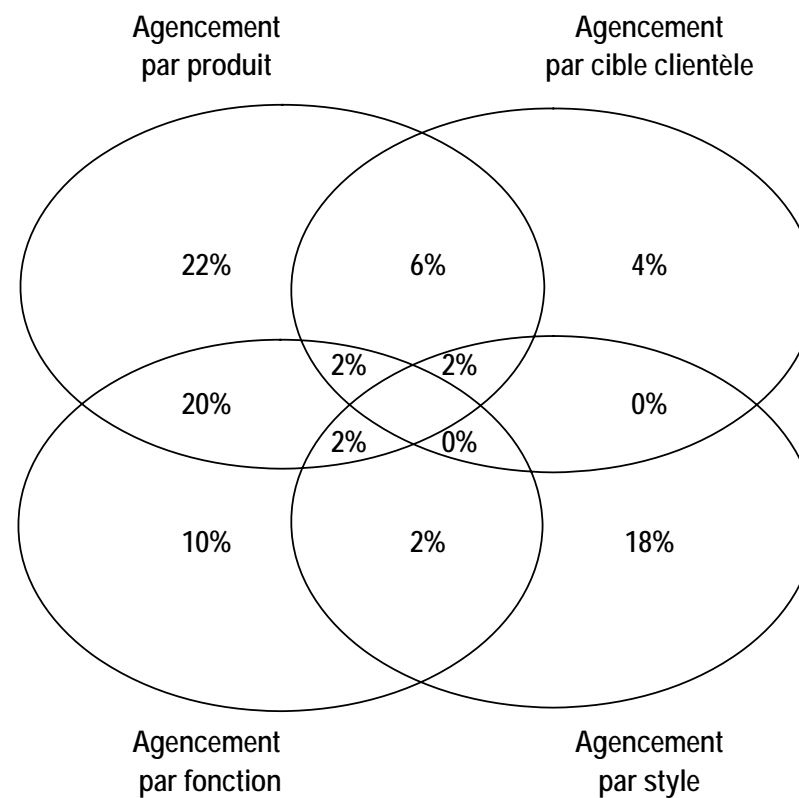
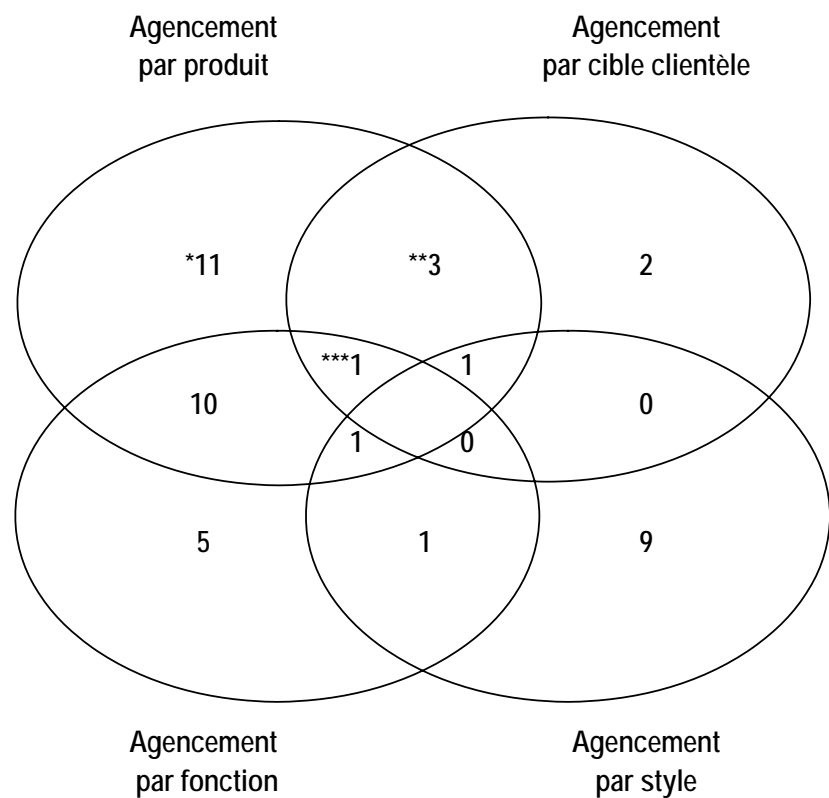
droguerie), mais comporte également un espace "déménagement" conçu autour d'un bouquet fonctionnel. Le critère produit domine le "grand atelier", qui offre sur 2 200 m² tout ce qu'il faut pour réaliser soi-même ses idées (peinture, papier peint, luminaires, loisirs créatifs, etc.). Enfin, à l'étage, la "maison pratique" renvoie au critère de bouquet fonctionnel avec une offre organisée autour des différentes pièces de la maison : la cuisine, la chambre, la buanderie et la salle de bain. L'offre de *13 à Table* est organisée autour de cinq univers, dont trois correspondent à des styles ("jeune", "mode", "classique") et deux à des univers fonctionnels ("cuisine" et "café"). Dans les enseignes de l'habillement, la combinaison des critères obéit le plus souvent à une logique hiérarchique, comme dans le nouveau concept *Pimkie* où l'offre est d'abord découpée par styles puis, à l'intérieur de chaque style, par catégories de produits. *New Look* combine l'approche en termes de juxtaposition et l'approche hiérarchique : l'offre est segmentée par cibles (femme, homme, adolescent), par produits (vêtements, accessoires et chaussures), mais les vêtements pour femmes sont présentés par styles et un "espace combinaison" a été créé pour proposer une garde-robe coordonnée (univers fonctionnel).

Le fractionnement de l'espace de vente peut venir souligner la segmentation de l'offre. Ce fractionnement vise à rompre la perception de continuité de l'espace et à constituer des îlots permettant de tenir séparés les différentes composantes de l'offre et, le cas échéant, de mettre en place des aménagements spécifiques destinés à en souligner la spécificité. *Les Murs ont la Parole* est agencé comme une succession de petites pièces permettant de démarquer les différents styles autour desquels se structure l'offre. La boutique ouverte par *Bonpoint* reconstitue l'atmosphère d'un grand appartement bourgeois parisien, où l'offre se trouve répartie entre 7 pièces. La plupart des enseignes pratiquant le fractionnement opèrent de manière moins radicale et jouent sur l'installation de cloisons ou, plus simplement encore, sur la disposition du mobilier.

3.2 Une relation « qualité de l'aménagement / positionnement stratégique » brouillée

L'intensité du soin porté à l'aménagement du magasin reflète en partie le degré d'orientation client du concept ainsi que l'importance de la différenciation dans son positionnement stratégique. Chacun des 56 points de vente visités a fait l'objet d'une évaluation subjective de la qualité de l'aménagement et de la décoration. Le sentiment général est celui d'une montée de la préoccupation de réaliser des aménagements de qualité, comme en témoigne la note moyenne de 6,5 sur 10. Plus de la moitié des enseignes (30 sur les 56 visitées) ont reçu une note supérieure ou égale à 7.

Fractionnement et agencement des espaces de vente



Lecture : } * = 11 enseignes adoptent une fragmentation de leur point de vente par produit
 } ** = 3 enseignes adoptent une fragmentation de leur point de vente par produit et par cible clientèle
 } *** = 1 enseigne présente une fragmentation de son point de vente par produit, par cible clientèle et par fonction

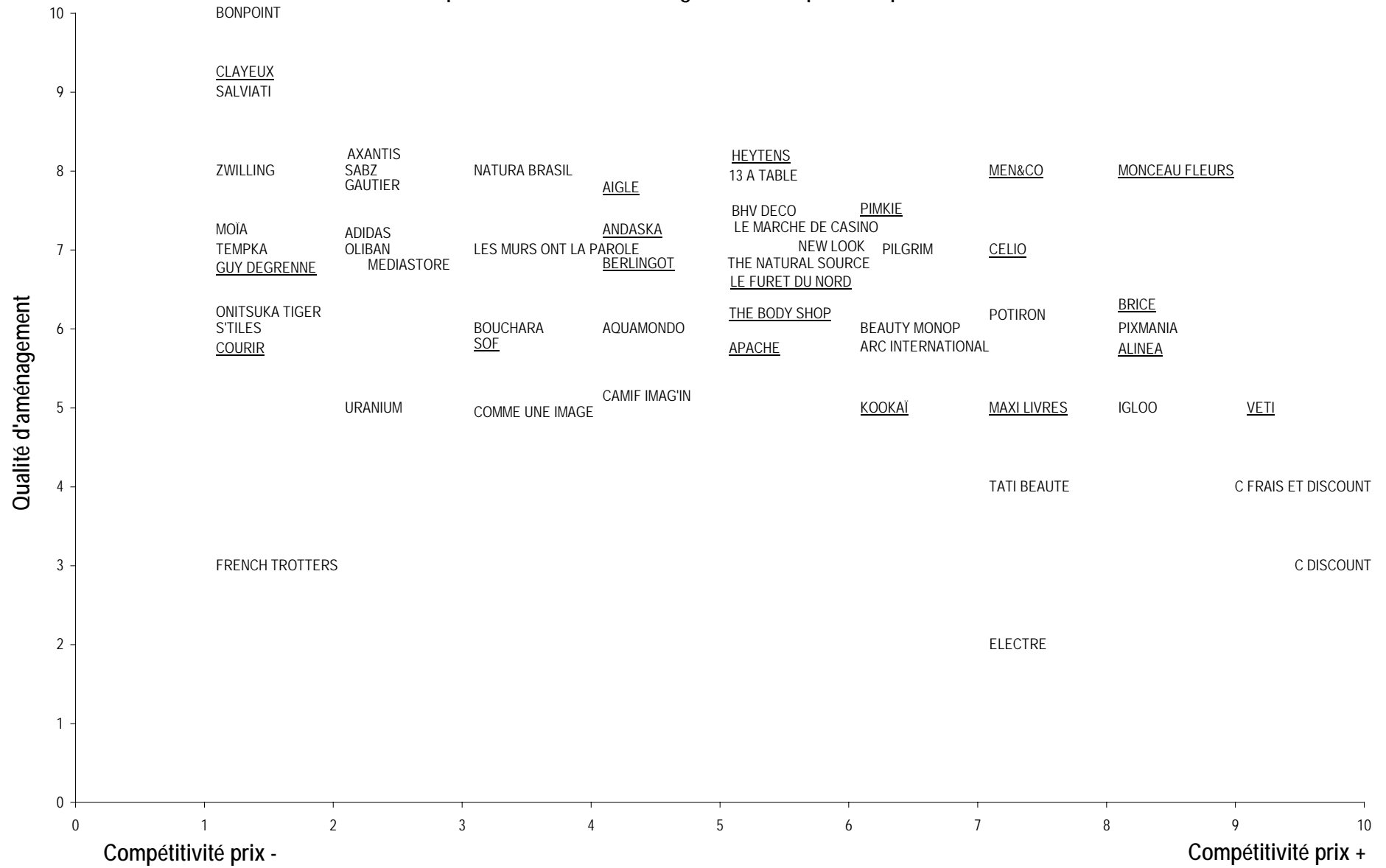
Source : CRÉDOC

La relation entre la qualité de l'aménagement et la position des enseignes dans l'espace « prix-différenciation » semble se complexifier. Très logiquement, les meilleures notes ont été attribuées à des enseignes positionnées sur le très haut de gamme (*Bonpoint, Salviati, Clayeux*). A l'autre extrême, les aménagements les plus sommaires sont observés parmi les enseignes très nettement positionnées sur le terrain du prix (*Cdiscount, Tati Beauté, Véli, Igloo, C Frais et Discount*, mais aussi *Frédi, Easy Market, Eurobounta...*). Pour ces concepts, le dépouillement est à la fois un des ingrédients d'un modèle économique qui repose sur l'optimisation de tous les coûts et une manière d'affirmer l'image-prix de l'enseigne. Entre ces deux extrêmes, la plupart des nouveaux concepts sont associés à des aménagements de qualité, sans qu'il soit possible d'établir une corrélation simple avec la position des enseignes sur l'axe de différenciation ou celui de la compétitivité-prix. Ainsi, il est très significatif – au vu de la tendance à l'émergence d'un commerce de masse segmentant et différencié – de voir des enseignes de mass market associées à une note égale ou supérieure à 7 (*Célio, Pimkie, Monceau Fleurs, Le marché de Casino...*).

Deux nouvelles enseignes illustrent à merveille ce brouillage des cartes. La moyenne surface alimentaire *Simply Market* conjugue un positionnement prix très agressif, qui se matérialise en certains points du magasin par un aménagement et un merchandising caractéristiques du hard-discount, avec un aménagement extrêmement qualitatif de certains univers de consommation, la beauté en particulier (qui n'est pas sans rappeler l'aménagement de *Beauty Monop*). *Happy*, le fleuriste low cost, a choisi de déployer son offre dans un aménagement qui, sans être luxueux, est très éloigné des codes du hard-discount.

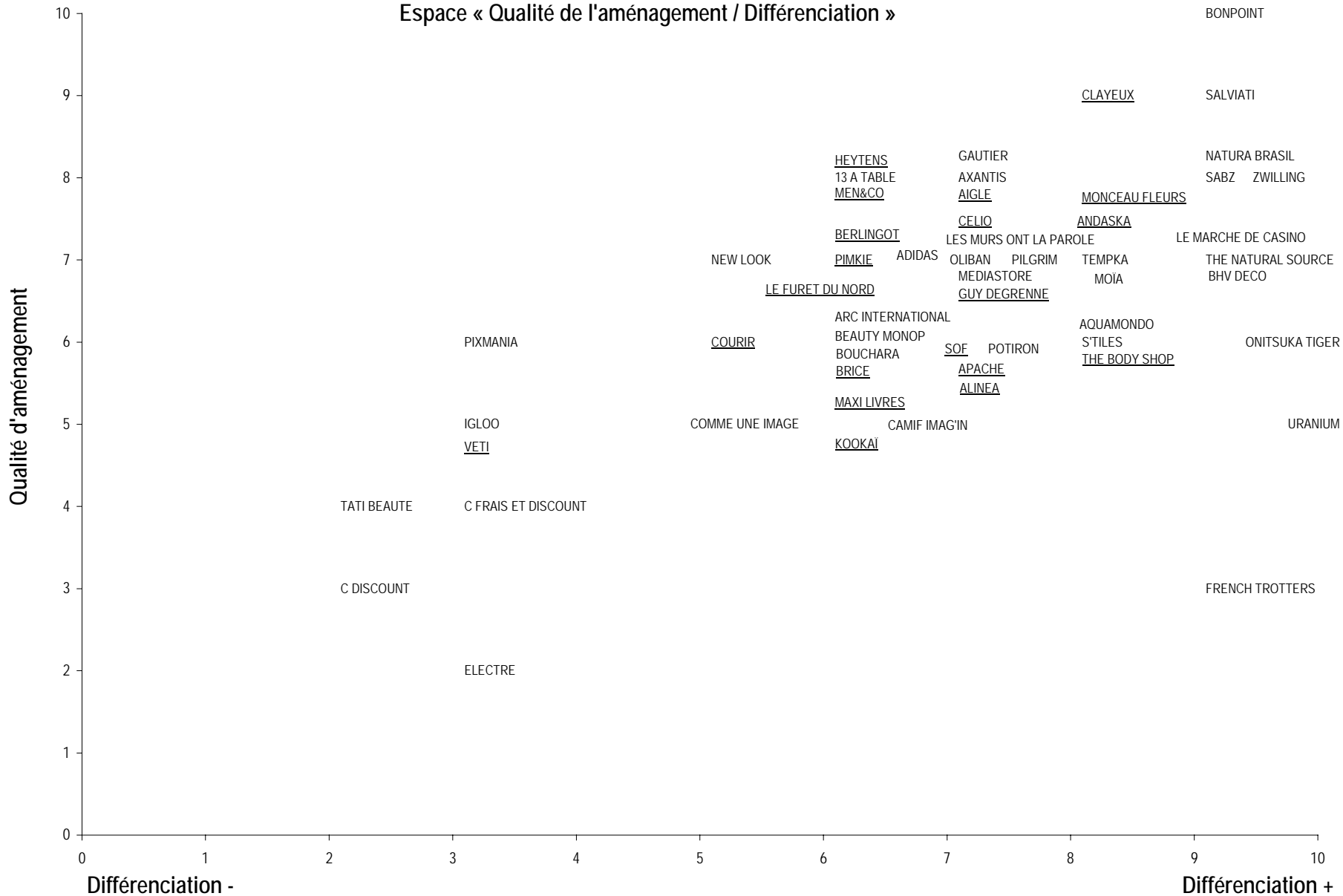
Peu de responsables d'enseigne rencontrés ou interrogés ont souhaité communiquer le montant des coûts d'aménagement au mètre carré du nouveau concept. Sur la base des informations recueillies, la fourchette va de 500 euros à près de 3 000 euros au m², avec une concentration autour de 1 200 euros. Ce coût tend, logiquement, à être plus faible pour les concepts exploités en grandes surfaces périphériques, et plus élevé pour les concepts positionnés sur le haut de gamme en boutique. Sur la base des quelques réponses obtenues, le rendement au m² anticipé est le plus souvent deux à trois fois supérieur au montant du coût de l'aménagement.

Espace « Qualité de l'aménagement / Compétitivité prix »



Source : CRÉDOC

Espace « Qualité de l'aménagement / Différenciation »



Source : CRÉDOC

3.3 Les matériaux, la lumière et le son

Au sol, le carrelage domine. Il est cependant beaucoup plus souvent présent dans les nouvelles enseignes que dans les nouveaux concepts d'enseignes existantes qui affichent une nette préférence pour le parquet. En revanche, la présence de moquette (*Médiastore, Le Furet du Nord...*) et de béton peint (*Adidas Original Store, S'Tiles...*) reste limitée à moins d'un point de vente visités sur dix (sensiblement moins que ce qui avait été observé lors de l'enquête réalisée en 2003). Certaines enseignes (*Bonpoint, Bouchara Boutique, Camif Imag'in, Pimkie, Heytens, Aigle...*) ont opté pour la combinaison de différents matériaux au sol afin de souligner la démarcation des divers espaces spécialisés et de créer des ambiances spécifiques.

En matière de mobilier et d'habillage des murs, le stratifié occupe une place dominante et est présent dans environ les deux tiers des points de vente visités. Le bois et le métal sont des matériaux toujours beaucoup utilisés, notamment dans les nouvelles enseignes. On notera également la diffusion de l'utilisation d'éléments naturels comme la pierre et le verre, mais aussi les végétaux, qui permet à certaines enseignes de souligner l'immatériel de naturalité (*Natura Brasil, The Natural Source, Aigle, Andaska*)¹⁹, ou tout simplement d'établir une cohérence avec les produits vendus (*Sabz*).

En matière de teintes dominantes, les couleurs chaudes sont privilégiées. Enfin, concernant l'éclairage, l'usage des spots l'emporte largement sur celui des tubes, même si plus d'une enseigne sur cinq est équipée de néons.

Environ trois points de vente visités sur quatre ont recours à une ambiance sonore. Celle-ci peut être agressive (*Courir, Pimkie, Adidas Original Store, Brice, Célio, Kookai, Andaska...*) ou, au contraire, contribuer à un sentiment de tranquillité (*The Natural Source, Natura Brasil, Salviati, Zwilling, Bonpoint...*), en accord avec le positionnement de l'enseigne.

L'utilisation des odeurs est encore marginale. Seules deux enseignes parmi celles qui ont été visitées se distinguent sur ce point, *Gautier* et *Les Murs ont la Parole*, en raison de la nature même des produits vendus pour le premier (odeur de bois venant opportunément souligner le statut de producteur traditionnel que cherche à promouvoir l'enseigne), et d'une volonté de créer une atmosphère "zen" pour le second (odeur d'encens).

¹⁹ Ainsi peut-on lire sur le site de *Natura Brasil*: "Toute la volupté du Brésil dans un espace à la douceur végétale... lianes caressant les murs, cascade d'eau, puits de lumière, parquet de bois précieux, fond sonore tropical, senteurs suaves..."

Les choix en matière de décoration des points de vente

<i>LE SOL</i>	Nouveaux concepts		Relookages		<i>Ensemble</i>	
Carrelage	25	68%	8	42%	33	59%
Parquet	14	38%	13	68%	27	48%
Moquette	2	5%	2	11%	4	7%
Béton peint	3	8%	0	0%	3	5%

<i>LES MATERIAUX</i>	Nouveaux concepts		Relookages		<i>Ensemble</i>	
Stratifié	20	54%	15	79%	35	63%
Bois	19	51%	6	32%	25	45%
Métal	15	41%	6	32%	21	38%
Pierre	9	24%	5	26%	14	25%
Verre	6	16%	0	0%	6	11%

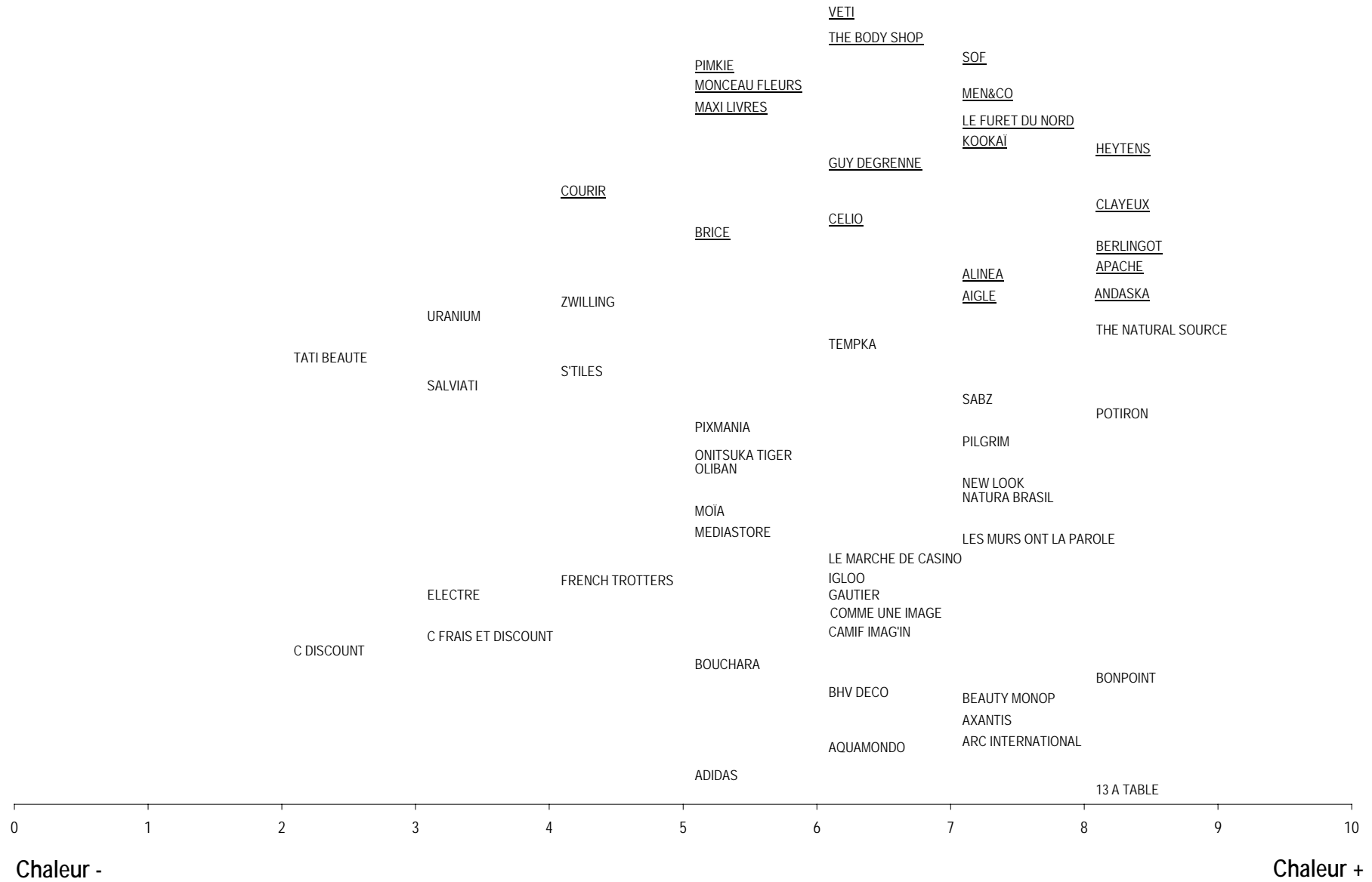
<i>L'ECLAIRAGE</i>	Nouveaux concepts		Relookages		<i>Ensemble</i>	
Spot	30	81%	16	84%	46	82%
Néon	9	24%	3	16%	12	21%
Néon chaud	6	16%	2	11%	8	14%

<i>LES TEINTES DOMINANTES</i>	Nouveaux concepts		Relookages		<i>Ensemble</i>	
Couleurs chaudes	21	57%	13	68%	34	61%
Couleurs froides	20	54%	5	26%	25	45%

Source : CRÉDOC

A partir de ces critères, chaque point de vente visité a fait l'objet d'une notation subjective du sentiment de "chaleur" dégagé par son aménagement et sa décoration. La note moyenne s'élève à 6 sur 10, avec une dispersion importante reflétant les différences de parti pris de la part des enseignes sur ce point ainsi que de leur secteur d'activité. Ainsi, certaines enseignes du secteur de la beauté (*The Natural Source, Natura Brasil, Beauty Monop* ...), d'habillement pour enfant (*Clayeux, Berlingot et Bonpoint*), ou bien encore d'équipement de la maison (*Heytens, Potiron*...), privilégient des couleurs et des matériaux permettant de rendre le point de vente le plus chaleureux possible.

Aménagement chaleureux



Source : CRÉDOC

3.4 Une conception des points de vente « orientée client »

La qualité de l'aménagement des points de vente, le travail sur les matériaux, la lumière, le son... participent d'une démarche visant à créer une atmosphère devant contribuer à l'attraction du chaland dans le magasin et, surtout, à faire de sa visite une expérience positive. Des études²⁰ ont montré que l'atmosphère qui se dégage du magasin joue un rôle crucial (au moins aussi important que les produits et les services offerts) dans la manière dont les clients ressentent et évaluent l'expérience qu'ils y vivent, ce qui conditionne notamment le temps passé, le montant dépensé et la propension à céder aux achats d'impulsion.

Plus généralement, le soin apporté par la plupart des nouveaux concepts à leur aménagement intérieur participe d'un mouvement de fond vers une « orientation client » plus marquée. Plusieurs aspects de la conception du point de vente viennent en renfort de cette orientation.

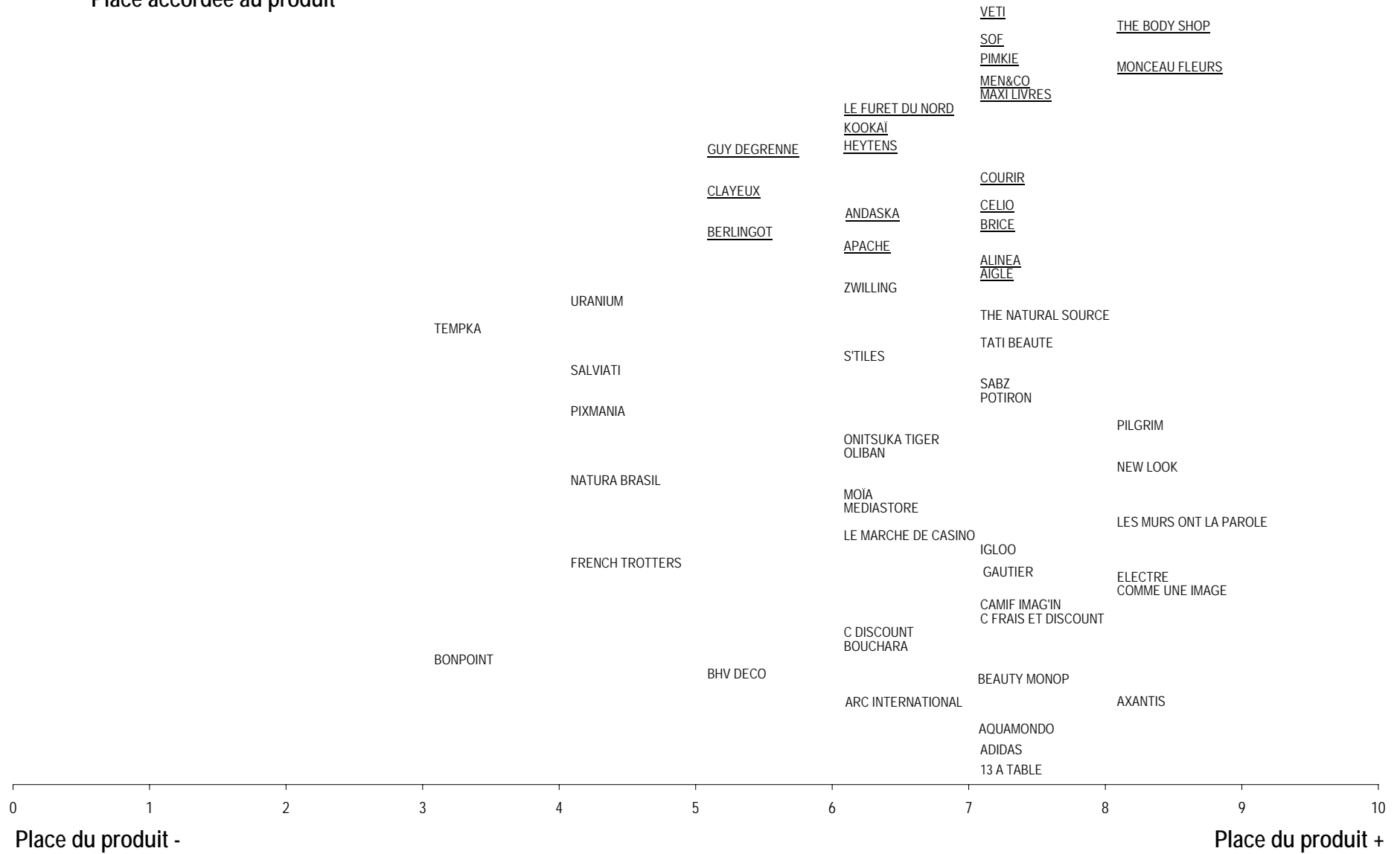
Pour certaines enseignes, le point de vente a été pensé comme un "lieu de vie", que l'on fréquente dans une optique d'achat plaisir, où le client doit se sentir à l'aise, "comme chez lui". Ces termes sont très présents dans le discours que les distributeurs construisent pour expliciter leur concept (dans les communiqués de presse, les interviews, leur site Internet...).

Par exemple, concernant le nouveau concept *Somewhere* (habillement), on peut lire sur le site de l'enseigne : "En entrant chez Somewhere, on est tout de suite surpris par le sentiment d'être chez soi. Une nouvelle idée de la décontraction et du bien-être". Grande proximité de ton chez *Petit Bateau* : "Petit à petit, les boutiques Petit Bateau se métamorphosent et deviennent un véritable lieu de vie dans un esprit "maison" où tout le monde a sa place et se sent chez soi". Le président de Quicksilver explique, quant à lui, que l'idée à l'origine du nouveau concept de l'enseigne était "de faire évoluer le concept Quicksilver pour en faire un lieu avec davantage d'interactivité. Les gens y viendraient plus pour vivre que pour acheter²¹." Le concept de magasin lancé par Zwilling, marqué par la présence d'une cuisine centrale, est de manière significative qualifié de "life store" par les responsables de l'enseigne.

²⁰ Voir par exemple Bäckström et Johanson [2006].

²¹ *LSA*, n°1913, 23 juin 2005.

Place accordée au produit



Source : CRÉDOC

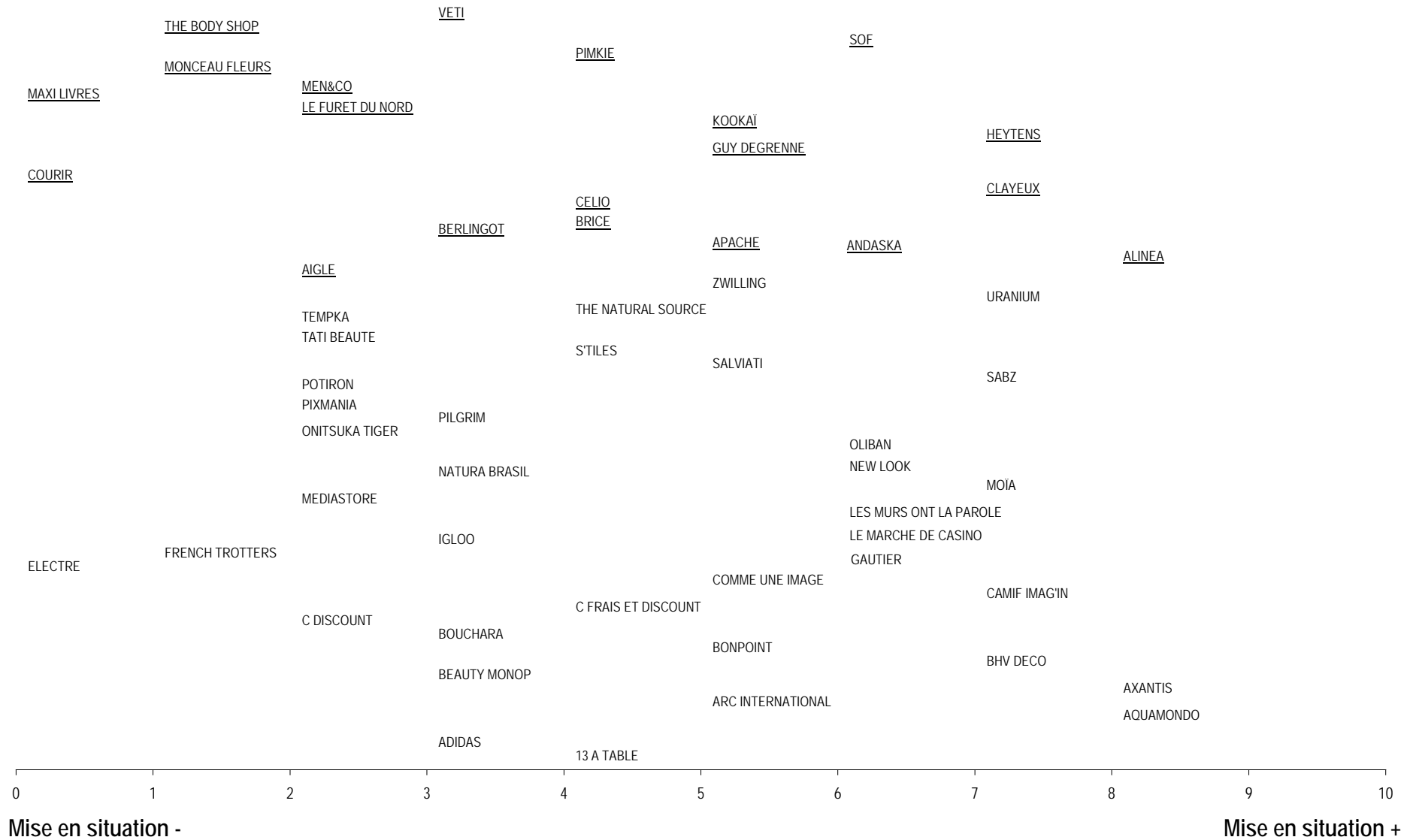
Ce souci de bâtir des aménagements « orientés clients » conduit souvent les enseignes à sortir d'une conception du point de vente comme simple réceptacle de produits, dont il faudrait optimiser le rendement par une forte densité de l'offre, au profit d'une approche plus « ouverte » dans laquelle le point de vente est d'abord un espace d'accueil du client, d'expression de l'identité de l'enseigne, dans lequel le client doit vivre une expérience positive. Il est significatif que des enseignes telles que *Burton* ou *Casa*, à l'occasion du rajeunissement de leur concept, aient décidé d'alléger l'offre, d'élargir les allées et de créer un sentiment d'espace.

Les points de vente visités ont fait l'objet d'une évaluation subjective de la place accordée aux produits dans l'aménagement, en fonction de la densité de l'offre, de la générosité des espaces de circulation... Une grande diversité de situation a été observée sans qu'il soit aisé de déceler une cohérence tenant à la nature de l'activité ou au positionnement stratégique. Par exemple, dans le secteur de la beauté, alors que les produits sont très présents chez *The Body Shop*, l'aménagement de *Natura Brasil* est très orienté client. *The Natural Source*, qui pourtant a adopté un positionnement proche de celui de *Natura Brasil* présente un aménagement davantage orienté produit. De manière très générale, et avec beaucoup d'exceptions à la règle, c'est plutôt dans les concepts positionnés haut de gamme et cultivant un territoire immatériel que le produit est le plus au second plan, alors qu'il reste au cœur de l'aménagement de beaucoup de concepts positionnés produit et misant sur une forte compétitivité-prix.

Rompre avec une exposition linéaire des produits est également une voie de passage de l'orientation produit à l'orientation client. Dans de nombreux nouveaux concepts, l'offre est mise en situation (les salles de bain aménagées chez *Aquamondo*, les intérieurs reconstitués chez *Alinea* et *Camif'Imagin*, les tables dressées chez *Guy Degrenne* et *13 à Table...*), organisée comme on l'a vu selon une logique d'univers fonctionnels, des démonstrations sont effectuées, les clients ont la possibilité de toucher les produits, des espaces d'essais sont aménagés... afin de créer les conditions d'une projection par les clients.

Le nouveau concept *Jacadi* reconstitue une "maison de famille" où l'offre se trouve présentée dans des armoires, une chambre d'enfant... Chez *Quicksilver*, une rampe de défilé de mode a été installée devant les cabines d'essayage et une piste de skate permet d'essayer le matériel. Le nouvel aménagement des magasins *Pimkie* reconstitue l'univers de la mode et des top models avec une rampe de défilé où est placée une série de mannequins, sous le feu des projecteurs, et un espace de cabines d'essayage reproduisant le style des loges d'artistes.

Mise en situation de l'offre



Source : CRÉDOC

Dans certains nouveaux concepts, l'orientation client de l'aménagement va jusqu'à sacrifier quelques précieux mètres carrés de surfaces de vente afin d'offrir des espaces de confort aux clients. Des enseignes comme *Ikea* ou *Extrapole* ont innové en leur temps en introduisant dans le point de vente des espaces de vie : restaurant, bar, salon...

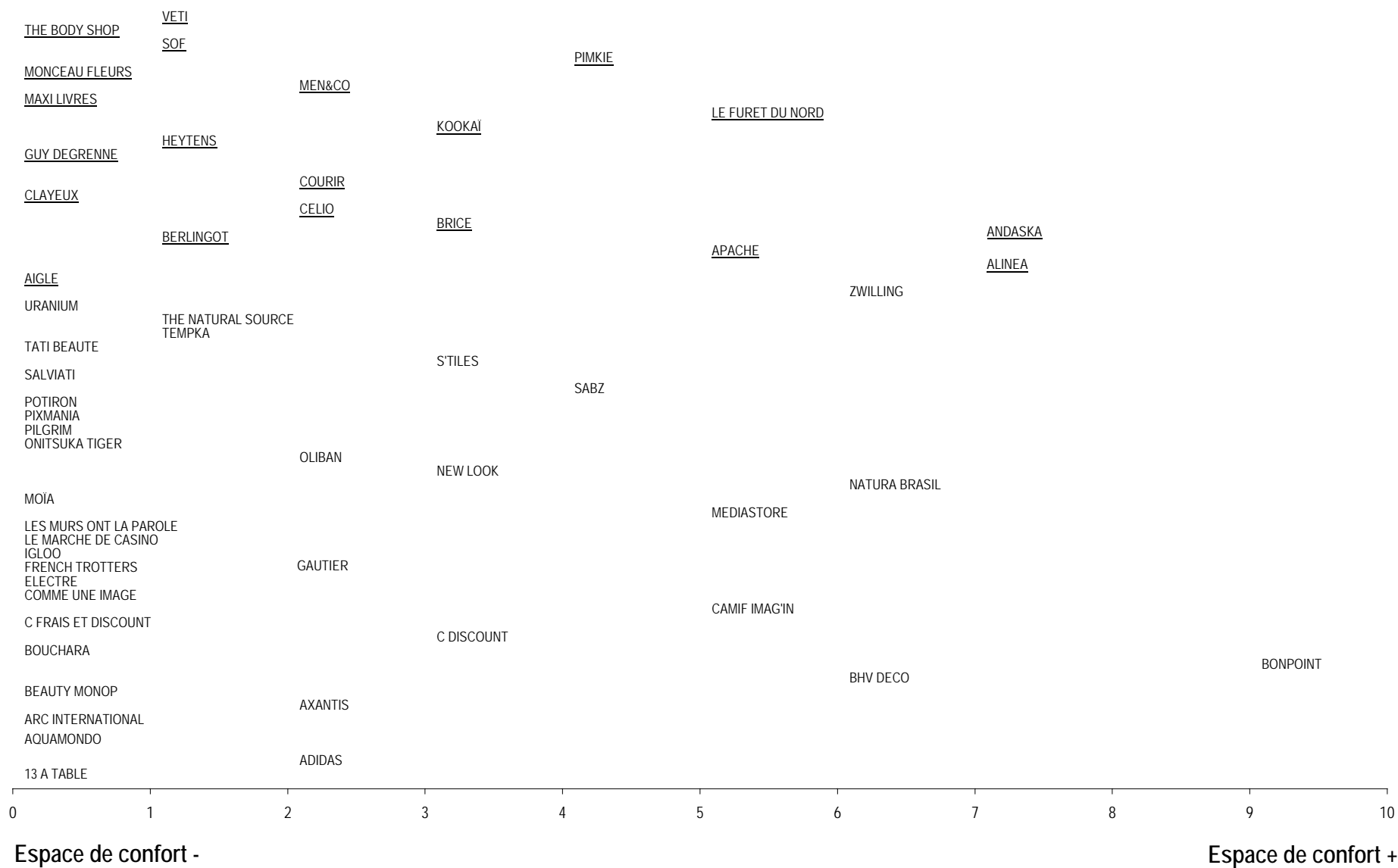
Les nouveaux concepts *Quicksilver* et *Andaska*, qui se côtoient sur le même site, mutualisent un café-restaurant de 80 places. De manière plus modeste, d'autres nouveaux concepts mettent un point café à la disposition de leurs clients (*Monop'*, *BHV Déco*, *Natura Brasil*...) ou donnent la possibilité de s'asseoir (*Zwilling*, *Petit Bateau*, *Celio*, *Pimkie*...). *BHV Déco* est sans doute la seule enseigne qui offre un espace de relaxation permettant de tester un matelas massant, mais les clients de *Zwilling* (si l'on en croit le communiqué de presse...) peuvent bénéficier des services d'une esthéticienne manucure (qui assure la promotion des produits spécialisés de la gamme) alors que ceux de *Natura Brasil* disposent d'un hamac et peuvent se faire masser les mains et les pieds... La plupart des nouveaux concepts de prêt-à-porter ont apporté un soin particulier à l'aménagement des cabines d'essayage (avec une mention spéciale pour *Pimkie* et *Somewhere*). Notons toutefois qu'un grand nombre de nouveaux concepts n'offrent aucun espace de confort à leur clientèle.

Quelques enseignes s'adressent directement au client, moins pour vanter les produits que pour suggérer des effets utiles, témoigner de la compréhension de ses besoins, créer un lien empathique, l'enseigne ayant comme vocation d'aider le client à vivre mieux, à se réaliser.

Cette idée, qui avait été expérimentée en profondeur dans le concept Citymarché de Monoprix il y a quelques années, se matérialise par des inscriptions à l'adresse du client. Par exemple, chez *The Natural Source*, des panneaux rétroéclairés indiquent : "Tous les bienfaits de la naturopathie pour vos soins quotidiens". Chez *Camif'Imagin*, les clients peuvent lire : "Aménagez votre bien-être", "Connectez vos émotions", "Colorez vos idées", et chez Guy Degrenne : "On a tous quelque chose en commun à partager", "la table est l'entremetteuse de l'amitié".

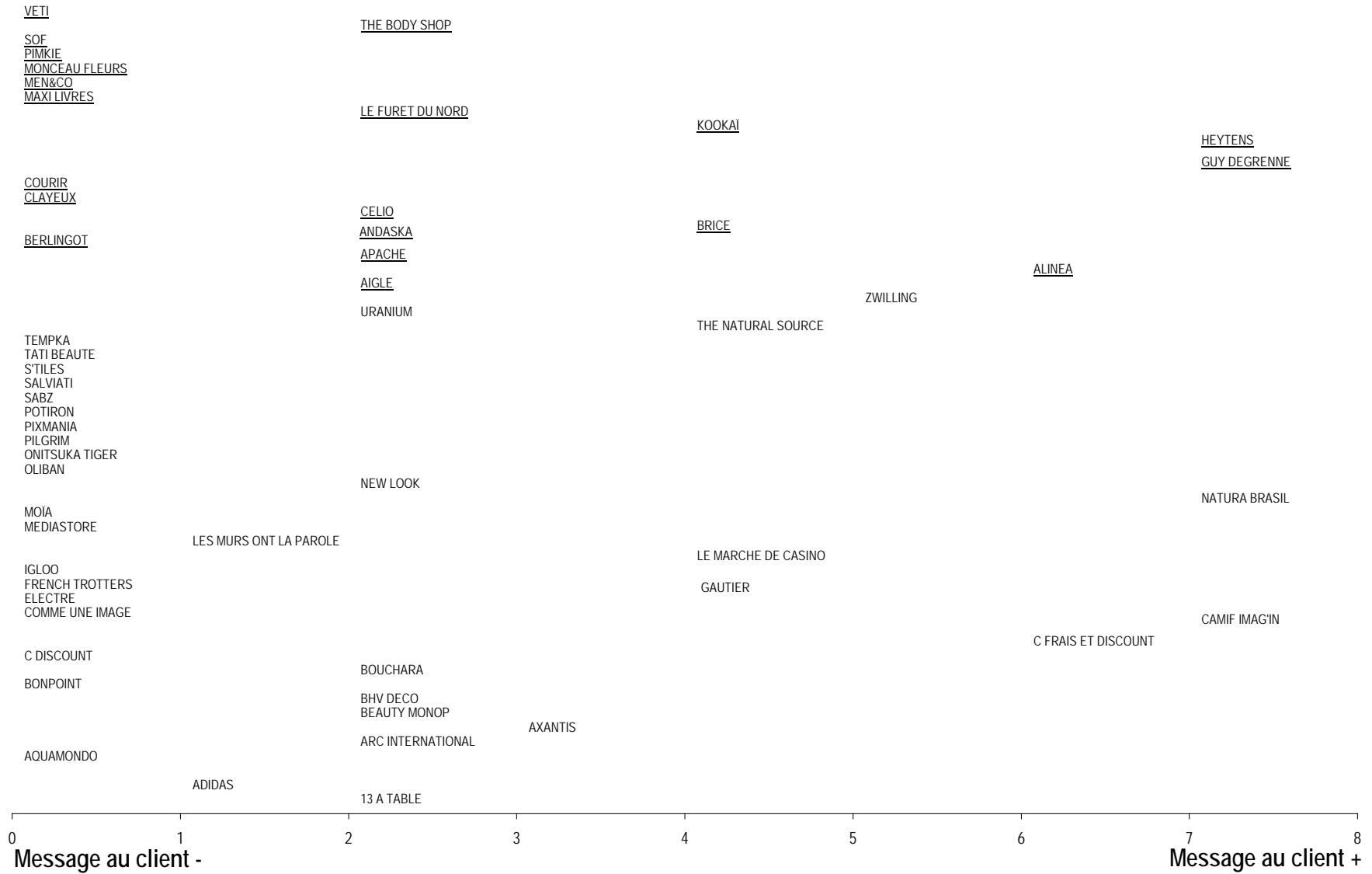
D'autres concepts s'adressent à la personne du client de manière plus subliminale, au travers des signaux et des codes renvoyés par les choix en matière de décoration. L'objectif est que les clients visés se reconnaissent dans l'enseigne, voire qu'ils en fassent un support de la construction de leur identité ou un point de ralliement communautaire.

Espaces de confort des points de vente



Source : CRÉDOC

Message adressé au client



Ces préoccupations, d'inspiration « hyper- » ou « postmoderne », sont explicites dans le discours de certaines enseignes, particulièrement celles qui ciblent une clientèle jeune. Ainsi peut-on lire sur le site de la nouvelle enseigne de vêtements pour jeune *U:Mix* : "Grâce à U:Mix, tu vas pouvoir mixer ton style, en laissant libre cours à ton imagination. Le magasin U:Mix propose une large gamme de vêtements urbanwear (Adidas, Puma, Diesel...) pour t'affirmer dans la rue. L'important, c'est d'oser le style, de cultiver sa différence, de susciter l'intérêt et de ne se donner aucune limite. Nous sommes tous libres de nos choix. U:mix s'adresse à toutes celles et ceux qui s'opposent au phénomène de normalité, qui aiment se différencier par leur style et qui sont pour la mixité". Le message est à peine moins appuyé sur le site de *Pull and Bear* : "Nous habillons le monde avec un même produit et tous parlent le même langage. Chez Pull and Bear nous ne nous contentons pas de fabriquer des vêtements et des accessoires, mais nous concevons des espaces pour communiquer le message et le sentiment que contiennent les produits que nous vendons. Des lieux accueillants avec leur style propre, dans lesquels les écrans fixés au mur sont combinés avec des éléments recyclés du passé pour créer le type d'environnement dans lequel nos jeunes clients aiment vivre". L'approche communautaire est explicite dans le nouveau concept *Quicksilver* qui entend faire du magasin le point de ralliement des fans des sports de glisse. On retrouve également cette vocation dans le nouveau concept-store de *New Man* ouvert rue de Rosier à Paris, qui organise une programmation musicale tous les samedis.

Enfin, afin d'affirmer leur vocation "lieu de vie", mais aussi pour épaissir la relation avec les clients, voire favoriser un sentiment d'appartenance communautaire, plusieurs enseignes proposent à leurs clients des animations/formations sur le point de vente : ateliers thématiques chez *BHV Déco* (7 la session d'une heure trente), cours de cuisine chez *Zwilling*, ateliers de travaux manuels chez *King Jouets*, cours gratuits de skate pour les moins de 10 ans chez *Quicksilver*.

4. OU ET QUI ?

Nous nous intéresserons ici, successivement, à la nature des lieux d'implantation des nouveaux concepts, puis à l'identité des acteurs à l'origine de ces créations.

4.1 Une forte vitalité du commerce urbain

Près de trois nouveaux concepts sur quatre sont implantés en centre ville (ou adoptent une localisation mixte centre ville/centre commercial). Cette proportion est légèrement supérieure pour les nouveaux concepts d'enseignes existantes que pour les créations d'enseignes en raison de la moindre fréquence de localisations mixtes parmi ces dernières. Le poids élevé des implantations en centre ville est en grande partie la conséquence logique du poids de l'équipement de la personne dans l'activité de création de nouveaux concepts, de la prépondérance des petits formats, et de l'importance des créations de concepts de niche. Il est aussi, cependant, significatif de la vitalité du commerce urbain.

Localisation des nouvelles enseignes et des nouveaux concepts

		Centre-ville	Centre commercial	Zone d'activité commerciale (ZAC)	Centre-ville et centre commercial	Centre-ville et ZAC	Centre commercial et ZAC	Centre-ville, centre comm. et ZAC	Ensemble
Nouvelles enseignes	Nombre	60	16	13	2	0	0	0	91
	% en ligne	66%	18%	14%	2%	0%	0%	0%	100%
	% en colonne	71%	76%	65%	10%	0%	0%	0%	62%
Nouveaux concepts	Nombre	24	5	7	18	0	1	1	56
	% en ligne	43%	9%	13%	32%	0%	2%	2%	100%
	% en colonne	29%	24%	35%	90%	0%	100%	100%	38%
Ensemble	Nombre	84	21	20	20	0	1	1	147
	% en ligne	57%	14%	14%	14%	0%	1%	1%	100%
	% en colonne	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : CRÉDOC

Certaines nouvelles enseignes exploitent des concepts qui ont été explicitement pensés pour l'urbain. *Axantis* se positionne en centre de ressources de proximité pour professionnels ; *C'Asia* est un commerce alimentaire de quartier ; *Vélo Station* répond à un besoin urbain et le travail sur l'immatériel associé à la ville fait partie de son positionnement. Les groupes de distribution très impliqués dans le commerce urbain se sont montrés actifs en matière de création de nouvelles enseignes au cours de la

période étudiée : Monoprix a procédé au lancement de *Monop'* et de *Beauty Monop* et Casino a créé *Eco Discount* et *C'Asia*. *Aubert*, enseigne de zone commerciale de périphérie, a lancé un nouveau concept urbain, et rejoint ainsi la démarche engagée au cours des dernières années par des enseignes telles que *Lapeyre*, *Décathlon*, *Office Depot* ou *Kiabi*.

Le commerce de périphérie a, de son côté, bénéficié de la création de concepts innovants tels que *Aquamondo* (qui envisage d'aborder également, mais avec des points de vente plus petits, le centre ville), *BHV Déco* et *13 à Table*, des expérimentations de concepts à prix bas de la grande distribution alimentaire, ainsi que de *Bébé Dépôt*.

Pour un certain nombre de nouveaux concepts, la localisation ne répond pas uniquement à des critères de disponibilité immobilière et d'importance de la zone de chalandise, mais obéit également au souci d'aller à la rencontre du public qui constitue la cible de l'enseigne. Ceci est une démarche naturelle pour les enseignes très haut de gamme ou au parti pris "design" très marqué, qui recherchent des implantations dans des quartiers urbains soulignant le positionnement de l'enseigne et leur fait souvent bénéficier d'une architecture extérieure de qualité. C'est ainsi, par exemple, que *Aubade* a ouvert son premier magasin rue du Vieux Colombiers et *Bonpoint* rue de Tournon, tous deux dans le 6^{ème} arrondissement de Paris. Les premiers points de vente des nouveaux concepts de Monoprix, ciblant les CSP+, urbains, actifs... (pour faire bref, les « bobos »...) n'ont pas été implantés rue de la Roquette (*Monop'*) et rue des Abbesses (*Beauty Monop'*) à Paris par hasard. La nouvelle enseigne de produits culturels et multimédia, *Médiastore*, qui cible une clientèle aisée et cosmopolite, a ouvert son premier magasin dans l'enceinte du Palais des Congrès à Paris, ce qui lui permet de valoriser l'audience des congressistes internationaux et de profiter de la proximité de zones résidentielles occupées par des populations au profil correspondant à la cible. Plus classiquement, plusieurs des nouveaux concepts identifiés dans l'équipement du foyer ont choisi le premier centre commercial spécialisé dans la maison (*Domus*, à Rosny-sous-Bois) pour ouvrir leur premier point de vente ou tester leur nouveau concept.

4.2 Des profils d'acteurs variés

Trois types d'acteurs peuvent être à l'origine du lancement d'une nouvelle enseigne :

- une ou plusieurs personnes physiques, éventuellement appuyées par des investisseurs ;
- un groupe de distribution ;
- un industriel procédant à une intégration vers l'aval.

L'objectif poursuivi et la méthodologie retenue pour cette recherche conduisent à ne prendre en considération qu'un très petit sous-ensemble des enseignes créées à l'initiative de personnes physiques. C'est donc, logiquement, que la majeure partie des nouveaux concepts recensés l'a été à l'initiative de distributeurs ou d'industriels.

4.2.1 Les industriels poursuivent le mouvement d'intégration vers l'aval

L'un des principaux résultats de l'étude des nouveaux concepts lancés en 2002 avait été le constat de la part très significative prise par les industriels dans la création de nouvelles enseignes.

Cette tendance se confirme, voire s'amplifie. Dans l'ensemble des nouvelles enseignes lancées en 2005 ou durant le premier semestre 2006 que nous avons recensées, près d'un tiers l'a été à l'initiative d'un industriel.

Cette tendance à l'engagement des industriels dans la distribution est amorcée de longue date dans l'équipement de la personne, au point qu'il est difficile aujourd'hui de distinguer les industriels qui ont intégré la distribution (et quelquefois abandonné la production) et les distributeurs qui pilotent la production. *Claude Havrey* (vêtements de dessus ; Aquitaine de Prêt-à-porter), *Younly* (vêtements pour enfants ; groupe CWF, licences Burberry, DKNY, Elle, Kenzo et Timberland), *Aubade* (groupe Calida), *Berlingot* (groupe Salmon Arc en Ciel)... sont venus entretenir le mouvement.

Plus nouveau est l'intensité de la pénétration des industriels dans le segment de l'équipement du foyer. Dans le meuble, *Gautier*, *Sof...* ont rejoint les précurseurs de l'intégration verticale (*Ligne-Roset*, *Cinna*, *Grange...*). Dans les arts de la table, après Guy Degrenne en 1997 (qui a rajeuni son concept en 2006), deux poids lourds de l'industrie, Arc International (enseignes *Arc International* et *Salviati*) et Deshoulières (*13 à Table*) ont amorcé la constitution d'un réseau de distribution en propre.

L'ouverture par un industriel d'un point de vente phare, vitrine de la marque vis-à-vis des détaillants spécialisés et point de contact avec la clientèle finale permettant notamment de tester les nouveaux produits, est une pratique ancienne et relativement fréquente. La tendance observable depuis plusieurs années va cependant bien au-delà, car il s'agit le plus souvent d'une démarche consistant dans la création d'un véritable réseau. Les industriels concernés évoquent souvent l'importance de disposer d'une relation directe avec la demande afin de sentir de manière précoce les tendances, de raccourcir la boucle de rétroaction et d'accroître la réactivité, de renforcer l'image de la marque et d'approfondir la relation avec le consommateur. Sur des marchés de demande qui font émerger une distribution orientée client, établir un contact direct avec les clients devient effectivement une condition de performance sur le plan marketing mais aussi sur le plan industriel (le cas *Zara*). Mais au-delà de ces arguments, c'est

souvent la difficulté croissante qu'éprouvent les industriels à accéder aux marchés qui les motive. En effet, dans un contexte de montée en puissance des MDD et des marques enseignes, le réseau des détaillants multimarques ainsi que l'espace réservé aux marques tiers dans les enseignes pratiquant un assortiment mixte tendent à se réduire, alors que, à l'inverse, les gammes des industriels ont tendance à s'étoffer pour répondre à la complexification de la segmentation des marchés. Comme nous l'avons développé ailleurs²², derrière le double mouvement de mise en avant des MDD et des marques enseignes, et des stratégies d'intégration vers l'aval des industriels, c'est l'architecture traditionnelle des marchés de grande consommation, la répartition des rôles entre l'industrie et le commerce qui sont en train de se transformer, favorisant la montée en puissance de la figure de l'« intégrateur », acteur maîtrisant le contact avec le client final, expert de ses attentes et capable, sur cette base, de concevoir des offres pertinentes qu'il fait produire à des partenaires industriels et valorise ensuite sur le marché à l'aide de sa marque²³. Si cette nouvelle architecture devait se généraliser, les industriels risqueraient de voir leur rôle cantonné à l'exécution de la production et, pour ceux disposant de compétences pointues, la co-innovation avec les intégrateurs. C'est sans doute la prise de conscience plus ou moins formelle de l'importance des menaces que portent les mutations en cours qui conduit un nombre croissant d'industriels à aborder la distribution afin de se positionner comme intégrateurs. Il est significatif que des géants des industries de grande consommation comme Nestlé, Nivea, Heineken ou L'Oréal aient engagé, au cours des dernières années, des manœuvres stratégiques vers l'aval.

4.2.2 Une forte emprise des groupes de distribution

La majorité des nouvelles enseignes a été créée à l'initiative d'entreprises de la distribution. On trouve, bien sûr, les poids lourds de la distribution française, et notamment les groupes de la grande distribution alimentaire (Auchan, Casino, Carrefour, Leclerc, Intermarché, Monoprix) qui ont été à l'origine d'une importante activité de création de concepts ; dans l'alimentaire mais aussi dans le non-alimentaire (*Sports et Loisirs, Optique Leclerc, Beauty Monop, Eurobounta, Opria et Bizbee...*).

Des grands groupes de la distribution non alimentaire sont également présents, avec le BHV (groupe Galeries Lafayette), la Fnac (groupe PPR), Tati (groupe Fabio Lucci), Bouchara (groupe Omnium), Inditex..., mais aussi des acteurs de taille plus modeste amorçant la formation d'un portefeuille d'enseignes : Monceau Fleurs (avec *Happy*), Aremus (avec *Total Music*). Ces stratégies de création de nouvelles enseignes de la part des grands groupes de distribution est sans doute moins à analyser

²² Moati [2006].

²³ Moati [2001].

dans une optique de diversification que comme une manifestation de l'affirmation du régime de croissance intensive à l'échelle du secteur. Au travers du lancement de nouvelles enseignes, ces acteurs opèrent en effet un maillage de plus en plus serré du marché, en s'efforçant de servir chaque segment au moyen d'un concept dédié.

4.3 L'ouverture du marché français aux acteurs étrangers se poursuit

Comme les autres secteurs de l'économie, le commerce est engagé dans un processus de mondialisation. Les groupes français sont pour la plupart fortement engagés sur les marchés étrangers. Réciproquement, le marché national est la cible d'un nombre croissant d'acteurs étrangers désireux d'y établir un réseau de distribution. Notre recensement des nouveaux concepts témoigne d'une activité significative des acteurs étrangers.

On trouve parmi eux, à la fois des distributeurs et des industriels (ou des griffes) étrangers. Côté distributeurs, quelques enseignes, nouvelles en France mais souvent solidement implantées dans leur pays d'origine, ont été lancées par des poids lourds de la distribution et sont donc susceptibles d'un déploiement significatif sur le territoire national : *Zara Home* (décoration), *Pull and Bear* (prêt-à-porter jeune) lancées par le groupe espagnol Inditex, *Vero Moda* par le groupe danois du même nom, *New Look* par le groupe britannique éponyme (qui avait déjà pris le contrôle en 2003 des 220 boutiques *Mim*). A une échelle plus modeste, signalons l'arrivée en France de *Bijou Brigitte*, le spécialiste allemand du bijou fantaisie.

Les industriels étrangers sont moins nombreux. La plupart sont à l'origine d'enseignes conçues comme des vitrines de la marque, qui n'ont pas vocation à se déployer sur une grande échelle : *Adidas Original Store* (Adidas), *Onitsuka Tiger* (Asics, Japon), *Oakley* (USA) dans l'équipement de la personne, *Benq Store* (Benq, Corée) dans l'électronique grand public, *Zwilling* (Allemagne) dans les accessoires de cuisine. A l'inverse, dans le secteur de la beauté, l'arrivée en France du brésilien *Natura Brasil* et, surtout, de l'australien *The Natural Source* semble répondre à un volonté de déploiement rapide. L'ouverture du magasin parisien du fabricant de bijou danois *Pilgrim* participe d'une accélération de sa stratégie d'internationalisation et augure d'un déploiement sur le territoire national (en franchise).

Enfin, l'arrivée en force, parmi les créateurs de nouvelles enseignes, d'acteurs du e-commerce constitue certainement l'une des observations les plus marquantes réalisées au cours de cette étude et qui justifie un développement spécifique.

5. VERS UNE GENERALISATION DU MODELE « CLICK AND MORTAR » ?

Passées les exubérance des premières années de la "nouvelle économie", les analystes ont souvent pointé le « click and mortar » comme le scénario le plus probable pour le développement du commerce électronique. Après le « shake-out » provoqué par l'éclatement de la bulle spéculative, la création de sites de vente en ligne par des distributeurs "classiques" désireux d'entrer dans une stratégie de "multi-channel" apparaissait comme la modalité ordinaire de cette approche « click and mortar ».

Les enseignes à l'origine des nouveaux concepts recensés sont nombreuses, semble-t-il, à avoir compris les enjeux d'une présence sur Internet. Deux sur trois disposent d'un site. Toutefois, il ne s'agit, dans 80% des cas, que d'un site institutionnel. Seulement 20 des 147 enseignes recensées réalisent de la vente en ligne. Un contraste important apparaît entre les nouvelles enseignes et les nouveaux concepts d'enseignes existantes. Ces dernières, parmi lesquelles figurent des enseignes implantées de longue date, souvent soutenues par des groupes importants, sont à 95% pourvues d'un site, contre seulement une enseigne nouvelle sur deux. En revanche, ce site n'est marchand que dans 26% des cas. Du côté des nouvelles enseignes, hormis *Natura Brasil*, les seules à disposer d'un site pratiquant la vente en ligne sont... les enseignes créées par des sites de commerce électronique !²⁴.

Les nouveaux concepts et Internet

	Nouvelles enseignes		Relookages		Ensemble	
Site Internet, dont :	37	41%	51	91%	88	60%
<i>marchand</i>	6	16%	7	14%	13	15%
<i>non marchand</i>	31	84%	44	86%	75	85%
Pas de site Internet	54	59%	5	9%	59	40%
Total	91	100%	56	100%	147	100%

Source : CRÉDOC

L'arrivée massive de « pure players » dans le commerce physique – la modalité inattendue du « click and mortar » – constitue l'un des constats forts de cette vague d'observations. A quelques mois

²⁴ Notons toutefois les projets d'ouverture à court terme d'un site marchand par *Happy*, *Pilgrim* et *The Natural Source*.

d'intervalle, c'est une brochette des plus gros succès du commerce en ligne qui a franchi le Rubicon pour passer du virtuel au réel : *Rue du Commerce*, *Grosbill* (récemment racheté par le groupe Auchan), *C-Discount*, *Pixmania*. Point de vente de 1 000 m² pour *C-Discount*, showroom de 400 m² pour *Pixmania*, boutique ou vente sur entrepôt pour *Grosbill*..., chacun teste sa formule. Tous ont ressenti le besoin d'expérimenter une relation directe avec les consommateurs : pour améliorer la qualité de service, pour toucher une clientèle réfractaire à l'achat en ligne et, peut-être, pour se doter d'un instrument supplémentaire d'observation des marchés.

Cette offensive des spécialistes de l'électronique domestique sur le commerce physique n'est pas un phénomène isolé. Dell a commencé à ouvrir des corners ou des points de vente dans plusieurs pays. Début 2006, Boursorama, le célèbre courtier en ligne devenu filiale de la Société Générale, a procédé à l'acquisition de CaixaBank, la filiale française de l'espagnol CaixaHolding, et met ainsi la main sur un réseau de 55 agences en France. Meilleurtaux.com, le courtier en prêts aux particuliers créé en 1999, a démarré l'ouverture d'un réseau d'agences en franchise début 2005. Un an plus tard, ce réseau comptait déjà une trentaine de points de vente.

Enfin, notons la présence d'un VADiste traditionnel, la Camif, parmi les créateurs de nouvelles enseignes (*Camif Imag'in*), même si l'entreprise niortaise n'en est pas à son coup d'essai dans le commerce en magasin.

Ce mouvement de convergence entre des concepts physiques qui pratiquent la vente en ligne et des concepts Internet qui ouvrent des points de vente est de nature à favoriser la diffusion de la pratique consistant à virtualiser une partie de l'offre en magasin qui est rendue alors accessible pour le client via des bornes connectées à Internet. Toutefois, parmi les nouveaux concepts recensés, à notre connaissance, seuls ceux créés par les e-marchands, ainsi que *Camif Imag'in*, mettent des bornes de commande à la disposition de leurs clients.

6. L'INEXORABLE MONTEE DE LA MARQUE ENSEIGNE

Le basculement vers une économie tirée par l'aval est en train, comme on l'a vu, de bouleverser l'architecture traditionnelle des marchés, dans laquelle le commerce de détail écoule la production d'industriels prenant en charge la fonction marketing en général, et la gestion de la marque en particulier. Ce bouleversement emprunte notamment la voie de la croissance régulière du poids des MDD dans les segments les plus fordiens de la grande distribution, ainsi que des marques enseignes.

Les résultats de l'enquête confirment le constat dressé au cours de la vague de 2003 : la création de nouveaux concepts concourt à la mise en place de la nouvelle architecture des marchés dans laquelle la marque est gérée au stade du commerce de détail.

78 des nouveaux concepts recensés (soit près de 55% du total) présentent une offre intégralement (ou presque) composée de produits à leur marque²⁵. On trouve ici la plupart des nouveaux concepts de l'équipement de la personne, secteur dominé par les marques enseignes qui s'y sont développées de manière précoce. On trouve également un nombre significatif de concepts – généralement de nouvelles enseignes – de l'équipement de la maison (*Zara Home, Sof, Bouchara Boutique, Gautier, Arc International...*), mais aussi du secteur de la beauté (*The Natural Source, Natura Brasil, The Body Shop*). Ce poids des nouveaux concepts à marque unique est, bien sûr, à rapprocher du constat de l'importance prise par les industriels dans l'activité de création de nouveaux concepts, les enseignes créées à l'initiative d'industriels ayant pour principale vocation d'assurer la promotion et l'écoulement de leur(s) marque(s).

Dans une trentaine de nouveaux concepts (soit, 20% des concepts recensés), l'offre combine produits de marques de fournisseurs et produits à marques propres. C'est ici que l'on trouve la plupart des nouveaux concepts créés par les groupes de la grande distribution, et notamment les concepts alimentaires. Notons que l'ensemble des concepts alimentaires se caractérise par un poids des MDD dans l'offre qui est très supérieur à la moyenne du secteur. Ceci est consubstantiel à la formule exploitée par les enseignes positionnées sur le prix (*Frédi, Géant Discount, Leclerc Express...*), mais plus innovant de la part d'enseigne comme *Monop'* ou *Le Marché de Casino*. Les concepts non alimentaires obéissent généralement à une logique plus ordinaire de complément d'une offre multimarque par une gamme de MDD.

²⁵ Ce chiffre n'intègre pas les enseignes qui, en raison de la nature de leur activité, ne vendent que des produits anonymes, telles *Monceau Fleurs* et *Happy* dans le commerce de fleurs, ou *Eurobounta* dans le bazar.

Enfin, nous n'avons recensé que 33 nouveaux concepts répondant au modèle traditionnel du détaillant multimarque, avec une part importante de nouvelles enseignes. L'offre de grandes marques est alors souvent au cœur du concept, comme chez les cyber-hard-discounters qui se sont donnés comme vocation de casser les prix sur les produits de grandes marques, ou chez des enseignes d'équipement de la personne (comme *Tempka* ou *U:Mix*) pour lesquelles l'offre de grandes marques à forte image se trouve au cœur de leur positionnement.

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES NOUVEAUX CONCEPTS

Dans l'ensemble, l'analyse des caractéristiques des nouveaux concepts commerciaux lancée au cours des derniers mois débouche sur le constat que, si l'heure n'est pas à l'innovation débridée, les tendances amorcées il y a dix ou quinze ans se confirment. Le basculement du secteur du commerce organisé dans un régime de croissance intensive suit son cours, sur trois grands registres en particulier : l'approfondissement de la fragmentation de l'espace stratégique, l'exploitation des différents leviers de création de valeur et, plus généralement, l'affirmation croissante d'une orientation client.

L'approfondissement de la fragmentation de l'espace stratégique

La fragmentation de l'espace stratégique a été présentée ailleurs²⁶ comme un processus de restructuration de l'offre commerciale en réponse à l'hétérogénéité et à la complexité croissante de la demande dans une société hypermoderne. Les transformations sociétales et l'évolution des comportements de consommation conduisent à l'augmentation du potentiel de segmentation des marchés, que les industriels ont perçu depuis longtemps mais que de nombreux acteurs du commerce organisés, attachés à un modèle de distribution de masse fordien, avaient eu tendance à négliger. L'un des piliers du régime de croissance intensive réside précisément dans l'exploitation de ce potentiel de segmentation par la création de concepts commerciaux dédiés à des cibles spécifiques. La fragmentation de l'espace stratégique consiste donc dans la perte d'influence des concepts généralistes (au sens de l'absence de ciblage de la clientèle) au profit d'enseignes ciblant des segments de marché plus ou moins étroits à l'aide de concepts spécialisés et différenciés. Alors que les premiers, à partir d'un positionnement sur le cœur de marché, avaient vocation à couvrir cet espace très largement (« massivement »), les seconds ne rayonnent qu'au voisinage de leur centre de gravité ; ce qu'ils perdent ainsi en « extension » est gagné en « profondeur » par leur capacité (lorsque le positionnement est pertinent et l'offre compétitive) à capter l'attention, à faire dépenser et à fidéliser les consommateurs ciblés. La « crise » de l'hypermarché, format généraliste fordien par excellence, peut ainsi dans une large mesure s'interpréter comme une conséquence de ce processus de fragmentation de l'espace stratégique.

²⁶ Moati [2001].

Le présent recensement indique que la création de nouveaux concepts entretient le processus de fragmentation. La création de concepts couvrant un large éventail de familles de produits est rare, alors que les spécialistes (voire les ultraspecialistes) dominent. Si certains nouveaux concepts ont adopté un positionnement revenant à traiter de manière homogène les différentes catégories de clients potentiels, nombreux sont ceux qui ont privilégié un positionnement « segmentant » et qui ont été conçus pour répondre avec plus de pertinence à la spécificité des attentes de cibles définies à partir de critères sociodémographiques usuels ou fondés sur des considérations d'ordre immatériel plus complexes. L'approfondissement du processus de fragmentation de l'espace stratégique est également visible au travers de la position des nouveaux concepts dans l'espace « prix / différenciation », le cadran nord-est de cet espace (la stratégie mixte consistant à combiner une compétitivité par les prix et un niveau significatif de différenciation) apparaissant de plus en plus comme le carré magique associé à l'émergence d'une « distribution de masse personnalisée ».

L'exploitation des leviers de création de valeur

L'avènement du régime de croissance intensive amène à la cohabitation de deux grands modèles de l'activité commerciale : un modèle néo-fordien de maîtrise des coûts (dont le hard-discount constitue l'archétype) et un modèle post-fordien, encore largement en devenir, fondé sur l'activation des leviers de création de valeur ajoutée commerciale. Les concepts commerciaux qui ont été lancés au cours des derniers mois témoignent de la vitalité des deux modèles. Un nombre significatif de nouvelles enseignes se situent résolument sur le terrain des prix, à partir d'une approche conventionnelle du commerce comme intermédiaire entre la production industrielle et la consommation, et concevant l'acte d'achat principalement sous l'angle fonctionnel et utilitariste. Parallèlement, un nombre significatif de nouveaux concepts témoignent d'une volonté d'explorer de nouveaux territoires, de refonder les missions du commerce et de s'inscrire résolument dans une logique de création de valeur. Dans Moati [2001a], nous avons identifié ce qui nous paraissait constituer les trois grands leviers de création de valeur ajoutée commerciale. Ces leviers se trouvent au cœur du positionnement d'un certain nombre de nouveaux concepts.

- *L'offre de services*. Par la production de services, les entreprises de commerce de détail créent de la valeur qui s'ajoute à celle des biens vendus. Au-delà de l'enrichissement de la transaction commerciale en services, un certain nombre de nouveaux concepts adoptent la posture d'apporteurs de solutions pour leurs clients. Leur offre est alors souvent composée d'un bouquet de biens et de services. La relation aux clients, qui fait jouer un rôle crucial au personnel de vente, est à la fois plus épaisse et plus

personnalisée que la relation marchande ordinaire. Plus que la simple offre de services, ces enseignes entrent en relation de service avec leur clientèle.

- *L'interface active entre l'offre et la demande.* Dans un contexte d'individualisation de la demande et de prolifération de l'offre, de multiplication des produits à fort contenu immatériel (technologie, image, services), l'ajustement de l'offre à la demande (la rencontre du bon produit avec le bon client) ne s'opère pas de manière simple et rend utile l'intervention d'un « médiateur », expert de la demande et fin connaisseur de l'offre. Un certain nombre des nouveaux concepts qui ont été recensés exercent cette fonction au travers du ciblage de la demande sur lequel ils se sont fondés. La démarche consiste alors, par l'émission de signaux de diverses natures (par les codes utilisés dans l'aménagement et la décoration du magasin, par les termes mis en avant dans la communication, le profil du personnel de vente, la localisation du magasin...) à signaler à la cible que l'enseigne a compris la spécificité de ses attentes et a construit des offres que lui sont dédiées. D'autres nouveaux concepts jouent ce rôle de médiateur de manière plus explicite en développant leur mission de conseil auprès de la clientèle : information détaillée sur les produits et leurs conditions d'usage, assistance des clients par un personnel qualifié, proposition de formation des clients ou de prestations de conseil...

- *La création de valeur immatérielle.* Par l'aménagement du point de vente, l'originalité de l'assortiment, l'image associée à l'enseigne..., les entreprises de commerce de détail disposent de leviers spécifiques pour ajouter du sens aux produits vendus, prendre part à la création de valeur immatérielle, longtemps restée le territoire exclusif du marketing des fournisseurs. Si certains nouveaux concepts positionnés sur le prix sont très éloignés de ce registre et se polarisent sur la dimension fonctionnelle de l'acte d'achat, ce levier de création de valeur est exploité, avec une intensité variable, par une proportion importante des nouveaux concepts recensés. Deux voies sont privilégiées : la mise en avant de marques à fort contenu en immatériel, et l'adoption d'un cadre de vente qui, par des dispositifs de stimulation sensorielle, par « l'histoire » qui est racontée au client de manière explicite (signalétique, discours du personnel) ou implicite (codes mis en avant)..., évoque un territoire imaginaire ou met en avant des valeurs.

La progression de l'« orientation-client »

L'accélération de l'avènement d'un commerce davantage tourné vers les clients et moins polarisé sur les produits est sans doute le point qui ressort le plus clairement de l'analyse du positionnement des nouvelles enseignes, ainsi que des trajectoires que révèlent les nouvelles versions de concepts existants.

Cette orientation-client se manifeste à différents niveaux :

- un contenu en services qui est croissant ;
- la place de plus en plus grande accordée à la différenciation dans le positionnement des enseignes, les divers leviers de différenciation prenant nécessairement appui sur une représentation des attentes des consommateurs ;
- des concepts de plus en plus segmentants, élaborés afin de tenter de répondre avec le plus de pertinence possible aux attentes de catégories ciblées de consommateurs ;
- des positionnements stratégiques qui se détournent d'une pure vocation d'écoulement de la production industrielle pour viser l'optimisation des effets utiles de l'offre sur les clients : construction de bouquets de biens et services hétérogènes sur le plan industriel mais cohérents du point de vue des consommateurs, mise en avant d'une logique d'offre de solutions à certaines catégories de "problèmes" rencontrés par les clients... ;
- des magasins qui se veulent moins des réceptacles de marchandises fonctionnels que des lieux de vie promettant des expériences positives aux clients : aménagement de qualité, théâtralisation de l'offre, stimulation poly-sensorielle, animations, espaces de confort... Couramment, les nouveaux concepts sont associés à la conception de points de vente qui parlent au client, non pas seulement de produits mais de lui-même et de la manière dont l'enseigne peut l'aider à mieux vivre..., qui tentent d'adopter ses codes, se placent sur le registre identitaire ou communautaire...

Au final, les nouveaux concepts, dans leur ensemble, illustrent et alimentent le changement de régime de croissance à l'œuvre dans le secteur du commerce. Ils participent de l'émergence d'un commerce tendu vers l'aval, dans lequel la culture de la vente prime sur celle de l'achat, et le client compte plus que le produit. Ils contribuent ainsi également à la lente dynamique de transformation de l'architecture des marchés de grande consommation. La figure du distributeur écoulant la production de ses fournisseurs de grandes marques à travers une approche centrée sur la fonction logistique est en train de s'effacer au profit de celle de l'intégrateur, distributeur ou industriel d'origine qui, fort de la connaissance et du lien qu'il a su créer auprès de certains segments de clients, développe des concepts commerciaux centrés sur la mise en valeur des produits qu'il a conçus pour sa cible et qu'il commercialise sous sa marque.

Si la moisson 2005-2006 des nouveaux concepts commerciaux ne comporte aucun concept révolutionnaire, elle confirme qu'une révolution commerciale est en cours. Elle s'inscrit dans le temps long ; elle procède par petites touches et peut connaître des épisodes de retour en arrière. Toutefois, en

l'espace de dix ou quinze ans, la dynamique évolutionniste fondée sur le triptyque innovation-sélection-diffusion a d'ores et déjà conduit à un renouvellement substantiel du contenu de l'activité commerciale.

BIBLIOGRAPHIE

- ASCHER F. [2001], *Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- AUBERT N. (ed.) [2004], *L'individu hypermoderne*, Eres, Paris.
- BÄCKSTRÖM K., JOHANSON U. [2006], "Creating and Consuming Experiences in Retail Store Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives", *Journal of Retailing and Consumer Services*, à paraître.
- DUPUIS M. [1998], "L'innovation dans la distribution, ses implications dans les rapports industrie-commerce", *Décision Marketing*, n° 15-3, p. 29-41.
- GALLOUJ [2005], *Socio-économie de l'innovation : une application au « grand commerce »*, Habilitation à diriger des recherches, Université des sciences et technologies de Lille I, Faculté des Sciences Economiques et Sociales.
- LIPOVETSKY G. [2006], *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris.
- MOATI Ph. [2001a], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI Ph [2001b], « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des "intégrateurs" », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 97, 4^{ème} trim, p. 123-138. Repris dans *Problèmes Économiques*, n°2765, 12 juin 2002.
- MOATI Ph. [2005], "La fin des distributeurs", in O. Badot et M. Benoun (ed.), *Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies*, Economica, Paris.
- MOATI Ph. [2006], « Nouveaux comportements des consommateurs, nouvelles stratégies des distributeurs : où vont les marques ? », in *Hier-Demain. Imaginaires du commerce et de l'industrie*, Conférences « Décodons le futur » 2005, GS1 France, Issy-les-Moulineaux, p. 75-92.
- MOATI Ph., CORCOS A. [2005], "Des marchés transactionnels aux marchés relationnels : une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de la clientèle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°220, nov.
- MOATI Ph., LARUE S., REDAUD S. [2003], "Les nouveaux concepts commerciaux au début des années 2000 : continuité ou rupture ? *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°190, oct.
- PORTER M.E. [1982], *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- ROCHEFORT R. [1997], *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.

ANNEXES

Liste des nouveaux concepts et enseignes identifiés

NOUVEAUX CONCEPTS	2005	2006
Beauté-Santé	ATOL THE BODY SHOP VISUAL	
Equipement de la maison	AROLL&CO BOULANGER CASA GUY DEGRENNE POINT CADRES SOF	ALINEA HEYTENS VILLAVERDE
Equipement de la personne	AIGLE ANDASKA AUBERT BALLY BERLINGOT BRICE BURTON CLAYEUX DORMEUIL ERAM HEYRAUD JB MARTIN KOOKAI LUNA MEN&CO OXBOW PETIT BATEAU PIMKIE SCOTTAGE SOMEWHERE TINTORETTO	BENSIMON CACHAREL CELIO JACADI KENZO LEONARD LIBERTO MIM NEW MAN ORGANDINO SERGE AMORUSO VETI
Services-Loisirs	APACHE COURIR GO SPORT HEIN GERICKE HOMME MODERNE (L') KING JOUET LE FURET DU NORD MAXI-LIVRES MONCEAU FLEURS MONDIAL PECHE QUICKSILVER	

NOUVELLES ENSEIGNES	2005	2006
Alimentation	C FRAIS C DISCOUNT EASY MARCHÉ ECO DISCOUNT EUROBOUNTA FREDI GEANT DISCOUNT MONOP' SIMPLY MARKET	C'ASIA LE MARCHÉ DE CASINO LECLERC EXPRESS
Beauté-Santé	BEAUTY MONOP' NATURA BRASIL OPTIC LECLERC TATI BEAUTE THE NATURAL SOURCE	
Equipement de la maison	13 A TABLE AQUAMONDO BEL AIR DECORATION CAMIF IMAG'IN DESIGN&BAIN IGLOO LES MURS ONT LA PAROLE OPRIA SABZ SALVIATI ZWILLING	ARC INTERNATIONAL BHV DECO BOUCHARA BOUTIQUE COMME UNE IMAGE GAUTIER IOMA MOIA OLIBAN POTIRON STALAVEN S'TILES ZARA HOME
Equipement de la personne	ADIDAS ORIGINAL STORE APRIORI BEBE DEPOT BIJOU BRIGITTE BIZZBEE BROOKS BROTHERS CLUB ACCESSOIRES D'OR EN HEURE ELECTRE FRENCH TROTTERS GOLFINO HAVREY HUMMEL JEANS UNIVERSE KALOA LM LULU NEW LOOK ONITSUKA TIGER PAPRIKA PILGRIM PULL&BEAR SAVE THE QUEEN SFERA TEMPKA URANIUM VERO MODA WANAMANA SHOES YOUNLY ZAO	AUBADE BODDYWOOD BONPOINT HOMME INVISIBLE (L') ME OAKLEY O STORE WOORYOUNGMI U : MIX
Services-Loisirs	BENQ FNAC PRESSE HAPPY INTOO MAXI-LIVRES (Automates) SPORT & LOISIRS VELO STATION	AXANTIS CONCEPT STORE C DISCOUNT GROSBILL MAGIBOO MEDIASTORE PIXMANIA RUE DU COMMERCE TOTAL MUSIC