

CAHIER DE ReCHERCHE

OCTOBRE 2003



N° 190

LES NOUVEAUX CONCEPTS
COMMERCIAUX
AU DÉBUT DES ANNÉES 2000 :
CONTINUITÉ OU RUPTURE ?

Philippe MOATI
CRÉDOC, Université Paris 7

avec **Stéphane LARUE** et **Séverine REDAUD**

Département "Dynamique des marchés"

CRÉDOC
L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

Crédoc - Cahier de recherche. N°
0190. Octobre 2003.

R7 191



0000140420/ ex 01

CRÉDOC Bibliothèque

Alexandria™

X

CRÉDOC

**LES NOUVEAUX CONCEPTS COMMERCIAUX
AU DÉBUT DES ANNÉES 2000 :
CONTINUITÉ OU RUPTURE ?**

N° 190

OCTOBRE 2003

Philippe MOATI
CRÉDOC, Université Paris 7

avec **Stéphane LARUE, Laurent POUQUET et Séverine REDAUD**
CRÉDOC – Département "Dynamique des marchés"

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. LA MÉTHODOLOGIE	4
2. UN ESSOUFFLEMENT APPARENT	8
3. LE CONTENU DES NOUVEAUX CONCEPTS COMMERCIAUX	10
3.1 Le positionnement marketing	10
3.1.1 L'axe Prix/Différenciation	11
3.1.2 L'axe Généraliste/Specialiste	13
3.1.3 L'axe Produit/Bouquet	14
3.1.4 L'axe Achat pratique/Achat plaisir	17
3.2 Les problématiques transversales	21
3.2.1 Un cadre de vente plus agréable	21
3.2.2 Une tendance au fractionnement de l'espace de vente	26
3.2.3 L'enrichissement en services	27
3.2.4 L'exploration de la dimension immatérielle	29
3.2.5 Un plus grand souci de ciblage	32
3.2.6 Le rôle du personnel de vente	36
4. QUI ET OÙ ?	38
4.1 L'offensive des industriels	38
4.2 Implantations : le poids du centre-ville	41
CONCLUSION	43

INTRODUCTION

Le secteur de la distribution vit une période de mutations structurelles correspondant à l'épuisement progressif du modèle de distribution de masse. Le marché est désormais dominé par de grands groupes de distribution qui ont procédé à la généralisation, au perfectionnement, à la déclinaison des principes qui ont porté le développement de la grande distribution (rentabilité fondée sur la rotation du capital, exploitation systématique des économies d'échelle associées à la grande taille et à l'organisation en réseau, gestion "scientifique" de la chaîne d'approvisionnement...). La croissance des groupes de distribution organisée, jadis nourrie par la conquête de parts de marchés sur le petit commerce, bute aujourd'hui (tout au moins au plan national) sur l'achèvement du processus d'éviction et de maillage du territoire en points de vente. L'affrontement du grand contre le petit commerce fait place à un combat entre grands – disposant des mêmes armes – autrement plus dévastateur. C'est dans ce contexte d'épuisement du potentiel de croissance et de renforcement de la pression concurrentielle que les distributeurs prennent conscience de l'importance de mieux satisfaire les clients, pour les garder, tenter de capter ceux des concurrents, les amener à dépenser au sein de leur réseau la part la plus élevée possible de leur revenu. La grande distribution est ainsi obligée, progressivement et dans la douleur, de passer d'une culture de l'achat à une culture de la vente. Cela l'amène à prendre conscience de l'ampleur des changements économiques et sociaux qui se sont produits depuis une vingtaine d'années et qui ont conduit à ce que les comportements de consommation d'aujourd'hui sont forts différents de ceux qui ont porté le développement fulgurant du commerce moderne, aux plus belles heures de l'essor de la société de consommation. Le grand défi adressé aux entreprises de la distribution est de parvenir à s'adapter à un monde devenu post-fordien, de demeurer fidèle à leur vocation de démocratisation de l'accès à la consommation, mais tout en répondant à de nouvelles demandes qui imposent des révisions profondes du modèle de distribution de masse.

C'est dans ce contexte que les innovations surgissent dans le secteur. De la part, tout d'abord, de firmes bien installées, conscientes que rien n'est jamais gagné, et alors que certains clignotants s'allument¹, attirant l'attention sur la nécessité d'engager le changement. De la part, aussi, de nouveaux

¹ On pense en particulier au très symbolique palier que les hypermarchés semblent avoir atteint dans leur mouvement de conquête.

entrants qui, comme toujours en période de "crise", profitent de la redéfinition des règles de jeu pour imposer une autre vision du métier.

Les années 90, et en particulier la seconde moitié de la décennie, apparaissent déjà comme une décennie de grande effervescence stratégique au sein du secteur. Nous nous sommes livrés ailleurs² à une description détaillée de la situation, que nous avons interprétée comme manifestant le passage du secteur d'un régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive. Le changement présente de multiples facettes. Les plus visibles de l'extérieur consistent naturellement dans ce qui se passe dans les magasins, le *front office* des entreprises de distribution. En la matière, la dernière décennie a été marquée par des phénomènes aussi divers que la montée de marques de distribution et l'évolution de leur statut de simples clones de marques de fabricants à celui de marques à part entière, recouvrant quelquefois des produits exclusifs et innovants ; la multiplication des enseignes de distribution non alimentaire adaptant les principes de base de la grande distribution à de nouveaux territoires de consommation, couvrant des univers complets ou au contraire jouant la carte de la spécialisation ; la thématique du client a fait son entrée en force dans les magasins, se traduisant – outre la prolifération des programmes de fidélisation – par une attention accrue portée à l'aménagement des magasins et un enrichissement du contenu en services de la prestation commerciale ; les distributeurs ont progressivement découvert les notions de segmentation et de différenciation et ont commencé à apprendre à mettre en face de chaque catégorie de consommateurs, de chaque occasion d'achat, un concept commercial approprié...

Nombre de ces transformations du *front office* ont été portées par la création de nouveaux "concepts" de distribution, qu'il s'agisse de la transformation plus ou moins profonde de tout ou partie des composants du mix qui forme le "produit-magasin"³ d'une enseigne, ou bien de la création *ex-nihilo* de nouvelles enseignes. Parmi les innovations les plus significatives des années 90, on relèvera, de manière arbitraire et non exhaustive, la structuration de l'hypermarché par univers de consommation en 1997 par Carrefour ; la création de Nature et Découvertes en 1990, qui marque symboliquement le démarrage d'un processus de multiplication des enseignes "conceptuelles" labourant le champ de l'immatériel et de la symbolique comme vecteur d'achat ; l'irruption du hard-discount alimentaire sur la scène commerciale nationale à la fin des années 80, à l'initiative des spécialistes allemands du format ; l'introduction, à l'initiative de Casino et de la nouvelle société Yattoo-Partoo, de supérettes

² MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

³ COLLA E., DUPUIS M. [1997], *Le défi mondial du bas prix. Stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les pouvoirs publics*, Publi-Union, Paris.

automatisées ; l'implantation d'espaces de vie à l'intérieur des points de vente (grands magasins, Extrapole, Fnac...)... Au tournant du siècle, le paysage commercial apparaissait déjà comme profondément renouvelé. Si la concentration économique et financière du secteur s'est approfondie, la multiplication des nouveaux concepts a provoqué un processus de "fragmentation de l'espace stratégique". Par cette expression, nous entendons le passage d'une situation de regroupement de la plupart des enseignes autour de positionnements marketing similaires à une situation de diversité et de complémentarité des positionnements d'enseigne qui conduit à un maillage de plus en plus serré de l'espace des besoins et à un traitement de plus en plus fin des attentes des consommateurs. Cette évolution est symptomatique de l'entrée du secteur de la distribution dans le régime de croissance intensive dans lequel la performance des distributeurs repose de plus en plus sur leur capacité à créer de la valeur, par la recherche d'une adéquation étroite du contenu de la prestation commerciale aux attentes de plus en plus individualisées, subjectives et immatérielles des consommateurs.

L'objectif du présent rapport est de procéder à l'examen des créations de nouveaux concepts intervenues au cours des deux dernières années, afin de vérifier si les tendances des années 90 se confirment ou s'infirment. Cette question mérite d'autant plus d'être posée que le contexte général s'est quelque peu modifié par rapport à la fin des années 90. La dégradation de la conjoncture macroéconomique a fini par affecter la consommation des ménages ; le hard-discount poursuit sa progression et la formule se diffuse à d'autres compartiments du secteur ; un certain nombre d'enseignes "innovantes" lancées à la fin des années 90 ont connu de graves difficultés, ont disparu ou souffrent d'une croissance très inférieure aux prévisions... D'ores et déjà, on peut relever dans la pratique de certains distributeurs (par exemple, les politiques de prix et de communication de certaines enseignes d'hypers) et les propos de certains observateurs⁴ une mise en doute de la pertinence des stratégies de segmentation/différenciation et des velléités de retour aux "fondamentaux" du métier, en particulier le prix bas.

Après un rapide exposé de la méthodologie empruntée, nous procéderons à une tentative de bilan quantitatif qui nous conduira au diagnostic d'un certain ralentissement de l'activité d'innovation au sein du secteur. Puis, nous examinerons de manière plus qualitative le contenu de ces nouveaux concepts...

⁴ Par exemple, DUCROCQ C. [2002], *La nouvelle distribution : marketing, management, développement, des modèles à réinventer*, Dunod, Paris.

1. LA MÉTHODOLOGIE

La première tâche consiste à définir ce que nous entendons par "nouveaux concepts". L'adjectif "nouveau" renvoie à l'idée d'innovation. Si la notion d'innovation a donné lieu à un important travail de clarification théorique au cours des dernières décennies, l'angle de vue a principalement porté sur l'innovation technologique (ou, au mieux, sur l'innovation industrielle)⁵. Or, il semble clair que, dans le commerce, on ne peut que rarement circonscrire l'innovation à l'innovation technologique. Certains auteurs ont commencé à défricher l'étude théorique de la spécificité de l'innovation dans les services⁶, mais peu de travaux ont été explicitement consacrés à l'innovation dans le commerce. Il n'entre pas dans les objectifs de ce travail de contribuer à la formation d'une approche théorique de l'innovation dans le commerce, ni même de se livrer à une revue de la littérature sur ce thème. Contentons-nous d'évoquer M. Dupuis⁷ qui propose de décomposer l'innovation dans le commerce en quatre grandes catégories :

- Les innovations de concept : elles portent sur l'interface consommateur/distributeur (point de vente, écran, catalogue...);
- - Les innovations de flux : elles touchent aux relations verticales (flux physiques, financiers et d'information). Elles visent l'efficacité dans la gestion des flux ;
- Les innovations organisationnelles : elles portent sur les structures de fonctionnement (ex : la franchise) ;
- Les innovations relationnelles : elles affectent la nature du lien entre acteurs de la filière.

D'après l'enquête Innovation de l'Insee⁸, près d'une entreprise du secteur du commerce de détail sur deux déclare avoir innové entre 1998 et 2000. Les innovations de concepts arrivent en tête des différentes catégories d'innovations, puisqu'elles concernent près des deux tiers des entreprises ayant

⁵ Pour une revue, voir GUELLEC D. [1999], *Économie de l'innovation*, La Découverte, coll. Repères, Paris.

⁶ Voir, par exemple, GALLOUJ C., GALLOUJ F. [1996], *L'innovation dans les services*, Economica, coll. Poche, Paris.

⁷ DUPUIS M. [2002], "Innovation dans la distribution. Les paradoxes de la prospective", *Décisions Marketing*, n°188, juillet-août, pp. 61-69.

⁸ BERRY J.-B. [2003], "Hypermarchés et grand commerce spécialisé : séduire et fidéliser sa clientèle par l'innovation", *INSEE Première*, n° 891, mars.

innové. Dans ce rapport, nous ne nous intéresserons qu'aux innovations de concepts et, de manière plus restrictive encore, aux seules innovations de concepts portant sur des points de vente physiques. Toute approche nouvelle de l'aménagement du point de vente, de la composition de son assortiment, de sa localisation, de son architecture intérieure ou extérieure, de la palette de services proposés aux clients, de l'animation du point de vente... constitue des éléments susceptibles d'entrer dans le champ de l'innovation de concept. L'idée même de "concept" de distribution renvoie à l'idée d'un mix entre ces différents éléments, supposé faire système. Une innovation de concept implique donc en théorie une combinaison inédite et cohérente d'éléments du mix du produit-magasin. L'innovation peut ainsi résider dans l'originalité de la combinaison d'éléments préexistants, ou bien dans l'intégration d'éléments novateurs.

Comme dans toute approche de l'innovation, la difficulté consiste à définir ce que l'on entend par "nouveau". Cela doit conduire à distinguer l'innovation radicale – qui est en rupture par rapport aux standards prévalant, de l'innovation incrémentale – qui n'apporte que des éléments superficiels de nouveautés sans remise en cause d'un concept préexistant, de l'imitation – qui ne constitue qu'une variante plus ou moins servile d'une innovation de concept passée. Dans le champ de la technologie, la notion d'innovation implique celle de "progrès", de cheminement le long d'une trajectoire d'amélioration, de perfectionnement, ou même de dépassement, à mesure que les verrous techniques ont été contournés et que progressent les performances objectivement mesurables de la technologie. En matière d'innovation de concept, l'idée de "progrès" est d'une application beaucoup plus délicate. Une innovation de concept réussie est tout simplement la découverte d'une nouvelle approche du commerce qui trouve un écho favorable auprès d'un ensemble de consommateurs suffisamment important pour assurer la viabilité économique de l'entreprise qui la porte.

Devant la difficulté qu'il y a à définir de manière non univoque ce qu'est une innovation de concept et, plus encore, à rendre opérationnelle une telle définition afin d'être capable de l'identifier, nous avons choisi de partir de la notion, plus objectivable, de "nouveau concept" que nous définirons de manière extrêmement générale comme relevant des deux situations suivantes : la création d'une nouvelle enseigne (sans chercher *a priori* à savoir si elle est porteuse d'innovations), et la transformation du mix d'une enseigne existante (*idem*). Puisque nous nous intéressons ici aux évolutions susceptibles d'être porteuses de sens pour l'avenir du secteur de la distribution, notre attention doit se focaliser sur les nouveaux concepts créés par des acteurs susceptibles de procéder à la démultiplication de la formule en cas de succès. Ceci exclut en théorie les nouveaux concepts portés par des petits commerçants isolés (ou des créateurs d'entreprises se destinant à occuper ce statut), pour nous concentrer sur les nouveaux concepts portés par des personnes morales (groupes de distribution, industriels...). Cette

approche comporte l'inconvénient de faire l'impasse sur une catégorie d'acteurs intermédiaires : l'entrepreneur, souvent issu du secteur de la distribution, porteur d'un projet de création d'un réseau⁹. Celui-ci est souvent accompagné par des partenaires financiers. Il est cependant difficile, sur le plan pratique, de distinguer le futur patron d'une chaîne de distribution du créateur d'un commerce isolé, d'autant que tous deux commencent généralement par l'ouverture d'un seul et unique point de vente.

Notre première tâche a consisté à identifier les nouveaux concepts. Deux voies ont été empruntées. La première a résidé dans le retraitement du recensement effectué au fil de l'eau par *La Correspondance de l'Enseigne*¹⁰ et qui donne lieu à un récapitulatif annuel dans un numéro de janvier. La seconde a consisté dans le dépouillement de la presse spécialisée¹¹, à la recherche de *news* annonçant la création d'une nouvelle enseigne ou l'engagement d'une transformation de concept par une enseigne existante (sans chercher à établir un seuil minimum de changement ou de nouveauté). Cette phase d'identification terminée, nous avons procédé à une estimation du nombre de nouveaux concepts lancés en 2002.

Nous avons ensuite cherché à préciser le contenu des nouveaux concepts, afin d'identifier dans quelle mesure ceux-ci s'inscrivent dans la continuité ou en rupture des tendances structurelles observées au cours de la précédente décennie. Il a fallu pour cela réunir des informations sur les différents éléments du mix. Une partie de ces informations a été collectée au moyen d'une analyse documentaire de la presse spécialisée et, le cas échéant, de la visite du site internet des enseignes concernées. Cette méthode, qui a permis d'obtenir un minimum d'informations sur un nombre important de nouveaux concepts, ne permet pas de constituer une base de données homogène se prêtant à la mesure statistique. Nous avons donc complété l'analyse documentaire par une enquête de terrain. Afin d'élargir la base d'échantillonnage, la fenêtre temporelle d'identification des nouveaux concepts a été élargie à une période de deux ans, approximativement de juin 2001 à juin 2003¹². Un échantillon raisonné de 66 nouveaux concepts a été constitué à partir de l'ensemble des nouveaux concepts identifiés¹³. Sept se

⁹ On pense à des individus comme François Lemarchand, ex-responsable de Pier Import, et créateur de Nature et Découvertes et de Résonances.

¹⁰ 70 boulevard Magenta, 75010 Paris.

¹¹ LSA, Points de vente, Le Journal du Textile, Filière Sport, le site de l'Observatoire de la franchise...

¹² Approximativement car, pour certains concepts, la date de création effective s'est révélée légèrement différente de celle identifiée lors de l'analyse documentaire, ou bien par la volonté d'intégrer à l'analyse des nouveaux concepts situés, à quelques mois près, hors de la fenêtre temporelle mais qui paraissaient suffisamment innovants pour nous convaincre de l'intérêt de les intégrer à notre enquête.

¹³ Sans chercher à constituer un échantillon statistiquement représentatif, nous nous sommes efforcés de respecter de 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 (régions de Lille et de Lyon).

sont révélés comme n'entrant pas dans le champ de l'enquête (date de création effective très éloignée de la fenêtre temporelle adoptée, magasin introuvable...). Huit des enseignes sollicitées n'ont pas répondu à notre demande ou n'ont pas souhaité participer à l'enquête. Au final, le terrain a porté sur 51 nouveaux concepts, se partageant entre 26 nouvelles enseignes et 25 nouveaux concepts mis en place par des enseignes existantes.. Deux questionnaires ont ensuite été élaborés. Le premier, rempli par l'enquêteur lors de sa visite d'un point de vente de l'enseigne, visait à 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 position du concept en regard d'un certain nombre de dimensions stratégiques (voir plus bas). Le deuxième questionnaire devait être administré à un responsable de l'enseigne. L'objectif était d'obtenir un certain nombre de précisions sur le contenu du nouveau concept (notamment en termes de services offerts), mais aussi de recueillir la manière dont les acteurs définissent le concept, son positionnement ainsi que sa cible privilégiée. Le principe général consistait à interroger le responsable du magasin visité. Dans certains cas (absence du responsable, refus de réponse, exigence du siège...), le questionnaire a été adressé à un responsable du réseau (directeur du développement, directeur du marketing...). Dans 40 des 51 points de vente visités et codés par l'enquêteur, le questionnaire "responsable" a pu être rempli.

Les limites de ce protocole d'enquête sont évidentes. D'une part, la taille de l'échantillon et sa non représentativité statistique interdisent de procéder à un véritable traitement quantitatif qui reflèterait les évolutions réelles du secteur du commerce dans son ensemble. Nous nous situons davantage dans une logique d'enquête "qualitative quantifiée" dont le but est d'identifier un certain nombre de tendances générales et de préciser des hypothèses à partir d'un nombre relativement important de monographies. D'ailleurs, les analyses qui suivent seront également illustrées par des cas non enquêtés mais pour lesquels des informations ont été recueillies au cours de l'analyse documentaire. Une deuxième limite de cette enquête découle de la part importante de subjectivité qui marque les réponses aux deux questionnaires. Concernant le codage du point de vente, si certaines variables résultent d'une simple observation, d'autres ont impliqué une évaluation, un jugement de la part de l'enquêteur. Le biais est toutefois limité par le fait que la totalité des codages a été réalisée par un seul et même enquêteur. De même, les réponses au questionnaire "responsable" sont nécessairement influencées par la personnalité du répondant. Ainsi, la réponse fournie par un responsable de magasin à la question relative au ciblage de la clientèle est susceptible d'être différente de celle qu'aurait fournie le directeur du marketing de l'enseigne. Enfin, certaines des nouvelles enseignes enquêtées n'ont pas vocation à dépasser le magasin d'origine ou à créer plus de 2 ou 3 points de vente. Elles n'ont donc pas toutes vocation à devenir des acteurs majeurs du commerce de demain. C'est particulièrement le cas des

enseignes très différenciées s'adressant à un marché de niche, concentré sur Paris et les très grandes agglomérations. De la même manière, il est fréquent que les groupes de distribution qui s'engagent dans la transformation du concept d'une enseigne expérimentent le nouveau concept dans un magasin test où sont concentrées toutes les nouvelles idées. La diffusion du nouveau concept à l'ensemble du parc ne constitue souvent qu'une version édulcorée de la version test. Ceci est particulièrement vrai lorsque le magasin test fait également office de "vaisseau amiral" ou de vitrine de l'enseigne. Nous pourrions donc être conduits à commenter des nouveaux concepts qui ne sont pas nécessairement entièrement représentatifs du développement à venir des réseaux.

2. UN ESSOUFFLEMENT APPARENT

En chaque début d'année, *La Correspondance de l'Enseigne* se livre à un bilan des créations de nouveaux concepts au cours de l'année écoulée. Le recensement porte principalement sur les nouvelles enseignes, mais prend en compte également quelques transformations de concepts de la part d'enseignes existantes.

Pour 2002, *La Correspondance de l'Enseigne* recense un total de 125 nouveaux concepts. Hors restauration, ce nombre s'élève à 112. Les enseignes d'équipement de la personne (en particulier de l'habillement) représentent à elles seules près de 45% du total. Après élimination des enseignes relevant du secteur des services (coiffure, développement photo...), ainsi que des concepts qui, après investigation, se sont révélés avoir été créés antérieurement ou des enseignes dont on ne trouve plus trace en 2003, le nombre de nouveaux concepts commerciaux pour l'année tombe à 85. Ce nombre se partage, selon les informations que nous avons réunies, en 75 nouvelles enseignes et 10 transformations de concept sans changement d'enseigne.

Le croisement du recensement de *La Correspondance de l'Enseigne* avec le dépouillement de la presse spécialisée conduit finalement à estimer à environ 110 le nombre de créations d'enseigne en 2002 (dans le champ restreint du commerce de détail, hors restauration et services), et à environ 60 celui des transformations de concepts de la part d'enseignes existantes. C'est donc au total près de 170 nouveaux concepts que nous avons identifiés pour la seule année 2002. Une telle estimation n'a pu être réalisée en dynamique. Seules les données constituées par *La correspondance de l'Enseigne* nous permettent d'appréhender l'évolution de l'activité de création de nouveaux concepts.

La production de nouveaux concepts 1998-2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Équipement de la personne	62	56	56	58	50
Équipement de la maison	19	30	19	15	18
Beauté - Santé	14	15	14	10	11
Services - Loisirs	48	36	40	24	25
Alimentation	14	8	1	2	8
Restauration	18	14	19	23	13
TOTAL	175	159	149	132	125
TOTAL hors restauration	157	135	130	109	112

Source : *La Correspondance de l'Enseigne*, n° 718-719, 6 janvier 2003.

Ces données témoignent d'un incontestable essoufflement de la production de nouveaux concepts, qui débute en 1999 pour s'accélérer au cours des premières années de la décennie 2000, au point d'atteindre en 2002 le nombre de créations de nouveaux concepts le plus bas depuis les dix années couvertes par cette statistique (restauration comprise). Il semble donc qu'après des années d'effervescence stratégique et de créations tous azimuts, les années récentes soient marquées par un certain ralentissement. Tout au moins sur le plan quantitatif.

En effet, les chiffres globaux de production de nouveaux concepts ne disent pas grand chose de la portée réelle des concepts ainsi apparus sur le marché. En réalité, un examen superficiel des créations comptabilisées suffit à montrer que nombre d'entre elles peuvent difficilement être considérées comme innovantes, en particulier dans l'habillement où le turn-over des enseignes est important et où la marque est souvent le seul élément qui distingue une nouvelle enseigne des concepts existants. De la même façon, nombre de transformations de concepts de la part d'enseignes existantes ne consistent en réalité qu'en un simple rajeunissement d'un aménagement devenu obsolète, qui permet une mise au goût du jour de l'aménagement intérieur, voire d'intégrer un certain nombre de nouvelles bonnes pratiques en matière de présentation de l'offre, mais qui peuvent difficilement être considérées comme de nouveaux concepts innovants. En l'absence de critères objectifs qui permettraient de distinguer de manière non ambiguë les nouveaux concepts qui apportent une réelle nouveauté, il est difficile d'évaluer le nombre des nouveaux concepts innovants. Ils représentent sans doute une part assez faible de l'ensemble des nouveaux concepts (ce qui revient à relativiser la portée de l'importance

relative de ce nombre). Dans une étude récente des concepts commerciaux innovants¹⁴, le groupement Procos¹⁵, qui bénéficie d'une expertise reconnue dans le champ du commerce, estime que le nombre de nouveaux concepts réellement innovants se situe aux alentours de 50 en quatre ans (de 1998 à 2002). Seul un nouveau concept sur cinq pourrait donc être considéré comme innovant.

S'il est difficile d'évaluer une année donnée la part que représentent les concepts innovants dans le flot des créations de nouveaux concepts, l'identification de l'évolution de cette part au cours du temps est encore plus délicate. Si le nombre total de créations de nouveaux concepts est orienté à la baisse, qu'en est-il de celui des concepts innovants ? Dans son bilan de l'année 2002, *La Correspondance de l'Enseigne* déplore un affaiblissement de l'activité innovatrice : « Plus qu'un véritable déficit en volume, on assiste à un déficit en valeur. Rares sont les enseignes naissantes qui explorent des pistes inédites (...) Les formules se suivent et sortent d'un même tonneau plein d'idées américaines ou de marques dessinant leurs boutiques »¹⁶. Le travail d'enquête que nous avons réalisé doit nous permettre d'affiner le jugement sur la portée des nouveaux concepts, par une exploration plus systématique de leur contenu.

3. LE CONTENU DES NOUVEAUX CONCEPTS COMMERCIAUX

3.1 Le positionnement marketing

Dans Moati [2001], nous présentons une grille d'analyse des positionnements marketing d'enseigne autour de 4 grands axes stratégiques qui nous paraissent rendre compte de manière pertinente des mutations en cours dans le commerce. Nous nous proposons de partir de ces mêmes axes pour illustrer le positionnement des nouveaux concepts. Ceci nous permettra de les situer par rapport aux tendances observées à la fin des années 1990.

¹⁴ Procos [2002], « L'évolution des magasins face aux nouveaux comportements des consommateurs : les concepts innovants, l'évolution des concepts », Procos, Paris.

¹⁵ Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé, qui regroupe les grandes enseignes du commerce de centre-ville.

¹⁶ *La correspondance de l'Enseigne*, n° 718-719, 6 janvier 2003.

3.1.1 L'axe Prix/Différenciation

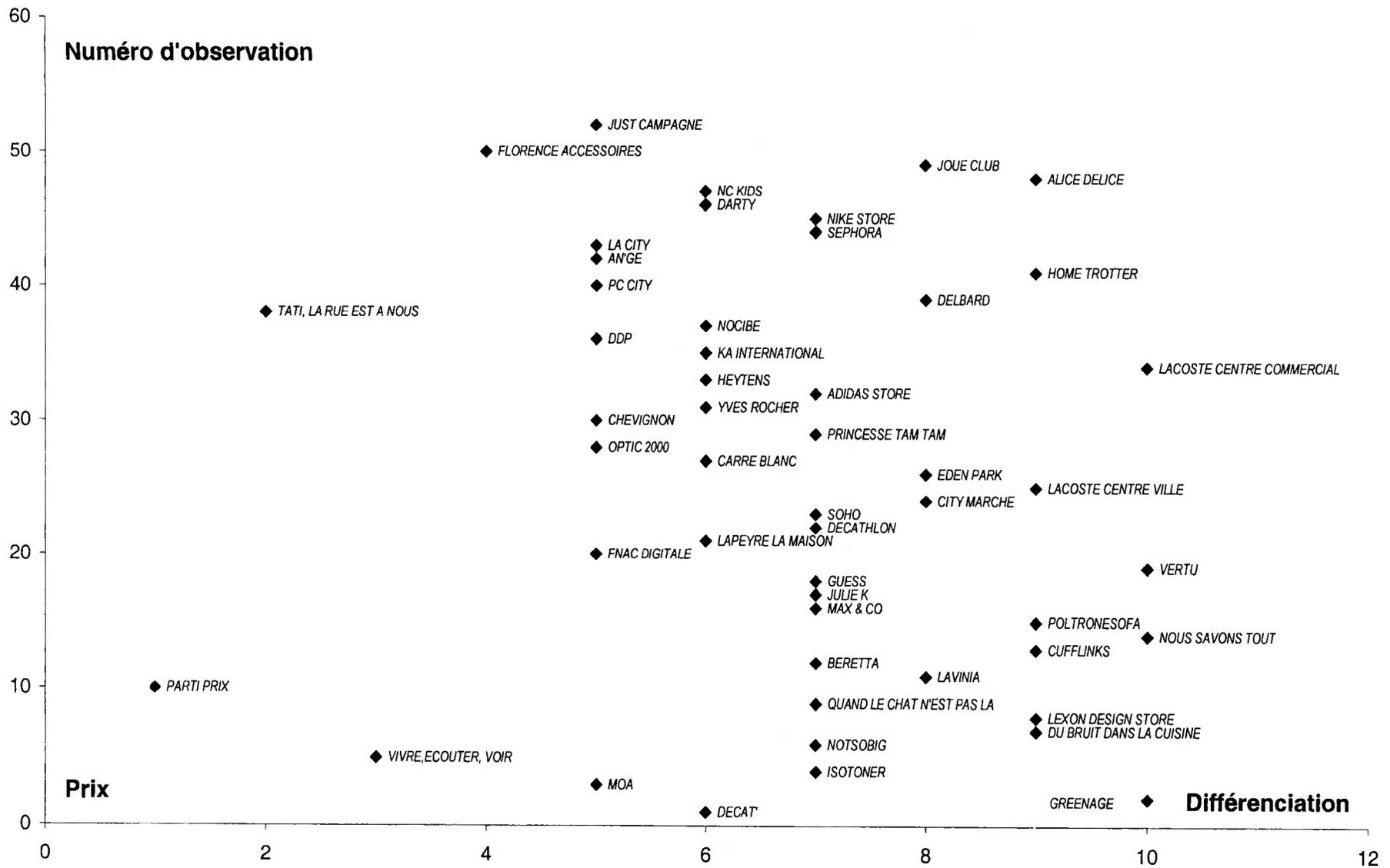
Un positionnement "prix" consiste pour une enseigne à affirmer une vocation à offrir des prix bas à ses clients. Lorsqu'elle adopte un positionnement "différenciation", l'enseigne s'efforce de convaincre le consommateur de la non-substituabilité de son offre avec celle de ses concurrents. De même qu'un positionnement "prix" n'implique pas nécessairement une offre bas de gamme, le positionnement "différenciation" n'interdit pas la mise en avant d'une offre compétitive sur le plan des prix (cas d'Ikea).

Le contexte des dernières années est marqué par la poursuite, voire l'accélération, de la pénétration du hard-discount, dans l'alimentaire comme dans le non-alimentaire. La part de marché des hard-discounters alimentaires s'établit désormais à près de 13%, alors même que leur couverture du territoire national est encore incomplète. La formule a en outre réalisé une percée remarquable dans l'habillement, la chaussure ou le bricolage. Entretenu par le contexte de morosité économique, le développement du hard-discount s'inscrit dans celui, plus général, des formules *low cost*, largement relayées par les media. Comment cette tendance a-t-elle affecté le positionnement des nouveaux concepts ?

L'observation de la dynamique des positionnements d'enseigne le long de l'axe prix-différenciation au cours des années 90 avait conduit au constat de l'affirmation d'une bipolarisation : alors que de nouvelles enseignes hard-discount se positionnaient résolument du côté du prix, de nombreuses enseignes expérimentaient les différents leviers de différenciation (services, image de marque, assortiment exclusif...). Paradoxalement, les années récentes semblent avoir été beaucoup plus univoques en faveur des positionnements "différenciation". *Parti Prix*, la nouvelle enseigne textile du groupe Vivarte, est semble-t-il la seule enseigne explicitement hard-discount lancée au cours de la période étudiée. Ajoutons *PC City*, la grande surface de matériel informatique, et *La rue est à nous*, le nouveau concept de Tati, dont la communication et le merchandising sont très orientés vers la mise en avant des prix, ainsi que *Ze Store* positionné sur le déstockage de matériel informatique haut de gamme. Parmi les transformations de concepts, seul *Planète Saturne* a opéré un repositionnement autour d'une politique de prix agressive.

La quasi-totalité des nouveaux concepts que nous avons repérés s'inscrit dans une démarche de différenciation. Les leviers privilégiés sont variables. Dans le textile, la différenciation est souvent fondée sur l'image de la marque-enseigne (*Guess*, *Cimmaron*, *Berreta*, *Adidas Store*, *NC Kids*..., mais aussi *Just Campagne* dans la maroquinerie). Elle peut également être fondée sur :

- un assortiment original (*Greenage*, *Babble Circus*) ;
- un positionnement haut de gamme (*Lexon Design Store*, *Cufflinks*, *By Terry*) ;



- la profondeur du choix offert aux clients (*Terres & Eaux, Delbard, Cadrea*) ;
- une offre produits très spécialisée (*Fruits et passion, Nous savons tout*) ;
- la constitution d'un "bouquet" original (*Du bruit dans la cuisine, Tuttifesta*) ;
- le ciblage très précis d'une catégorie étroite de clientèle (*Babble Circus, Vertu*) ;
- l'évocation explicite d'un immatériel de consommation spécifique (*Notsobig, Kiria*) ;
- l'originalité et la qualité de l'aménagement, du design du magasin (*Village JouéClub, Loro Piana, Home Trotter*) ;
- la richesse de l'offre de services et les animations (*Monoprix-City Marché, Kiria, Phone express*) ;
- la localisation (*La Griffes Roland Garros, Quand le chat n'est pas là*).

Le graphique suivant offre une visualisation de la position des nouveaux concepts enquêtés le long de l'axe prix/différenciation. La position de chaque enseigne a été opérée à la suite de la visite du point de vente, en fonction de "l'impression" de l'enquêteur, impression fondée sur un certain nombre de critères, dont l'importance de la mise en avant des prix. En raison de l'inévitable part de subjectivité qu'il contient, ce graphique, comme d'autres qui suivent, n'a bien sûr qu'une valeur illustrative et n'a pas d'autre vocation que de fournir une vue d'ensemble des positionnements retenus par les nouveaux concepts.

3.1.2 L'axe Généraliste/Specialiste

Ce deuxième axe renvoie à la composition de l'assortiment. Le positionnement "généraliste" correspond à une offre large mais peu profonde (traitement d'un nombre important de familles de produits mais avec relativement peu de références dans chaque famille), alors qu'une enseigne adoptant un positionnement "spécialiste" traite en profondeur un petit nombre de familles de produits.

Les années 90 ont été marquées, d'une part, par l'approfondissement du caractère généraliste des hypermarchés et de nombre de GSS (les *category killers*) désireux de se positionner sur de nouveaux marchés ou faisant évoluer leur assortiment conformément à une logique de bouquet (voir plus bas) et, d'autre part, par la multiplication des concepts spécialisés, voire ultra-spécialisés.

La rue est à nous constitue le seul cas de création d'une nouvelle enseigne généraliste que nous ayons relevé. Le dernier concept de Tati couvre en effet un éventail de produits allant de l'habillement aux produits culturels, en passant par la décoration, les ustensiles de cuisine, les produits de beauté... Du

côté des transformations, les nouveaux concepts *Monoprix* et *GiFi* se traduisent par un élargissement de l'offre qui conforte le positionnement "généraliste" de ces enseignes.

L'essentiel des créations de concepts se positionnent résolument du côté "spécialiste". Ils sont même nombreux à jouer la carte de l'ultra-spécialisation. Notons en particulier la création de nouvelles enseignes de moyenne ou grande surface de périphérie fondées sur une offre étroite, telles *Terres & Eaux* (pêche, chasse, nature, qui propose par exemple pas moins de 300 modèles de moulinets...), *PC City* (matériel informatique) ou, plus encore, *Cadréa* (qui consacre exclusivement les quelque 300 m² de ses points de vente aux articles de décoration murale). *Lavinia* propose 170 000 bouteilles de vin de 6 500 marques sur un espace de 1 500 m² implanté en centre-ville. Toutefois, les nouveaux concepts ultra-spécialisés exploitent surtout des petits formats : *Moa* (accessoires), *Greenage* (objets de décoration fabriqués à partir d'une matière céréalière obtenue par la transformation de l'enveloppe du grain), *Isotoner* (gants, pantoufles), *Mille&une piles*... Certains nouveaux concepts spécialisés ont été créés par des distributeurs dont l'activité principale réside dans l'exploitation de formats plus généralistes : *Décat'* (mode sport) par Décathlon, *Fnac Digitale* (multimédia) par la Fnac, *Obaïbi* (layette et puériculture) par Okaidi, *Athlete's Foot Baby* (chaussures de sport pour les 0-6 ans) par le franchiseur Athlete's Foot, *S2* (chaussures de sport) par Sport 2000... Ces initiatives témoignent de la poursuite de la diffusion des stratégies de déclinaison des formats de la part des groupes de distribution, symptomatique du passage du secteur à un régime de croissance intensive, visant à assurer un maillage marketing plus serré des marchés au moyen d'un portefeuille de concepts plus spécialisés.

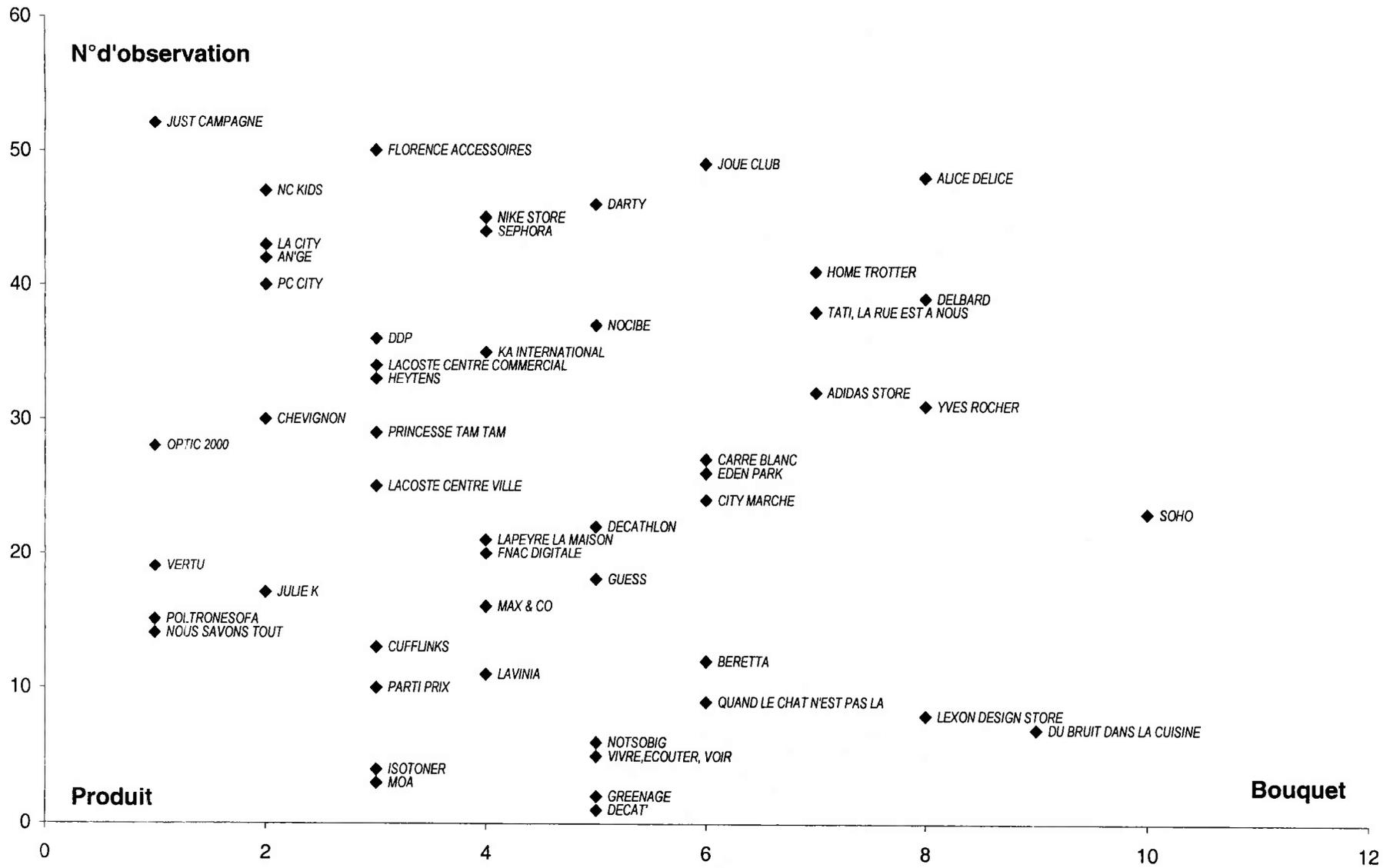
3.1.3 L'axe Produit/Bouquet

La distinction entre positionnement "produit" et positionnement "bouquet" correspond à la nature du principe qui préside à la définition de l'assortiment des points de vente. Le positionnement "produit" renvoie à une logique de définition de l'assortiment qui est de type industriel, le point de vente constituant l'aboutissement d'une filière de production. Il en découle qu'une enseigne adoptant un positionnement "produit" est en général aisément situable dans la nomenclature officielle des activités industrielles (en France, la NAF). Les enseignes d'optique, les commerces de vin, nombre d'enseignes de prêt-à-porter s'inscrivent dans cette logique. Une enseigne généraliste peut être positionnée "produit" (elle est alors "multi-produit"). C'est notamment encore largement le cas de beaucoup de supermarchés, dont la distribution des produits par rayon renvoie à une logique industrielle de filière d'approvisionnement (les liquides, les conserves, les fruits et légumes...). Le positionnement "bouquet" consiste à réunir dans le point de vente des produits (des biens mais aussi, souvent, des services)

provenant de filières d'approvisionnement différentes, mais dotés d'une forte cohérence du point de vue des clients. Cette cohérence peut être de nature fonctionnelle (les différents produits convergent vers un même usage) ou immatérielle (ils s'inscrivent dans le même registre symbolique ou renvoient au même imaginaire). La multiplication des enseignes positionnées "bouquet" a constitué l'un des traits les plus marquants de l'évolution du commerce dans les années 90, témoignant d'une tendance lourde, d'un changement de paradigme, marquant le passage d'une distribution en charge de l'écoulement de la production à un commerce soucieux de répondre aux besoins des clients.

Cette tendance s'est incontestablement poursuivie et approfondie au cours des années récentes. Un grand nombre de nouvelles enseignes sont positionnées "bouquet", et plusieurs transformations de concepts peuvent s'interpréter comme manifestant le passage d'un positionnement "produit" à un positionnement "bouquet". Ainsi le groupe GiFi a-t-il procédé en 2002 à la création de l'enseigne *Idéis* consacrée à l'univers de la décoration. Le point de vente rassemble, sur plus de 1 000 m², du mobilier, des tissus d'ameublement, du linge de maison, des articles d'arts de la table, des cadeaux... dans un cadre "théâtralisé". La nouvelle enseigne *Tutti Fiesta* rassemble, dans des boutiques de 600 à 1 500 m², tous les produits nécessaires à la fête : déguisements, décoration, cotillons, vaisselle, gadgets, jeux... *Du bruit dans la cuisine* et *Alice délice* ont élaboré des bouquets originaux autour de la gastronomie, qui couvrent une sélection de produits alimentaires (conserves, pâtes, confitures, épices et condiments, vin...), des accessoires et du matériel de cuisine, du linge de table, de la vaisselle, une librairie spécialisée... et qui comportent une animation sous forme d'atelier de cuisine au cœur du point de vente.

Sur un registre plus immatériel, *Notsobig* se positionne sur l'univers de l'enfance et réunit un bouquet de produits (vêtements, peluches, décoration...) visant à cultiver la nostalgie des adultes. Le bouquet de *Fruits et Passion* se positionne sur le bien-être. Selon les termes du communiqué de presse, « Fruits & Passion propose un nouvel art de vivre empreint d'authenticité et d'originalité. Ses produits nous invitent à partager une nouvelle vision ludique et "plaisir" des rituels quotidiens : le bain, le coucher, la cuisine, le jardinage, les soins du corps et du visage... et même les arts ménagers ! Fruit d'une exigence affirmée, l'offre est vaste – savons, soins, parfums, condiments, nettoyeurs ménagers... – et présentée dans des packagings très étudiés ». La nouvelle enseigne qui va le plus loin dans le positionnement bouquet (à cohérence immatérielle) est sans doute *Kiria* dans le domaine "nature et découverte santé". Les deux points de vente de cette enseigne créée en 2001 offrent quelque 3 000 références de livres, disques, cosmétiques, meubles de confort, appareils médicaux... sélectionnées par un comité de médecins. 20% du chiffre d'affaires sont réalisés par la vente de services aussi divers que la réservation de cures de thalasso-thérapie, de cours de yoga, de "kinésiologym" ou autre Védo Qi Gon (avec la



médiatique Davina), de massages, de conférences de vulgarisation médicales, de conseils sur les modes de garde des personnes âgées... Parallèlement, certaines enseignes existantes ont fait évoluer leur concept en direction d'un positionnement "bouquet" : *Grange*, dans le meuble, en complétant son offre de tissus, peintures et carrelage ; *Lapeyre La Maison* en fusionnant l'offre de l'enseigne *Lapeyre* avec celle, centrée sur le bain, de *GME*, dont un cadre orienté "projets" ; *Nocibé* qui, dans ses plus grandes parfumeries, élargit son offre à la lingerie et à des services d'institut de beauté. L'enseigne de prêt-à-porter haut de gamme *Eden Park* (créée en 1987 par des rugbymen du Racing Club de France) a étendu le champ de son univers en lançant une gamme d'objets de décoration, de mobilier, de linge de maison... Le nouvel agencement des produits par "univers" de consommation dans le nouveau concept *Darty* déplace l'enseigne de l'électrodomestique d'un positionnement "produit" vers un positionnement "bouquet".

Le flux de créations d'enseignes positionnées "produit" n'est cependant pas tari. Elles sont particulièrement fréquentes dans le commerce d'habillement-chaussure (*Parti prix, Max & Co, Guess, Cheyenne, Miniman, Dim, S2, Staggy, Marie-Jo*), l'hygiène beauté (*Nous savons tout, Anaeva, By Terry*), l'ameublement (*Poltonsofa, Cucina Idea, Courtieu*). De même, beaucoup de transformations de concepts sont imputables à des enseignes positionnées "produit" et qui confirment ainsi leur situation sur cet axe (*Manoukian, Chevignon, Rodier, Phildar, Carré blanc, Ka International, L'affaire des doubles rideaux, Mondial Moquette...*).

3.1.4 L'axe Achat pratique/Achat plaisir

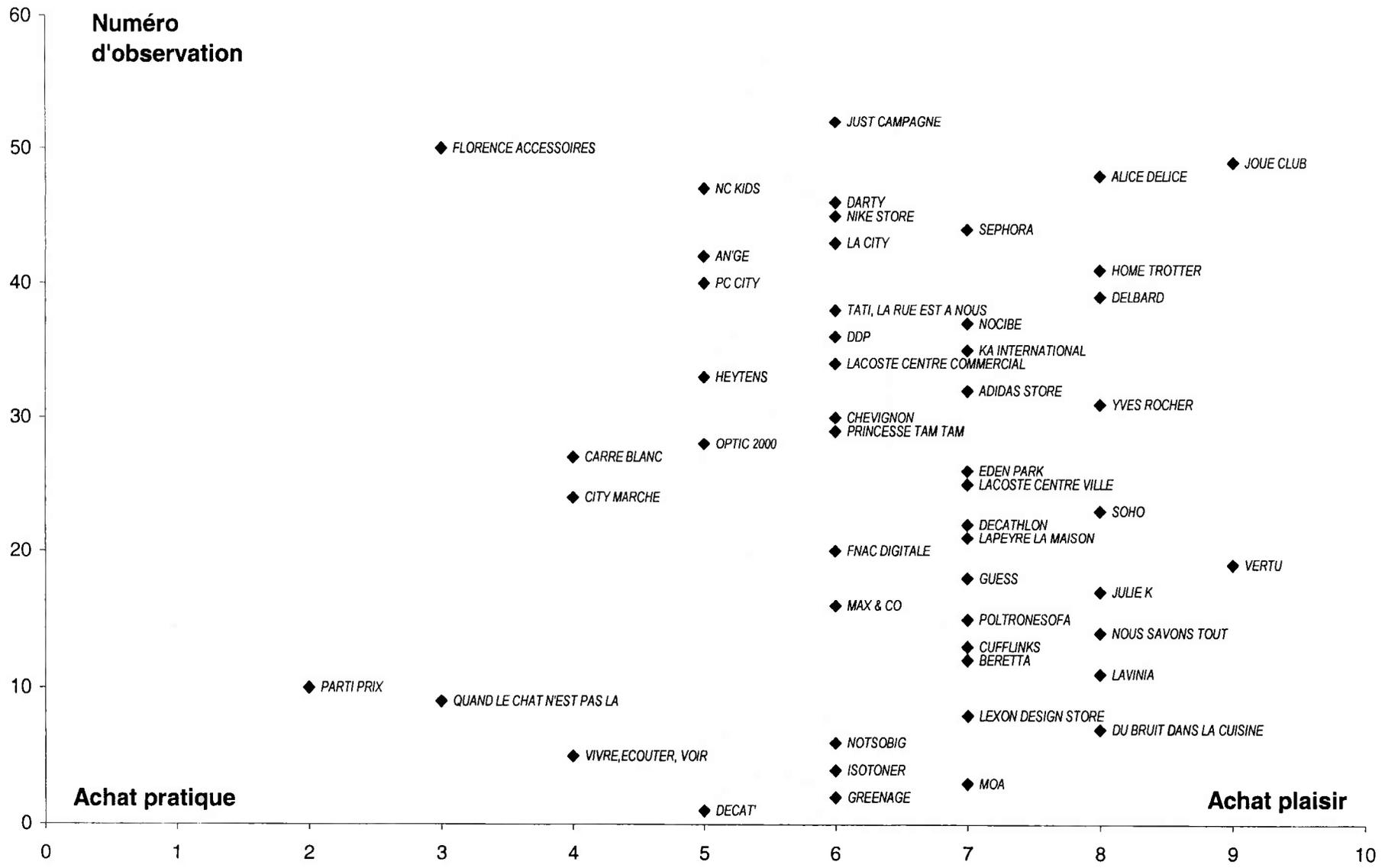
Ce dernier axe stratégique renvoie à l'état d'esprit qui anime le consommateur lors de sa fréquentation du point de vente. Un positionnement "achat pratique" se fonde sur la dimension fonctionnelle de l'acte d'achat. Il vise à minimiser les facteurs de "peine" subis par le client lors de l'achat, en développant la commodité du point de vente. Ce positionnement s'impose plus particulièrement pour la vente de produits peu impliquants, achetés de manière régulière. Le positionnement "achat plaisir" vise à maximiser le plaisir associé à l'acte d'achat. À la limite, il consiste à inscrire, pour le consommateur, la fréquentation du point de vente dans une logique de loisir, à favoriser l'instauration d'un contexte psychologique désactivant le pur calcul économique au profit de comportements plus impulsifs (ce que les Américains appellent le *fun shopping*).

Longtemps ignoré par des distributeurs plus tournés vers la fonction achat que vers la satisfaction de leurs clients, cet axe stratégique a commencé à être le théâtre de positionnements volontaires au cours des années 90, notamment en direction de l'achat plaisir avec le développement d'enseignes différenciées procédant à la "théâtralisation" de leur offre, mais aussi par le souci de certains

distributeurs alimentaires de développer la praticité de leurs points de vente alors que les consommateurs mettent en œuvre des stratégies de gestion du temps de plus en plus sophistiquées.

Un nombre important de nouveaux concepts adoptent un positionnement explicite le long de cet axe, qui confirme l'importance de celui-ci dans la dynamique du secteur.

Les innovations ont été particulièrement importantes du côté de l'achat pratique. Le réseau de proximité des groupes de distribution alimentaire continue d'affirmer sa vocation "achat pratique", notamment au travers d'une révision du merchandising et de la composition des assortiments. Le succès du hard-discount alimentaire devant beaucoup à la performance du format sur le plan de l'achat pratique, les Coop de Normandie-Picardie ont lancé l'enseigne *Mutant Express*, hard-discount réussissant le pari de faire tenir 1 200 références dans 200 m², ce qui permet d'envisager des implantations répondant à une véritable logique de proximité. A une autre échelle, *Géant* a révisé le plan de circulation de la clientèle dans ses hypers afin de ménager un "circuit court" aux clients pressés. Les premières expériences d'implantation de supérettes automatisées font place à un déploiement à grande échelle, en particulier dans les lieux de transit. *8 à Huit* et *Yatoo-Partoo* testent depuis peu, en gare d'Amiens, le couplage d'une supérette avec un distributeur automatique. *Relay* s'est associé à *Casino* pour lancer *Relay Service*. Implanté dans les gares RER, ces points de vente de 200 m², outre les traditionnels rayons presse, librairie, tabac, offrent un coin de restauration rapide, une épicerie ainsi qu'un espace multiservices comprenant une blanchisserie, une cordonnerie, un service de développement photo. L'opportunité d'offrir une permanence "multiservices publics", permettant aux voyageurs d'accomplir un certain nombre de formalités administratives, est à l'étude. La même filiale du groupe Hachette a également créé un nouveau concept d'achat pratique, *Quand le chat n'est pas là*, implanté en aéroport et proposant aux parents-voyageurs tout une gamme de jouets à offrir à leurs enfants au retour de voyage. Parallèlement, les pétroliers intensifient leur offensive sur le marché du *convenience*, avec notamment la création de l'enseigne *Bonjour* par TotalFinaElf. En septembre 2003, Monoprix a procédé à l'ouverture de son premier *Daily Monop*, petite surface alimentaire urbaine ouverte de 6 h à minuit, à l'offre concentrée sur le *home meal replacement*.



Des initiatives dans le registre de l'achat plaisir sont également à noter. De manière générale – on y reviendra – le cadre intérieur et le confort d'achat des magasins s'améliorent. Les enseignes adoptant un positionnement "différenciation" et, en particulier, celles qui misent sur une logique de "bouquet", tendent à aménager le point de vente dans un souci de favoriser l'achat plaisir. De nombreuses enseignes ayant procédé à la transformation de leur concept renforcent ou amorcent un positionnement "achat plaisir". *GiFi* s'écarte de son aménagement discount pour cultiver la dimension plaisir, par l'agrandissement de ses points de vente, l'amélioration du confort d'achat et une certaine mise en scène de l'offre. À la recherche de la clientèle féminine, le nouveau concept *Bricomarché* procède à la théâtralisation de l'offre sur plus des deux tiers de sa surface afin d'estomper son image bricolage au profit d'une image décoration. Certaines enseignes fondent leur positionnement "achat plaisir" sur l'offre de services récréatifs, à l'image de *Déathlon* avec le développement des "parcs" attenants aux magasins, proposant des activités sportives (payantes) encadrées sur un espace de 3 000 à 5 000 m² équipés. Le nouveau concept de jardineries *Delbard* se déploie dans un cadre agréable où lumière du jour, couleurs pastels, matériaux chauds et ambiance sonore se combinent pour créer un sentiment de sérénité propice à l'allongement du temps de présence dans le magasin. Il est prévu d'associer aux nouvelles jardineries un jardin botanique attenant, lieu de promenade ouvert au public.

Les nouvelles enseignes ne sont pas les moins créatives sur ce plan. *Terres & Eaux*, par exemple, offre à sa cible de passionnés de chasse et de pêche, outre un choix considérable, de multiples animations ainsi que la possibilité d'essayer les produits en situation. Dans le sillage de la voie tracée par *Apache*, le *Village JouéClub* met en scène une offre étendue de jeux et jouets dans une logique d'univers, offre un espace de démonstration permettant aux enfants d'essayer les vélos, propose des ateliers d'activité, les services d'un atelier de coiffure, met à disposition une salle pour les goûters d'anniversaire... L'originalité des produits offerts, la spécificité du bouquet proposé, les animations gastronomiques proposées... situent incontestablement *Du bruit dans la cuisine* sur le registre de "l'achat plaisir".

*

* *

Deux conclusions se dégagent de cette analyse du positionnement des nouveaux concepts de distribution. En premier lieu, les tendances observées au cours des années 90 se confirment, voire s'intensifient. Les positionnements "différenciation", "spécialiste", "bouquet", mais aussi "achat pratique" et "achat plaisir" ont particulièrement le vent en poupe. En second lieu, les innovations radicales sont

rare. Beaucoup de nouvelles enseignes ou de transformations de concepts n'apportent rien d'original ou ne constituent que des liftings superficiels destinés à rester au goût du jour. Parmi les concepts les plus audacieux, la plupart se contentent de reproduire, d'adapter ou de prolonger des innovations introduites avant eux. Ainsi, en dépit d'une importante activité de création de concepts, le début de la décennie 2000 se présente sous l'angle d'une phase de diffusion et de consolidation de mutations introduites au cours de la période précédente.

Nous allons à présent affiner l'analyse des nouveaux concepts par l'identification de problématiques transversales.

3.2 Les problématiques transversales

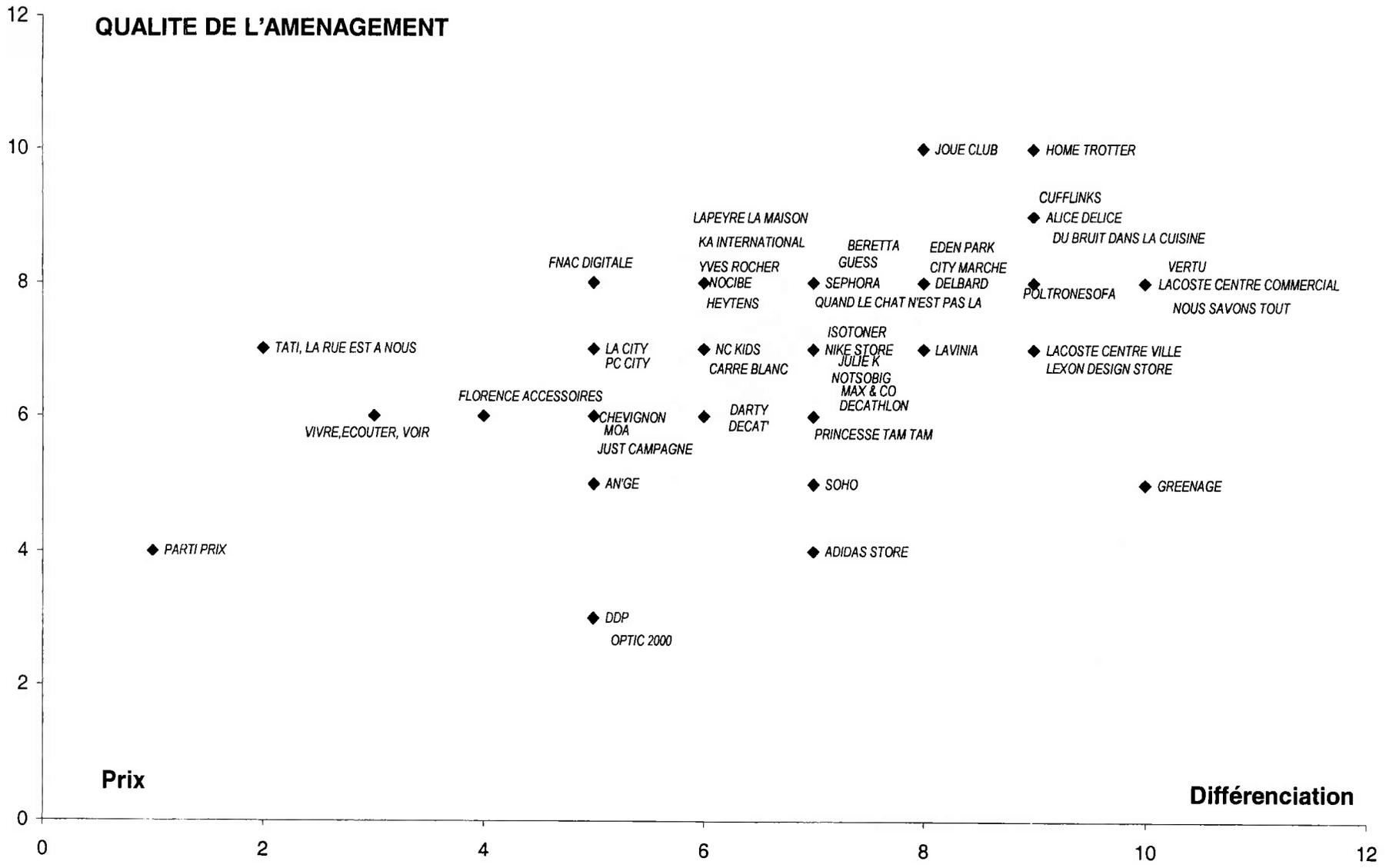
Au-delà de la spécificité du positionnement stratégique de chaque enseigne, un certain nombre de tendances générales émergent de l'observation des nouveaux concepts.

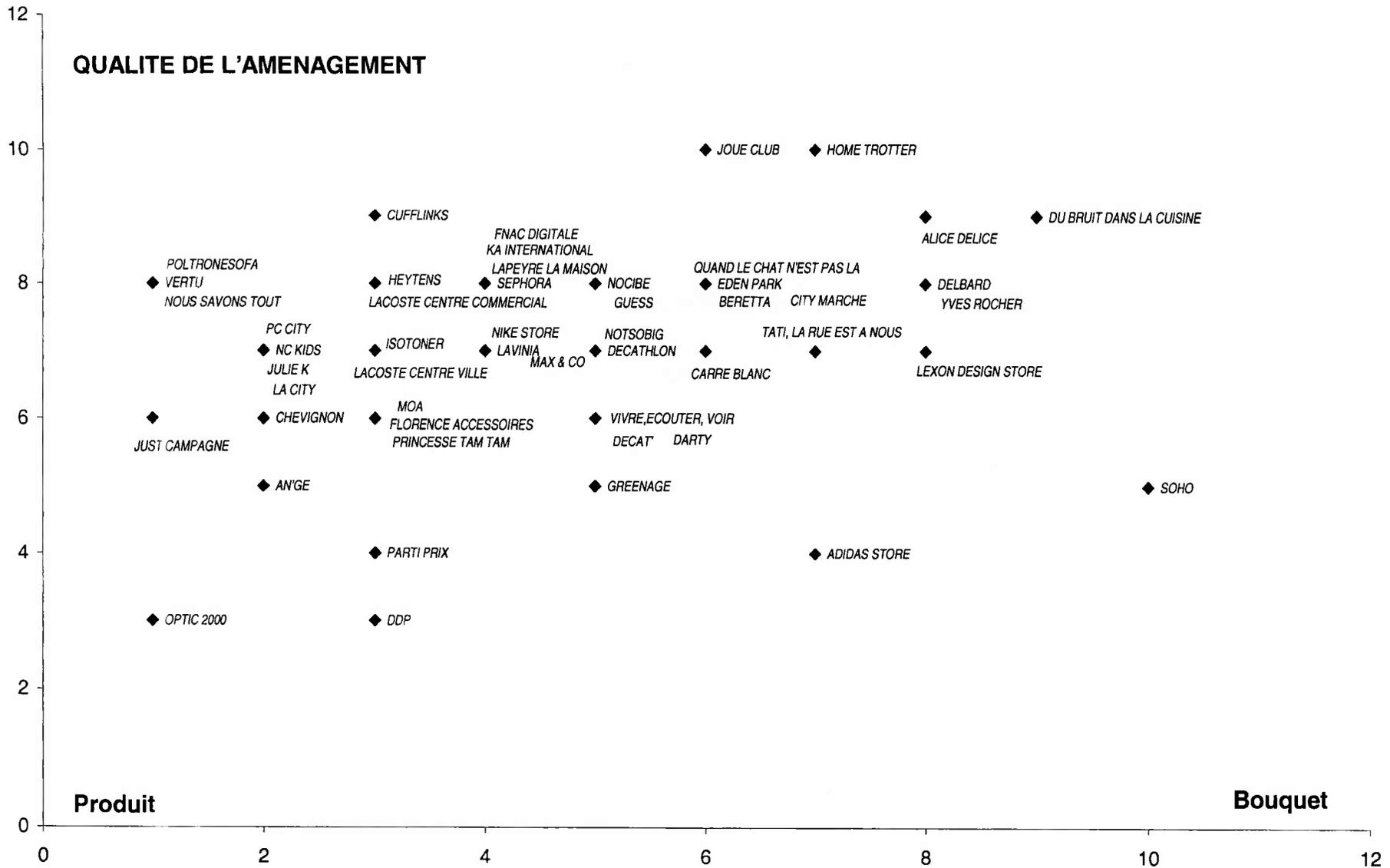
3.2.1 Un cadre de vente plus agréable

La plupart des nouveaux concepts étudiés témoignent d'une attention particulière portée à l'aménagement du point de vente. La tendance, qui accompagne la montée en puissance de la problématique de satisfaction du client et de la différenciation dans les stratégies des distributeurs, n'est pas récente, et il est normal que les nouvelles enseignes ou les révisions de concepts – où se concentrent les derniers investissements du secteur – soient souvent en position de fer de lance en matière de tendance.

Chaque point de vente visité a fait l'objet d'une notation subjective de la qualité de l'aménagement et de la décoration. La note moyenne s'élève à 7 sur 10, avec presque la moitié des enseignes qui ont reçu une note égale ou supérieure à 8. Un aménagement de qualité à un coût¹⁷. De plus, il contribue à l'image-prix de l'enseigne. Il n'est pas étonnant que l'on observe – comme le montre le graphique suivant – une relation entre la qualité de l'aménagement et la position de l'enseigne le long de l'axe de positionnement stratégique Prix/Différenciation. De même, les enseignes positionnées "bouquet" tendent à mettre en œuvre des aménagements plus sophistiqués que les enseignes positionnées "produit".

¹⁷ Peu de responsables d'enseigne rencontrés nous ont communiqué le montant des coûts d'aménagement au mètre carré de leur nouveau concept. La fourchette va de 400 euros à 2 300 euros au m², avec une concentration autour de 1 500 euros.





Au sol, le carrelage domine encore largement, puisqu'il équipe plus de la moitié des concepts visités. Le parquet est également très présent. On notera la percée du béton peint que l'on retrouve dans plus d'une enseigne visitée sur dix, c'est-à-dire à peu près autant que la moquette. Enfin, on relève dans plusieurs enseignes (*Du bruit dans la cuisine, Lexon Design Store, Julie K, Lapeyre La Maison, Nocibé, Delbard, Darty...*) la combinaison de différents matériaux au sol au sein du même point de vente, contribuant à une meilleure démarcation des différents espaces spécialisés et à la création d'ambiances spécifiques. En matière de mobilier et d'habillage des murs, le bois, présent dans les deux tiers des enseignes étudiées, l'emporte très largement sur le métal. Les partis pris en matière de couleurs sont plus équilibrés, même si les couleurs chaudes se détachent dans une petite majorité d'enseignes. Enfin, concernant l'éclairage, l'usage des spots l'emporte sur celui des tubes, même si près d'une enseigne sur quatre est équipée de néons à lumière chaude.

Les choix en matière de décoration du point de vente

Le sol

	Nb de magasins	
Carrelage	27	53%
Parquet	19	37%
Moquette	7	14%
Béton peint	6	12%

Les matériaux

	Nb de magasins	
Bois	32	63%
Métal	8	16%

Les teintes dominantes

	Nb de magasins	
Couleurs chaudes	30	59%
Couleurs froides	25	49%

L'éclairage

	Nb de magasins	
Spot	32	63%
Néon chaud	15	29%
Néon	13	25%

Au total, chaque point de vente visité a fait l'objet d'une cotation 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.

Couleurs, lumières, matériaux ne contribuent pas seulement à un point de vente plus agréable ou plus "joli". Ces éléments visent à exploiter la dimension expérientielle du point de vente destinée à stimuler les sens des clients et, par là, à infléchir leurs comportements d'achat. Le point de vente est ainsi de

moins en moins considéré comme simple réceptacle des marchandises et point de rencontre avec les acquéreurs. Il doit concourir à mettre le consommateur dans une disposition psychologique d'achat, contribuer à l'identité de l'enseigne, soutenir ses axes de différenciation, en particulier dans le registre de l'immatériel et, notamment pour les enseignes positionnées "achat plaisir", contribuer à faire que l'acte d'achat soit générateur d'une expérience positive dont le consommateur gardera le souvenir et qui nourrira la fidélité à l'enseigne.

C'est ainsi, par exemple, que dans de nombreux nouveaux concepts, une attention particulière a été portée au fait que les clients puissent avoir un contact physique avec les produits, en disposant l'offre de manière à ce que les produits puissent facilement être pris en main (*Carré Blanc, Darty...*) et utilisés. *Terres & Eaux* met à la disposition de ses clients un plan d'eau extérieur pour essayer les produits de pêche, un simulateur de pêche, un bassin pour tester les leurres, un tunnel de tir... Chez *Milonga*, les clients peuvent essayer les instruments de musique de leur choix dans des cabines individuelles insonorisées, tout le temps qu'ils le souhaitent et hors de la présence du vendeur.

Le travail sur les couleurs constitue une autre dimension de la valorisation du potentiel sensoriel du magasin. Dans le nouveau concept *Lacoste*, la présentation des produits est structurée autour des couleurs. L'espace de vente de la nouvelle moyenne surface de décoration *Idéis* est organisé en pétales autour d'une zone centrale, chaque pétale étant associé à une couleur et réunissant des bouquets de produits se rattachant au même ton.

Les yeux des clients sont également de plus en plus sollicités par la projection d'images. Neuf des points de vente visités ont recours à des écrans TV (*La rue est à nous, Village JouéClub*), des écrans plasma (*Fnac Digitale, Monoprix, Adidas Sport...*), ou la projection de diapositives (*Lacoste, Yves Rocher*).

Près de trois points de vente visités sur quatre ont recours à une ambiance sonore. Celle-ci peut être agressive (*Moa, Soho, Adidas Store...*) ou, au contraire, contribuer à un sentiment de tranquillité (*Greenage, Isotoner, Princesse Tam Tam, Delbard...*) 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 (*Delbard et Nous savons tout*), en raison de la nature même des produits vendus.

Enfin, par sa tenue, le personnel de vente peut participer à la stimulation sensorielle de la clientèle. Dans un bon tiers des nouveaux concepts visités, le personnel de vente porte une tenue spécifique. Dans de nombreux cas (en particulier dans les concepts exploités sur des surfaces moyennes ou grandes, il s'agit principalement de faciliter l'identification des vendeurs par les clients, par le port d'un

uniforme facilement reconnaissable. Dans certains concepts, la tenue des vendeurs fait partie intégrante de l'évocation du positionnement immatériel de l'enseigne, comme chez *Du bruit dans la cuisine* où les vendeurs portent un tablier, ou chez *Adidas Sport* où les vendeurs arborent le maillot de l'équipe de France de football.

3.2.2 Une tendance au fractionnement de l'espace de vente

De manière générale, l'espace du point de vente tend à se fractionner, c'est-à-dire à être découpé en espaces homogènes faisant l'objet d'un aménagement spécifique, voire d'une séparation physique, les rendant facilement identifiables. La motivation peut résider dans le fait de favoriser chez les clients un sentiment de confort et d'intimité. Elle peut aussi être associée au souci de structurer l'offre selon une logique d'univers de consommation, la fragmentation autorisant la mise en œuvre d'un aménagement adapté à la nature de chaque univers. Ce principe de fragmentation a été observé, de manière plus ou moins affirmée, dans un peu moins de la moitié des enseignes visitées. Dans un petit nombre d'entre elles, l'offre est segmentée par catégorie de produits (*Lapeyre, Heytens, Optic 2000, Sephora...*). D'autres adoptent un critère de cible de clientèle. C'est le cas, dans notre échantillon, des enseignes d'habillement *Eden Park* et *Nike Store* qui ont créé des espaces spécifiques pour les hommes, les femmes, les enfants. Dans certaines grandes surfaces (*Géant, Leroy Merlin, Bricomarché...*), la fragmentation du point de vente est conçue comme un moyen de satisfaire simultanément des cibles commerciales aux attentes très différenciées (nous reviendrons plus bas sur ce point).

Mais surtout, dans environ une enseigne sur quatre, la structuration de l'offre répond à une logique d'univers de consommation (rassemblement des produits répondant à la même fonction ou renvoyant aux mêmes valeurs immatérielles et symboliques). Ainsi, le nouveau concept de *Darty* rompt avec le mode d'exposition des produits traditionnel de l'enseigne, en grande partie linéaire et dans un espace indifférencié, pour une structuration autour de huit univers, dont certains font l'objet d'un aménagement spécifique qui, en quelque sorte, les soustrait de la vision d'ensemble du magasin¹⁸.

Dans le nouveau concept de *Carré Blanc*, le magasin est découpé en quatre univers (le sommeil, l'enfant, le bain, la table). La même démarche est observée dans la nouvelle formule des magasins *Yves Rocher* (univers maquillage, hygiène, parfum, aromathérapie) ainsi que dans celle du *Printemps de la maison* (maison ethnique, maison pratique, maison charme...). Le point de vente de *Notsobig*, la

¹⁸ L'espace de présentation des cafetières, selon un agencement en colimaçon, est exemplaire à ce titre.

nouvelle enseigne dédiée à l'univers des petits, est organisé autour de cinq thématiques : le vêtement, le quotidien, le câlin, l'écriture et le goûter.

L'aboutissement de cette logique de fractionnement du point de vente réside dans la séparation physique des différents espaces par un jeu de cloisonnement. Ainsi, le nouveau concept *Optic 2000* (quand l'architecture du point de vente l'autorise) sépare nettement l'espace de prescription de l'espace présentation des produits. À la limite, la fragmentation physique de l'espace conduit à la logique du *shop in the shop*, du point de vente se donnant à voir comme un ensemble de boutiques. Ceci constitue l'un des fondements du concept de *La rue est à nous*, nouvelle enseigne de Tati, puisque chaque rayon constitue une sorte d'alcôve autonome, l'ensemble visant à reconstituer une logique de village avec ses différentes boutiques. Le *Village JouéClub*, comme son nom l'indique, développe le même principe. Le point de vente ouvert en 2002, passage des Princes à Paris, se présente sous la forme d'une somme de sept "maisons" spécialisées par thématique (jeux éducatifs et créatifs, poupées, modélisme...). Chaque "maison" exploite un code couleur spécifique. Une même maison peut contenir plusieurs "boutiques" (dédiées aux marques) ; le point de vente fait donc l'objet d'une fragmentation à deux niveaux. Enfin, dans une certaine mesure, l'externalisation par une enseigne de grande surface alimentaire du traitement d'un rayon dans une surface spécialisée, à l'extérieur de l'hyper, constitue une autre forme de fragmentation de l'espace de vente. Cette pratique, menée depuis toujours par Intermarché, et qui s'est diffusée au cours de la dernière décennie, notamment à l'initiative de Leclerc (en particulier avec ses Espaces culturels), a récemment été adoptée par Auchan avec la création des *Jardins d'Auchan* (jardinerie implantée à 100 mètres de l'hyper) et par Casino avec celle de *Voir, entendre et vivre* (hi-fi, vidéo, informatique). Cette formule, qui permet d'élaborer une approche du point de vente spécifique adaptée aux caractéristiques de son offre tout en bénéficiant du flux de clientèle créé par l'hypermarché, est également souvent motivée par le manque d'espace au sein de la surface alimentaire pour être en mesure de développer un rayon crédible.

3.2.3 L'enrichissement en services

L'enrichissement en services de la prestation commerciale, qui constitue l'une des caractéristiques du régime de croissance intensive, témoigne de l'importance croissante que les distributeurs accordent à la satisfaction de la clientèle. Ce mouvement, amorcé depuis la fin des années 80, semble se renforcer aujourd'hui au travers de l'implantation de nouvelles enseignes ou de l'évolution du concept d'enseignes en place.

Seulement une enseigne visitée sur cinq ne propose aucun service particulier à sa clientèle¹⁹. La livraison et l'installation des produits sont les services les plus fréquemment offerts, ce qui, bien entendu, dépend de la nature des produits vendus. Environ une enseigne sur quatre met en place des animations dans le point de vente. *Lavinia* organise des dégustations et des conférences. *Eden Park* et *Lacoste* invitent leurs meilleurs clients à des soirées privées. *Yves Rocher* organise des animations maquillage et propose à ses clientes un diagnostic de peau. Dans la mouvance de la démarche inaugurée antérieurement par les *Galeries Lafayette*, *Ikea*, *Extrapole* ou *Déathlon*, certaines enseignes mettent à la disposition de leurs clients des espaces de vie. Ainsi, le nouveau concept de citymarché de *Monoprix* propose plusieurs pôles de restauration (cafétéria, mais aussi bar à vin, sushi...) ; *Optic 2000* consacre aux enfants un espace équipé d'un système vidéo. Plusieurs enseignes organisent des formations pour leurs clients. *Lavinia* propose des cours d'œnologie, *Du bruit dans la cuisine* et *Alice Cuisine* des cours de cuisine, *Delbard* des cours de jardinage, *Kiria* des cours de yoga... Une transformation de concept sur trois s'est accompagnée d'un élargissement de la palette de services proposés aux clients.

Au-delà de l'enrichissement de la prestation commerciale en services (au pluriel), c'est vers la définition de la vocation même de l'enseigne en termes de service (au singulier) à la clientèle que certaines enseignes se dirigent. La direction d'Auchan ne définit-elle pas la mission de l'enseigne comme celle « d'apporter de bonnes solutions chaque jour pour mieux vivre »²⁰ ? Le commerce passe ainsi d'une activité de vente de produits à celle de proposition de solutions. Pour certaines enseignes, cette mission de solution passe par une approche personnalisée de chaque client, de façon à répondre de manière spécifique à chaque besoin. Chez *Lora Lune*, le savon est vendu en tranche, le parfum au robinet, la crème au poids... *Babble Circus*, l'enseigne de mobilier et de décoration haut de gamme pour enfants, donne à ses clients la possibilité de personnaliser le meuble retenu en combinant jusqu'à trois couleurs sur une palette de huit. Chaque produit est donc fabriqué selon les spécifications du client. Celui-ci peut aussi faire réaliser une œuvre picturale originale personnalisée. Certaines enseignes vont encore plus loin en s'efforçant de constituer des bouquets de biens et services les mettant en position de proposer des solutions globales, intégrées, à leurs clients. Lorsque *Sephora* et *Nocibé* proposent des séances de massage et de maquillage à leurs clientes, ne sortent-ils pas de leur simple rôle de vendeurs de cosmétiques pour adopter celui d'offres de solutions globales de beauté ? *Kiria*, avec une palette très diversifiée de produits et de services, se présente comme un véritable intégrateur de solutions bien-être

¹⁹ Ne sont pas considérés ici les services banals du type carte de fidélité, clauses de type « satisfait ou remboursé » ou « remboursement de la différence », service de retouche pour les enseignes textile...

²⁰ Intervention de André Tordjman, directeur du marketing de Auchan, au congrès de l'IFM 2002.

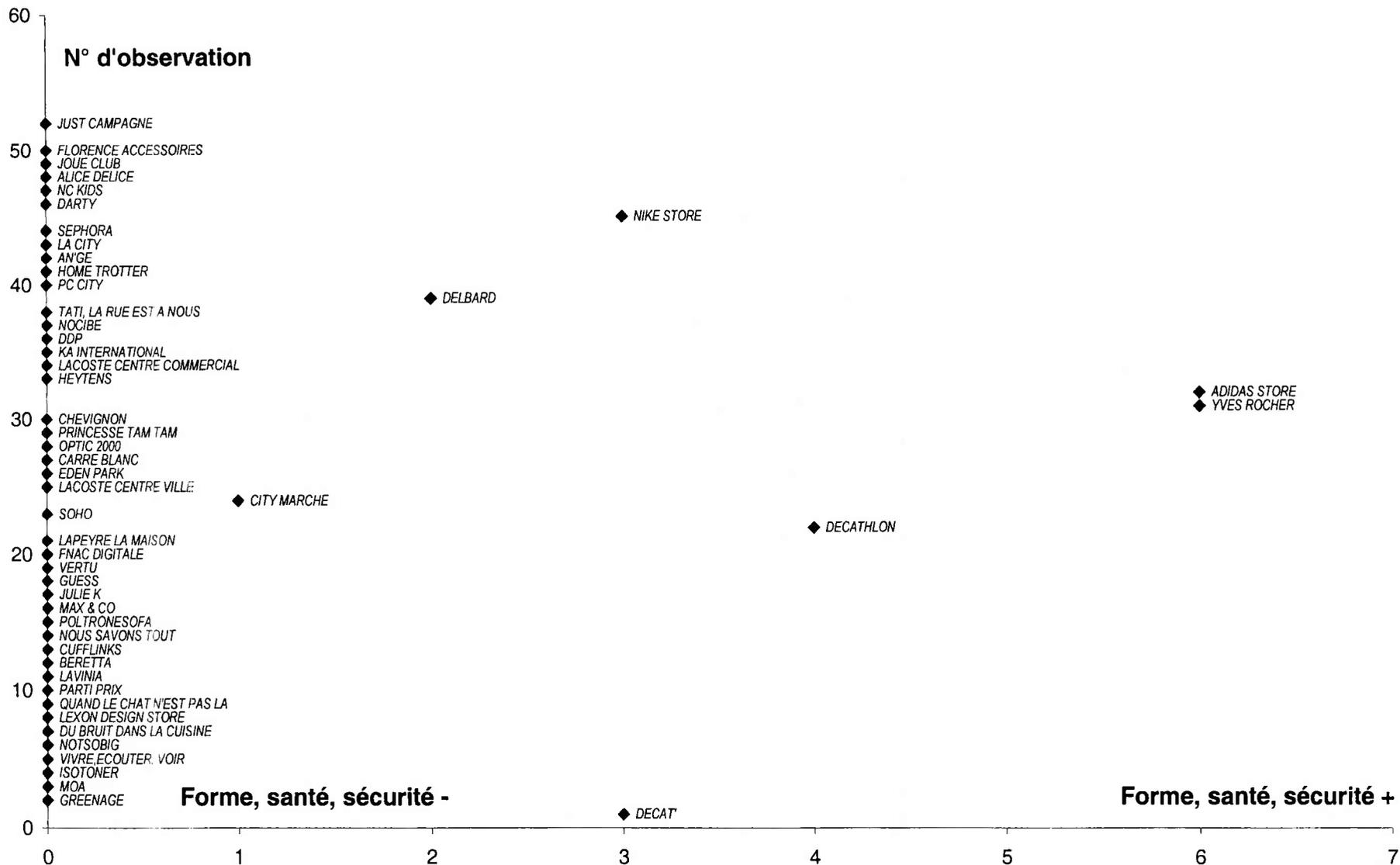
et santé. Le nouveau concept de *Monoprix* combine une offre généraliste de produits et de nombreux services regroupés dans un espace comprenant photocopieuses, bornes d'accès à Internet, automates de la Poste et de la SNCF, borne de développement de photos numériques, distributeurs de télécartes, de billets, atelier de couture... A travers cette association, *Monoprix* vise à offrir un bouquet de solutions pour la gestion de la vie quotidienne.

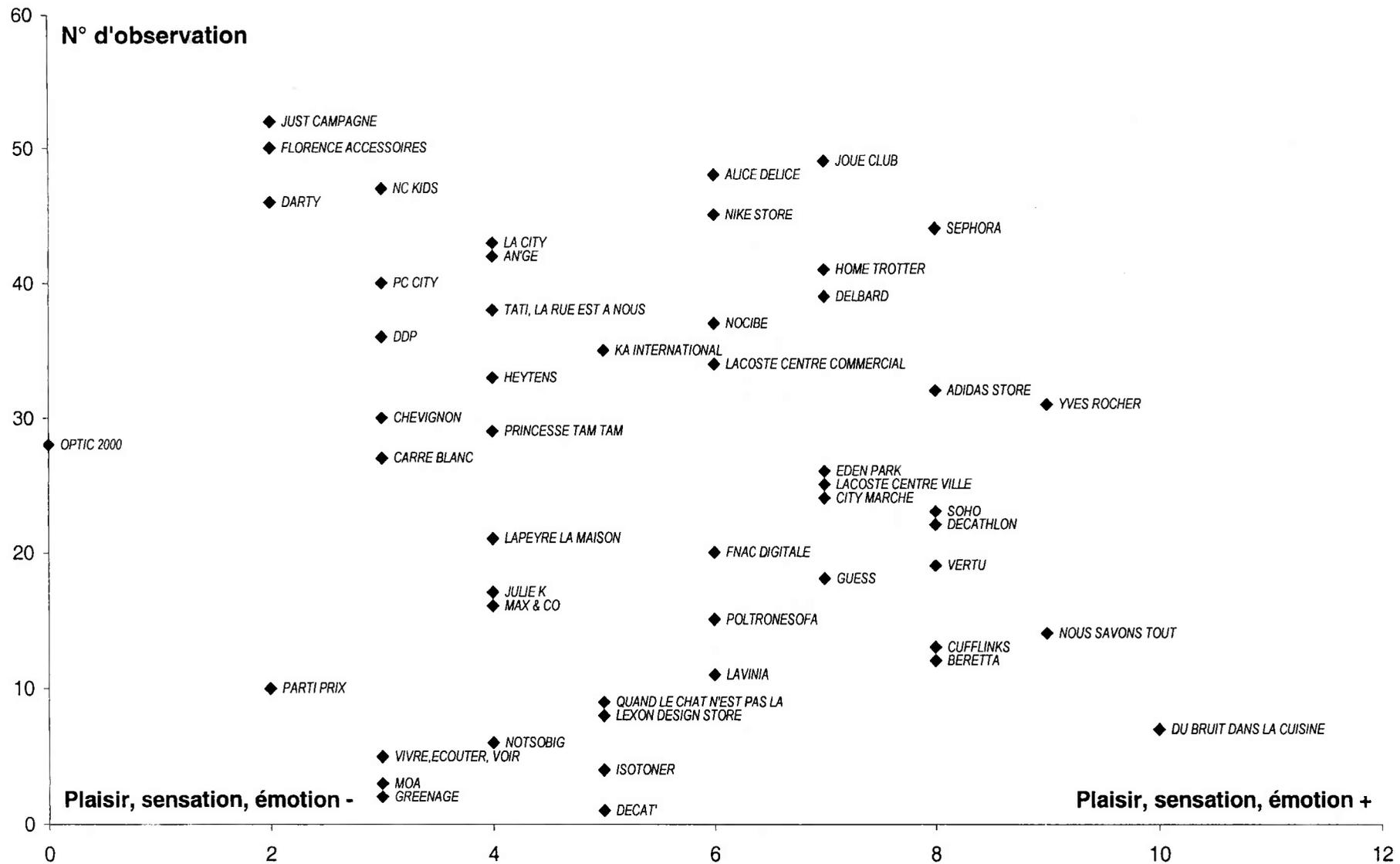
S'il faut bien reconnaître que les exemples d'intégration profonde entre la logique commerciale et la prestation de service dans l'optique d'une réponse globale aux besoins des clients est encore le fait d'un tout petit nombre d'enseignes, il s'agit sans doute d'une évolution significative des mutations du paysage commercial, évolution susceptible de favoriser le développement de nouveaux types d'acteurs contribuant au brouillage des frontières entre un secteur du commerce orienté services et un secteur des services de plus en plus enclin à écouler des biens à l'occasion de prestations de services. Le lancement par Nestlé de Piazetta Buitoni, commerce ambulant de pizzas (cuites sur place), boissons et glaces est une illustration de cette forme hybride entre commerce (vente de produits Nestlé) et services. Le fait que le concept ait été lancé par un industriel ne fait que renforcer le mélange des genres...

3.2.4 L'exploration de la dimension immatérielle

Les entreprises de la distribution prennent progressivement conscience du potentiel de création de valeur immatérielle que recèle une enseigne forte, un assortiment original, la théâtralisation de la présentation de l'offre. De plus en plus d'enseignes s'engouffrent ainsi dans la voie ouverte par Ikea, les Galeries Lafayette, la Fnac ou Nature et Découvertes. Pour une enseigne, s'engager dans la voie de la création de valeur immatérielle consiste à ajouter un supplément de sens aux produits pour les clients. Ce supplément de sens passe généralement par l'évocation plus ou moins directe de valeurs, d'une dimension symbolique ou d'un imaginaire dans lesquels certaines catégories de consommateurs sont susceptibles de se retrouver.

Au cours de l'enquête, chaque enseigne visitée a fait l'objet d'un codage exprimant la nature de l'immatériel de consommation évoqué. Ce codage, qui contient nécessairement une dose importante de subjectivité, repose sur la prise en compte d'éléments aussi variés que la composition de l'assortiment, l'aménagement du magasin, les partis pris en matière de décoration, la tenue vestimentaire du personnel de vente, les éléments signalétiques et les chartes affichées... Selon ces critères, environ la moitié des nouveaux concepts étudiés développe une composante immatérielle.





La teneur de cette composante est très diverse selon les enseignes. Les registres immatériels les plus représentés dans l'échantillon de nouveaux concepts visités sont le "bien-être" et le "fun". *Du bruit dans la cuisine*, *Isotoner* et *Delbard* mettent en avant, chacun à leur manière, la dimension confort-art de vivre et bien-être, que l'on retrouve également dans le nouveau concept *Monoprix* et chez *Lavinia*. *Sephora*, *Nous Savons tout* et *Yves Rocher* évoquent davantage le bien-être lié à la beauté. Hors de notre échantillon, *Kiria* joue sur un registre plus *new age* qui mêle le bien-être du corps à celui de l'esprit et qui a davantage une vocation communautaire. Dans le registre du "fun", on trouve en particulier des enseignes de prêt-à-porter et d'accessoires ciblant une clientèle jeune : *Décat'*, *Guess*, *Adidas Store*, *Nike Store*, *Moa*, *DDP*...

Le voyage, l'évasion, la dimension ethnique constituent un registre immatériel qui a été cultivé par de nombreux concepts lancés à la fin des années 90 ou au tout début des années 2000 : *Un tour en mer*, *Mer et Espace*, *Andaska*, *Nomadis*, *Shipping Company*... Cette veine semble s'essouffler quelque peu. Dans notre échantillon, seul *Home Trotter* (ameublement) s'inscrit dans cet axe, en mettant en avant « un art de vivre ouvert sur le monde des Îles, de l'Asie et de l'Amérique »²¹ au moyen d'un assortiment adapté et d'un aménagement du point de vente qui n'est pas sans évoquer l'univers du caravansérail.

3.2.5 Un plus grand souci de ciblage

La diffusion des positionnements "différenciation", "bouquet", "spécialiste" s'accompagne d'un ciblage de plus en plus précis de la clientèle par les distributeurs. La segmentation de plus en plus fine des marchés constitue l'un des principes de base du régime de croissance intensive.

L'élément le plus marquant en la matière est sans doute la profusion des créations de concepts autour de l'enfant, dans le domaine de l'équipement de la personne (*Diesel Kids*, *Athlete's Foot Baby*, *NC Kids* (par Naf-Naf), *Lulu Kids* (par Lulu Castagnette), *Miniman* (par Newman), *Cacharel Enfant*, *Obaïbi* (par Okaïdi)), mais aussi dans l'ameublement-décoration (*Babble Circus*) ou les loisirs (*Village JouéClub*, *Notsobig*). Des distributeurs de sport ont créé de nouvelles enseignes leur permettant de cibler plus précisément les jeunes (*S2* (par Sport 2000) et *Décat'* dans le sport). Les *Galleries Lafayette* s'apprêtent à ouvrir un important espace intégralement consacré aux "juniors".

Notons également un intérêt manifeste des créateurs de concepts pour la clientèle féminine. Les nouveaux concepts de *Géant*, *Leroy Merlin* et *Bricomarché* ont notamment pour objectif de mieux satisfaire cette clientèle par une meilleure prise en compte de la spécificité de ses attentes, ce qui se

²¹ Site Hometrotter.com.

répercute sur la composition de l'assortiment, l'agencement du magasin, les axes de la décoration... Plus généralement, il est frappant de constater la mise en avant de l'idée de "féminisation" (dans la presse ou au cours de nos entretiens) de la part d'un nombre important de promoteurs de nouveaux concepts comme constituant l'un des axes ayant présidé à leur conception²².

Au-delà de ces critères d'âge et de sexe, certains distributeurs, positionnés haut de gamme, mettent logiquement en avant un ciblage fondé sur le revenu (Max & Co, Eden Park, Beretta, Ka International, Vertu...).

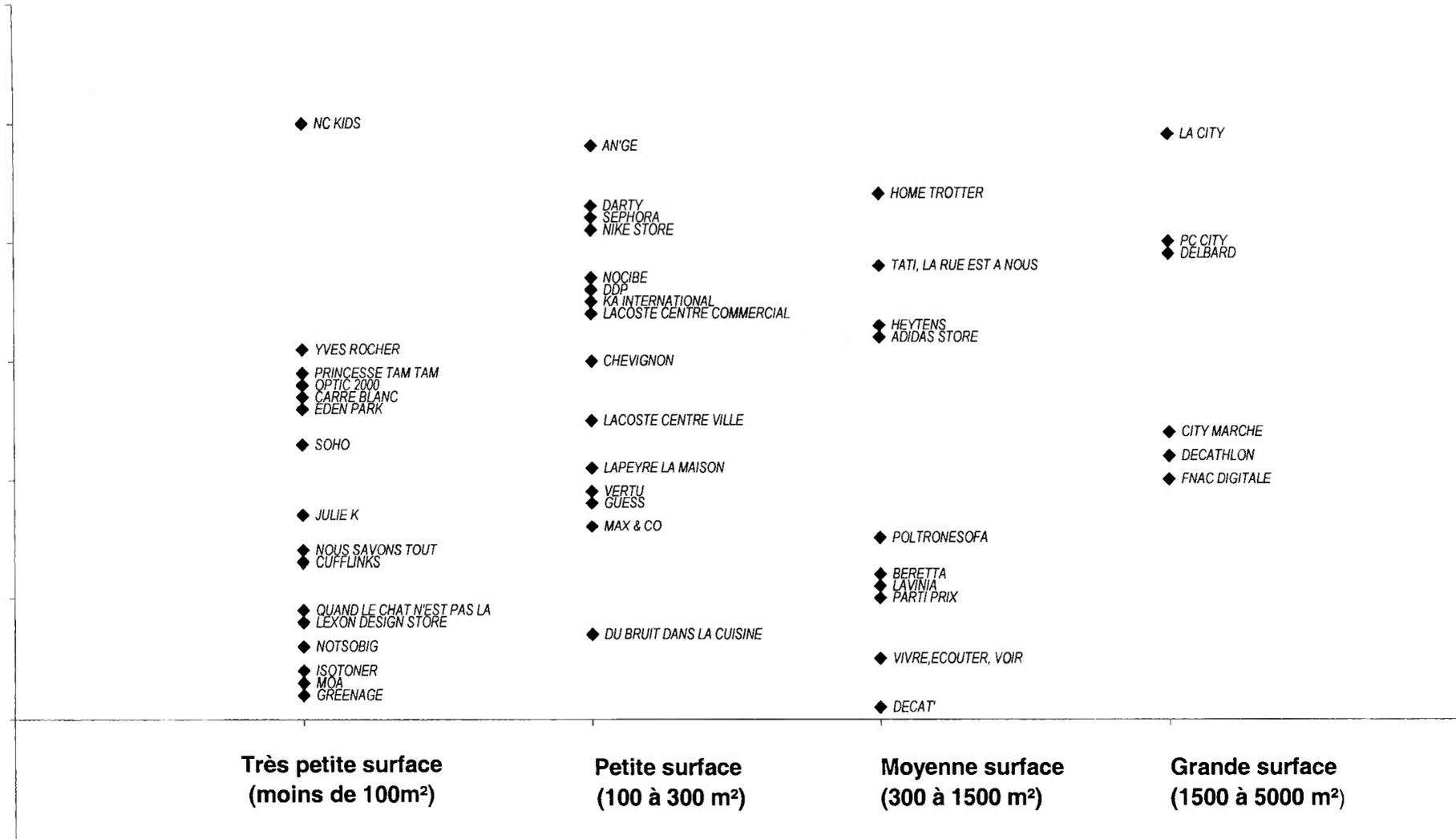
Le principe de segmentation sur lequel se fondent explicitement ou implicitement certains nouveaux concepts ne peut se réduire à des variables socio-démographiques. Il en va ainsi en particulier des concepts qui cultivent un certain immatériel de consommation, qui segmentent davantage le marché par rapport à la sensibilité des consommateurs à l'égard de valeurs dans l'air du temps et d'un sentiment d'appartenance communautaire. Ainsi, en dépit de diversifications successives vers l'habillement féminin et la maison, *Eden Park* continue de cultiver l'imaginaire du rugby, ce qui confère une dimension communautaire à sa stratégie de ciblage. Le nouveau concept de citymarché de *Monoprix*, tout au moins dans sa forme la plus pure du magasin de Convention à Paris, multiplie les clins d'œil adressés à la "communauté" des "bo-bos" parisiens. On relèvera en particulier les inscriptions de citations littéraires sur les murs de chaque rayon²³, qui bien sûr situent l'enseigne sur le plan culturel, mais aussi évoquent un immatériel de la sensation et du bien-être tout en nourrissant un discours totalement orienté sur la personne.

La stratégie de segmentation retenue par une importante proportion des nouveaux concepts visités contribue certainement à expliquer la taille relativement modeste des points de vente. En effet, ces derniers se répartissent approximativement en un tiers de très petites surfaces (moins de 100 m²), un tiers de petites surfaces (de 100 à 300 m²) et un dernier tiers de moyennes et (plus rarement) grandes surfaces. Notons que les grandes surfaces sont sur-représentées parmi les transformations de concepts d'enseignes existantes, alors que ce sont les très petites surfaces qui sont sur-représentées parmi les nouvelles enseignes.

²² Citons, entre autres, des enseignes aussi diverses que Princesse Tam-Tam, Com8, Christine Laure, Dorotennis, Optic 2000, Décathlon, Ideis...

²³ Par exemple, au rayon habillement féminin : « De la femme naît la lumière » (Aragon).

Répartition des enseignes en fonction de la taille moyenne de la surface de vente



Répartition des nouveaux concepts et des nouvelles enseignes en fonction de la surface moyenne de vente

		Automate	Très petite surface (moins de 100m ²)	Petite surface (100 à 300 m ²)	Moyenne surface (300 à 1500 m ²)	Grande surface (1500 à 5000 m ²)	Très grande surface (plus de 5000 m ²)	TOTAL
Nouveaux concepts	Nb	0	7	8	4	6	0	25
	% ligne	0%	28%	32%	16%	24%	0%	100%
	% colonne	0%	44%	50%	36%	86%	0%	50%
Nouvelles enseignes	Nb	0	9	8	7	1	0	25
	% ligne	0%	36%	32%	28%	4%	0%	100%
	% colonne	0%	56%	50%	64%	14%	0%	50%
Total	Nb	0	16	16	11	7	0	50
	% ligne	0%	32%	32%	22%	14%	0%	100%
	% colonne	0%	100%	100%	100%	17%	0%	100%

3.2.6 Le rôle du personnel de vente

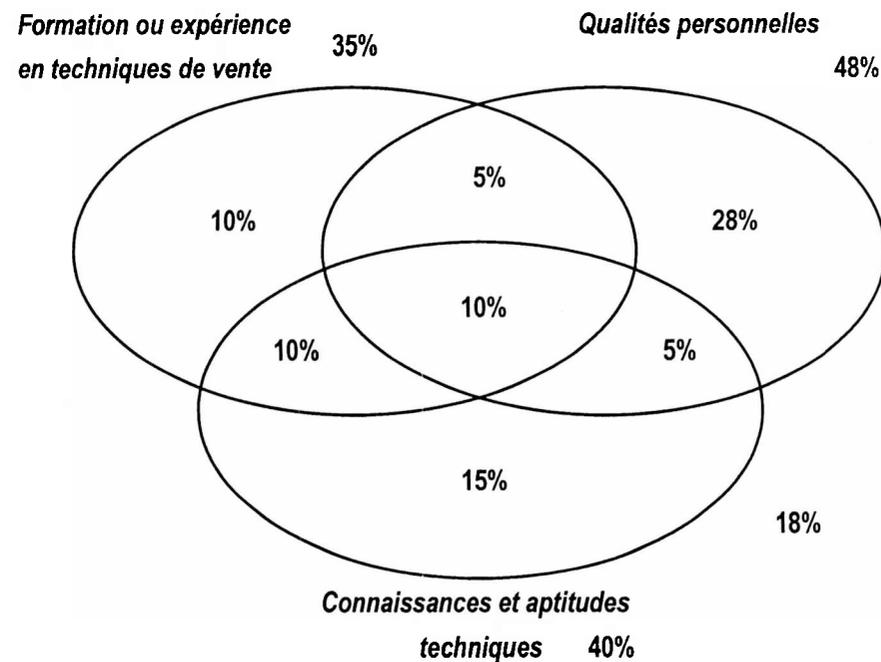
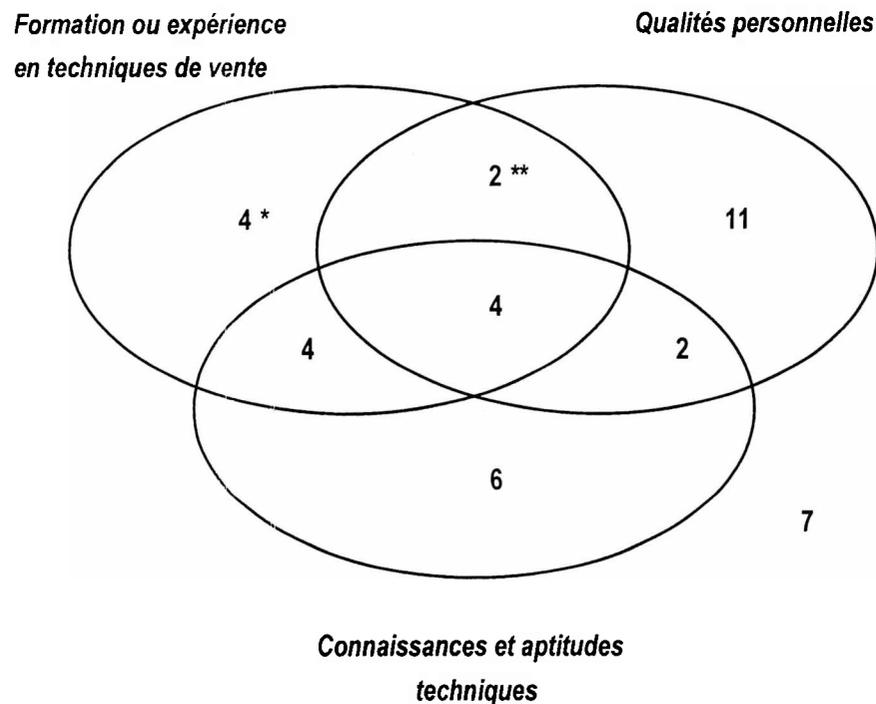
La plupart des nouveaux concepts visités pratiquent le libre-service assisté. Le personnel de vente joue donc un rôle très important dans le déclenchement de l'acte d'achat, mais aussi dans la gestion de la relation clientèle, la mise en œuvre du positionnement stratégique de l'enseigne, voire l'incarnation des dimensions immatérielles qui sous-tendent ce positionnement.

Interrogé sur les missions confiées au personnel de vente, les responsables de points de vente (ou d'enseigne) ont mis au premier plan les notions d'accueil et de conseil, bien avant celle de vente. Ils sont assez nombreux également à avoir évoqué les notions d'écoute et de fidélisation. Ainsi, le rôle du vendeur est de plus en plus pensé dans une perspective qui est relationnelle plutôt que fonctionnelle (seulement un très petit nombre de responsables ont spontanément mentionné la tenue des rayons, le réapprovisionnement, le rangement... comme faisant partie des missions du personnel de vente).

La définition des missions confiées au personnel de vente se répercute sur les critères de recrutement. Les qualités personnelles arrivent largement en tête des critères déclarés par les responsables interrogés. La formation ou l'expérience en technique de vente, ainsi que les connaissances et aptitudes techniques sont également des critères régulièrement mis en avant. Notons cependant que dans près d'un tiers des concepts enquêtés, les responsables mettent en avant simultanément au moins deux des trois dimensions des critères de recrutement, ce qui témoigne de l'importance de la polyvalence dont doit pouvoir faire preuve le personnel de vente.

Les enseignes de grandes surfaces ne restent pourtant pas totalement à l'écart de cette diffusion des pratiques de segmentation. Les nouveaux concepts de *Géant*, de *Bricomarché* ou de *Leroy Merlin* témoignent des efforts engagés par les enseignes généralistes pour passer d'une logique du "plaire à tous" (ce qui suppose de tenter d'obtenir un consensus mou autour du plus grand dénominateur commun parmi les attentes de consommateurs hétérogènes) à une logique du "plaire à chacun" ou tout au moins plaire de manière spécifique à plusieurs catégories de consommateurs aux comportements d'achat et aux attentes très différenciés. Le principe revient alors à fragmenter le point de vente, à jouer sur le plan de circulation, pour que chaque catégorie de clientèle ait le sentiment que le concept a été pensé pour elle.

Qualification et critères de recrutement du personnel de vente



* = 4 magasins souhaitent un personnel ayant une formation ou de l'expérience en techniques de vente

** = 2 entreprises recherchent du personnel ayant certaines qualités personnelles ainsi qu'une formation ou une expérience en techniques de vente

4. QUI ET OÙ ?

Nous allons à présent nous intéresser d'une part aux initiateurs des nouveaux concepts, et d'autre part aux types de localisation privilégiés.

4.1 L'offensive des industriels

Nous concentrerons ici notre attention sur les créations de nouvelles enseignes. Trois grandes catégories d'acteurs peuvent se trouver à l'origine de ces créations : un groupe de distribution, un industriel, un entrepreneur (souvent entouré d'investisseurs). Dans l'échantillon des nouvelles enseignes étudiées, les créations initiées par un distributeur sont les plus nombreuses, mais ne sont pas majoritaires (une dizaine sur 25). Que des entrepreneurs (souvent issus de la distribution) soient à l'origine de nouvelles enseignes n'est pas surprenant. Ils s'agit souvent de créations originales, voire innovantes (*Notsobig*, *Du bruit dans la cuisine*, *Greenage...*). Ce qui est le plus frappant est le poids des industriels dans la création de nouvelles enseignes. Dans notre échantillon, citons Isotoner, Beretta (l'armurier italien), Max Mara (créateur de *Max & Co*), Nokia (à l'origine de *Vertu*), Objectif Bois (fabricant de meuble, créateur de *Home Trotter*) ou encore Nike et Adidas. Hors de notre échantillon, les exemples sont encore nombreux, notamment dans le textile : Arena (maillots de bain), MacGregor (sportswear), Marie-Jo (lingerie), Dim (lingerie), Harley Corn (chaussure), Mod'8 (chaussures pour enfants). Citons également l'initiative originale de Nestlé avec le lancement de *Piazzeta Buitoni*²⁴.

Ceci confirme une tendance qui s'est amorcée au cours des années 90. Cette stratégie d'intégration verticale peut s'interpréter comme manifestant la volonté de certains industriels de s'affranchir de la dépendance à l'égard d'une distribution de plus en plus puissante et concentrée qui, ayant fortement développé ses marques propres, accorde de moins en moins de place à leurs produits dans les points de vente. Elle témoigne aussi sans doute de la volonté de certains industriels, ayant construit une gamme cohérente par rapport aux besoins de consommateurs finals et disposant d'une marque forte, de maîtriser tous les leviers du mix marketing et de se doter de moyens d'observation du marché et de renforcement de la relation clientèle. Le resserrement de l'interdépendance entre la vente et la production qui s'est opéré de manière précoce dans le textile, en raison des impératifs de flexibilité et

²⁴ Évoquons également la création de deux nouvelles enseignes à l'initiative de deux entreprises du commerce de gros : *Ze Store* par le grossiste de matériel informatique Logistor et *Metalco* (produits métallurgiques pour la maison et l'habitat) par l'entreprise du même nom.

de renouvellement accéléré des gammes, explique sans doute que le mouvement soit le plus avancé dans ce secteur, au point que la distinction rend problématique la distinction entre des industriels qui intègrent la distribution et des distributeurs qui deviennent maîtres d'œuvre de la production des articles vendus à leur marque.

Ce sentiment se trouve renforcé par l'observation des marques vendues par les nouveaux concepts. Moins d'un nouveau concept sur dix, parmi ceux que nous avons visités, a une approche multimarque, consistant à ne vendre que des "marques nationales" (c'est-à-dire des marques de fournisseurs). Près de la moitié ne vendent que des produits à leur marque ou des produits anonymes. Les concepts restants présentent un assortiment mixte.

Un deuxième élément marquant relatif à l'identité des initiateurs de nouvelles enseignes est le poids des acteurs étrangers qui, à travers la création d'une enseigne, tentent de prendre position sur le marché français. Ces acteurs étrangers peuvent être des distributeurs ou des industriels. Dans notre échantillon, mentionnons les italiens Beretta, Max Mara (*Max & Co*) et Poltronesofa, l'anglais Dixon (*PC City*), le finlandais Nokia (*Vertu*), l'espagnol Lavinia ou les américains Fingen (*Guess*) et Nike... A ceux-là, rajoutons Patrizia Pepe (Italie), Barleycorn (Italie), Think Pink (Italie), Pal Zileri (Italie), Cimmaron (Espagne), Indetex (Espagne) qui renforce sa présence en France avec l'enseigne Massimo Duti, Diesel (Espagne), Prémaman (Belgique), Marie-Jo (Belgique), Cricket & Co (Belgique), Photo Hall (Belgique), EDC (Esprit, USA), Menard (Japon)... Cette offensive des opérateurs étrangers sur le marché français de la distribution, qui trouve sa contrepartie dans l'accélération de l'internationalisation des distributeurs français, témoigne de l'approfondissement du processus de globalisation du secteur du commerce engagé depuis plus d'une décennie.

Répartition des enseignes selon les types de marques proposés

- | | | |
|-----------------------------|------------------------|------------------------------|
| ◆ JUST CAMPAGNE | ◆ FLORENCE ACCESSOIRES | ◆ DARTY |
| ◆ NC KIDS | | ◆ JOUE CLUB |
| ◆ NIKE STORE | | ◆ SEPHORA |
| ◆ LA CITY | | |
| ◆ HOME TROTTER | | ◆ PC CITY |
| ◆ AN'GE | | |
| ◆ TATI, LA RUE EST A NOUS | ◆ DELBARD | |
| | ◆ NOCIBE | |
| | ◆ DDP | |
| ◆ KA INTERNATIONAL | | |
| ◆ LACOSTE CENTRE COMMERCIAL | | |
| ◆ HEYTENS | | |
| ◆ ADIDAS STORE | | |
| ◆ YVES ROCHER | | |
| ◆ CHEVIGNON | | |
| ◆ PRINCESSE TAM TAM | | |
| ◆ CARRE BLANC | ◆ OPTIC 2000 | |
| ◆ EDEN PARK | | |
| ◆ LACOSTE CENTRE VILLE | ◆ CITY MARCHE | |
| | ◆ SOHO | |
| ◆ LAPEYRE LA MAISON | ◆ DECATHLON | |
| | ◆ FNAC DIGITALE | |
| ◆ VERTU | | |
| ◆ GUESS | | |
| ◆ JULIE K | | |
| ◆ MAX & CO | | |
| ◆ POLTRONESOFA | | |
| ◆ NOUS SAVONS TOUT | | |
| ◆ BERETTA | | ◆ CUFFLINKS |
| | | ◆ LAVINIA |
| | | ◆ PARTI PRIX |
| | | ◆ QUAND LE CHAT N'EST PAS LA |
| | | ◆ LEXON DESIGN STORE |
| | | ◆ DU BRUIT DANS LA CUISINE |
| | | ◆ NOTSOBIG |
| ◆ ISOTONER | ◆ VIVRE, ECOUTER, VOIR | ◆ MOA |
| | ◆ GREENAGE | |
| | ◆ DECAT | |

**Marques d'enseigne
exclusivement
(+ produits sans marque)**

**Marques d'enseigne +
Marques nationales**

**Marques nationales
exclusivement**

4.2 Implantations : le poids du centre-ville

Près de 60 % des points de vente de nouveaux concepts visités sont implantés en centre-ville. Cette proportion est plus forte pour les nouvelles enseignes (environ les deux tiers) que pour les transformations de concepts de la part d'enseignes existantes (près d'un nouveau concept sur deux). Ce poids s'explique sans doute partiellement par l'importance du nombre des nouveaux concepts dans le secteur de l'équipement de personne, ainsi que par celui des concepts de niche qui s'épanouissent davantage dans un environnement urbain. L'examen des implantations privilégiées par l'ensemble des nouveaux concepts recensés confirme cette impression de dynamisme du commerce de centre-ville (en particulier au sein des grandes agglomérations), au détriment principalement du commerce périphérique de ZAC (zone d'activité commerciale). On constate ainsi la poursuite d'un mouvement, amorcé dans les années 90, d'intérêt pour le centre-ville de la part des groupes de distribution originellement spécialisés dans la périphérie. On notera en particulier, au cours des dernières années, les créations de formats spécifiques par Décathlon (*Décat*), Office Dépôt (*Office Dépôt City*) et Lapeyre *La Maison*.

Notons également la poursuite du développement du commerce dans les lieux de transit, avec en particulier le lancement de *Relay Service*, de *Quand le chat n'est pas là*, tous deux déjà évoqués, mais aussi d'*Express Phone* qui offre un service de réparation et de pose d'accessoires pour téléphones mobiles à l'intérieur de gares RER.

Localisation des nouveaux concepts et nouvelles enseignes

		Centre-ville	Centre commercial	Zone d'activité commerciale	Lieux de transit	TOTAL
Nouveaux concepts	Nb	13	9	3	0	25
	% ligne	52%	36%	12%	0%	100%
	% colonne	42%	60%	75%	0%	49%
Nouvelles enseignes	Nb	18	6	1	1	26
	% ligne	69%	23%	4%	4%	100%
	% colonne	58%	40%	25%	100%	51%
Total	Nb	31	15	4	1	51
	% ligne	61%	29%	8%	2%	100%
	% colonne	100%	100%	100%	100%	100%

Enfin, un relevé de l'environnement extérieur a été réalisé pour chacun des points de vente visités. Classiquement, il n'est pas rare que les points de vente soient implantés à proximité d'enseignes s'adressant à une cible de clientèle proche ou proposant des produits complémentaires. Nous n'avons en revanche pas rencontré de cas où des éléments non marchands du lieu d'implantation auraient pu guider le choix de localisation afin de renforcer l'identité ou la mission de l'enseigne (mis à part, bien sûr, les concepts implantés au sein de lieux de transit qui viennent d'être évoqués). Le seul cas de ce type que nous avons pu recenser est le concept *La Griffes Roland Garros*. Il s'agit d'un point de vente de vêtements, bagagerie, accessoires, chaussures, serviettes... à la marque Roland Garros, implanté sous le court n°3 du complexe de la Porte d'Auteuil. Le concept se nourrit ainsi du lieu, à la fois en tant que "créateur d'audience" (les personnes qui fréquentent le site ont naturellement vocation à consommer les produits du point de vente) et comme vecteur de différenciation et de création de valeur immatérielle (notamment à consonance communautaire).

CONCLUSION

L'idée première que livre cette analyse de la création de nouveaux concepts commerciaux au cours des deux dernières années est celle de l'entrée du secteur du commerce dans une phase de consolidation.

Cette consolidation intervient après un "point haut", l'effervescence des années 90, soutenue par une conjoncture favorable, un climat général de créativité lié à l'émergence de la "nouvelle économie", mais également favorisée par la prise de conscience par un certain nombre d'acteurs importants de la grande distribution de l'entrée en crise d'un modèle qui s'est progressivement déphasé par rapport aux caractéristiques du système économique et social et, plus particulièrement, aux comportements de consommation.

La consolidation s'exprime d'abord sur le plan quantitatif, avec l'affirmation d'une tendance à la réduction du flux annuel de créations de nouveaux concepts. Ce flux reste cependant important. La dégradation de la conjoncture macroéconomique (laquelle, il est vrai, a épargné jusqu'à il y a peu la consommation des ménages) et la crise financière qui a rendu beaucoup plus prudents les investisseurs n'ont pas provoqué un effondrement de l'activité de création de nouveaux concepts.

L'impression de consolidation est également de mise sur le plan qualitatif. Les dernières années ne semblent pas avoir porté la naissance de nouveaux concepts porteurs d'innovations radicales, susceptibles de constituer un modèle et d'orienter la trajectoire de transformation qualitative du secteur. De même, une part importante des nouveaux concepts n'apporte rien de nouveau, qu'il s'agisse de nouvelles enseignes (qui n'ont souvent de nouveau que le nom) ou de transformation de leur concept par des enseignes existantes qui ne consistent souvent que dans une remise au goût du jour d'un aménagement vieillissant ou, au mieux, une tentative de répondre aux évolutions perçues des comportements et aspirations de la clientèle.

Pourtant, on n'a pas assisté non plus à l'épuisement de la veine innovatrice. Les "pseudo" nouveaux concepts ne doivent pas occulter le nombre important de cas porteurs de nouveauté ou, tout au moins, d'originalité. La dégradation de la conjoncture et la montée en puissance du hard-discount auraient pu jouer comme un frein important à l'adoption de concepts différenciateurs "qualitatifs", voire stimuler l'innovation sur le registre du prix bas. Or, il est frappant de constater que les nouveaux concepts hard-discount sont extrêmement peu représentés. A l'inverse, la plupart des nouveaux concepts recensés jouent la carte de la différenciation et n'accordent qu'une place secondaire (voire marginale) au prix dans leur mix marketing. Ce résultat demande cependant à être confirmé pour les années à venir, en

raison du délai de gestation des nouveaux concepts. Ce délai crée inévitablement un certain décalage temporel entre, d'une part, la situation conjoncturelle et son impact sur les représentations des acteurs et, d'autre part, la matérialisation de ces représentations dans des concepts commerciaux ayant démarré leur activité. On ne peut donc pas exclure la multiplication de nouveaux concepts positionnés "prix" dans les prochains mois et les prochaines années.

Ainsi, la plupart des nouveaux concepts un tant soit peu innovants tendent à s'inscrire dans des voies défrichées par d'autres. On notera en particulier l'important développement des nouveaux concepts jouant la carte de la différenciation et la poursuite du mouvement d'apparition d'enseignes dont l'assortiment est constitué selon une logique de bouquet. De même, l'exploration de la capacité du commerce à créer de la valeur immatérielle est poursuivie par un nombre significatif de nouveaux concepts. Enfin, la prise en compte explicite de la dichotomie "achat pratique" / "achat plaisir" constitue l'un des fondements du positionnement d'un nombre significatif de nouveaux concepts. Ainsi, globalement, les tendances qualitatives de transformation du paysage commercial amorcées dans les années 90 n'ont pas été remises en question au cours des années récentes, tout au moins au vu de l'activité de création de nouveaux concepts. Sur le plan des structures de l'appareil commercial, cette dynamique se traduit par la multiplication des concepts exploités en petite surface et en milieu urbain.

Les nouveaux concepts sont fragiles. Certains ont vu dans la fermeture de concepts audacieux, ou simplement dans les difficultés financières rencontrées ou un rythme de croissance plus lent que prévu, la manifestation de la faible pertinence de l'approche du commerce qu'ils portaient et de la nécessité de revenir aux "fondamentaux" de la distribution qui reposent notamment sur le discount. Chacun a en tête les échecs de *Box & Co*, de *Vélo et Oxygen* ou de *Nature et Liberté*²⁵. On pense également aux difficultés rencontrées par *Apache*. Il est très probable que nombre des nouveaux concepts évoqués dans ce rapport disparaîtront à plus ou moins court terme. D'autres ne parviendront pas à aller au-delà du premier point de vente. Ces arguments sont cependant à relativiser et ne doivent pas conduire à occulter la portée réelle du renouvellement du tissu de l'appareil commercial que les nouveaux concepts conduisent. D'une part, le risque d'échec est consubstantiel à toute démarche de création d'activité, dans le commerce comme ailleurs²⁶. D'autre part, le risque d'échec est encore plus important lorsque la nouvelle activité joue la carte de l'innovation, s'efforce de défricher des chemins jusqu'alors non empruntés. Ce risque est aggravé dans le cas de l'innovation en matière de concepts commerciaux, en

²⁵ Voir le dossier de *LSA* sur « la difficile montée en puissance des nouvelles enseignes », n° 1760, 21 mars 2002.

²⁶ Rappelons qu'au niveau national environ une création d'entreprise sur deux se conclut par une fermeture dans les 5 premières années.

particulier lorsqu'il s'agit de concepts segmentants et différenciateurs. L'évolution des comportements de consommation rend aujourd'hui très délicate l'identification d'un critère de segmentation pertinent. En outre, toute approche "conceptuelle" implique de réussir à incarner un positionnement (qui repose souvent sur des considérations immatérielles) dans une offre, un aménagement du point de vente, une image de l'enseigne. Ces difficultés spécifiques des nouvelles facettes du métier de distributeur s'ajoutent à celles liées aux fondamentaux du métier (la maîtrise des achats, de la chaîne logistique...) et, plus généralement encore, à la gestion d'entreprise. On comprend donc que l'activité de création de nouveaux concepts soit particulièrement risquée et conduise régulièrement à l'échec. Mais l'échec individuel ne doit pas hâtivement être interprété comme manifestant celui des orientations empruntées par les porteurs de nouveauté. Le monde de la distribution va devoir apprendre à vivre avec un risque accru et des concepts au cycle de vie raccourci.

Le processus de "fragmentation de l'espace stratégique" que nous avons observé durant les années 90²⁷ poursuit donc son cours par la multiplication des enseignes adoptant une approche du marché fondée sur le couple segmentation/différenciation. La demande des consommateurs fait ainsi l'objet d'un traitement de plus en plus fin et segmenté. Ceci est de nature à mettre de plus en plus en difficulté les concepts généralistes non segmentants qui risquent de subir une évacuation progressive de leur clientèle (ou d'une part croissante des dépenses de celle-ci) vers des enseignes capables de répondre avec beaucoup plus de précision à la spécificité de chacun de leurs besoins. Les porteurs de concepts généralistes s'efforcent de répondre à cette menace de deux manières. D'une part, au travers de tentatives d'élaborer des points de vente "plusieurs en un" permettant, par la fragmentation de l'espace de vente, de répondre de manière spécifique à la demande de différentes catégories de consommateurs à l'intérieur d'un même magasin. D'autre part, par l'approfondissement des stratégies de déclinaison des formats et de constitution de portefeuilles d'enseignes de plus en plus étoffés. Nombre de nouvelles enseignes ont été créées par de grands groupes de distribution désireux d'affiner leur approche du marché, de servir de manière plus précise certains segments de clientèle mal traités par les concepts en portefeuille.

L'analyse des nouveaux concepts commerciaux fait également émerger un certain nombre de signaux avant-coureurs de transformations profondes du paysage commercial.

En premier lieu, la diffusion des positionnements "bouquet" tend à brouiller les frontières traditionnelles entre les sous-secteurs du commerce, y compris à un niveau très agrégé. Ainsi, lorsqu'elle lance une gamme de produits d'arts de la table et de décoration, l'enseigne Eden Park sort du secteur de

²⁷ MOATI P. [2001, chapitre 4].

l'équipement de la personne. Plus profondément encore, le nouveau concept de citymarché de Monoprix se situe à cheval entre le magasin populaire, le pôle multiservice et la restauration rapide. Des enseignes comme Relay Service ou, dans un tout autre domaine, Kiria sont proprement inclassables en regard des nomenclatures usuelles. Ce brouillage des frontières sectorielles (qui conduit même à obscurcir la distinction entre commerce et services) est symptomatique de l'adaptation progressive du commerce à un contexte post-fordien, dans lequel le champ d'activité des commerces ne se définit plus par rapport aux activités de production, mais relativement aux besoins de consommateurs. Classifier les enseignes exigera de plus en plus de revoir nos catégories et d'élaborer des nomenclatures découpant l'espace des besoins, matériels et immatériels, des consommateurs.

En deuxième lieu, les nouveaux concepts lancés au cours des deux dernières années témoignent également d'une remise en cause de la position hégémonique des distributeurs sur la fonction d'écoulement des biens. L'un des résultats les plus frappants de cette recherche est le poids considérable pris par les industriels dans la création de nouveaux concepts. Nombre de ces industriels n'en sont d'ailleurs plus tout à fait, car ils ont souvent externalisé l'activité productive *stricto sensu* pour se concentrer sur la conception et le marketing. Disposant d'une marque forte et d'un portefeuille de produits cohérent par rapport aux besoins des consommateurs, ils se muent en "intégrateurs"²⁸ et cherchent à créer une relation directe avec leur clientèle par l'intermédiaire de la création d'un réseau de points de vente. Ainsi, qu'ils viennent du commerce, de l'industrie ou d'ailleurs, les "intégrateurs" sont en train d'étendre leur emprise sur l'activité commerciale.

Enfin, le cas des nouveaux concepts implantés dans des lieux de transit ou, plus encore, l'ouverture d'un point de vente Roland Garros au cœur même du lieu qui accueille la prestigieuse manifestation sportive du même nom témoignent d'une montée en puissance (encore timide) des "créateurs d'audience" dans la structure de l'appareil commercial. Ces créateurs d'audience sont des acteurs qui, grâce à leur activité non commerciale, ont vocation à réunir des ensembles de consommateurs plus ou moins homogènes par rapport à des besoins (matériels ou immatériels) spécifiques.

Dans un contexte d'importance croissante des logiques de segmentation/différenciation, être capable de susciter une "audience" typée est source de création de valeur dans une démarche commerciale. Ces créateurs d'audience peuvent alors souhaiter exploiter ce potentiel de création de valeur, soit en

²⁸ MOATI P. [2001], « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des "intégrateurs" », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 97, 4ème trimestre 2001, pp. 123-138. Repris dans *Problèmes Économiques*, n° 2765, 12 juin 2002.

développant par eux-mêmes une activité commerciale, soit en concédant (sous une forme juridique ou sous une autre) un droit d'exploitation commerciale de la cible ainsi constituée.

Au total, les créations de nouveaux concepts intervenues au cours des dernières années semblent confirmer l'engagement du secteur du commerce dans une mutation structurelle associée à son entrée dans un régime de croissance intensive. Ce diagnostic doit cependant être complété par une analyse du changement stratégique au sein des concepts existants. S'appliquant à des réseaux commerciaux susceptibles d'être de très grande dimension, ces changements stratégiques peuvent exercer un impact immédiat sur le fonctionnement du secteur, plus important que celui associé à l'apparition de nouveaux concepts qui, souvent, démarrent à petite échelle. Cependant, l'innovation radicale en matière de *front office* s'exprime sans doute plus facilement dans le cadre de nouveaux concepts (et plus encore de nouvelles enseignes) que par des infléchissement de stratégies au sein d'un même concept. Ainsi, l'observation des tendances en matière de création de concepts est sans doute la voie privilégiée de l'anticipation de la trajectoire d'évolution du secteur à moyen et long terme.

Dépôt légal OCTOBRE 2003

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-227-8

CAHIER DE ReCHERCHE

Récemment parus :

Peut-on parler d'une opinion de la jeunesse ?

R. BIGOT - C. PIAU - n°181 (2003)

La compréhension sociale du handicap

C. BARRAL - A. BLANC - E. B. MARTIN - A. FRONTEAU-LOONES,
E. GARDIEN - C. GUCHER - P. LE QUÉAU - H.-J. STIKER - n°182 (2003)

**Mobilité professionnelle des salariés du secteur social
et médico-social**

F. BIGOT - T. RIVARD - B. TUDOUX - P. DUBÉCHOT - n°183 (2003)

**Le consumérisme scolaire et la ségrégation sociale dans
les espaces résidentiels. Réflexion à partir de l'exemple
de l'Ile de France**

B. MARESCA - n°184 (2003)

**Niveau de vie et structures de la consommation au Canada-
Beaucoup de similitudes avec la France**

S. LANGLOIS - n°185 (2003)

La notion d'autonomie dans le travail social - L'exemple du RMI

D. CHAUFFAUT - É. DAVID - I. ALDEGHI - V. COHEN-SCALI

T. MAHE - M. BOUSCASSE - n°186 (2003)

**Esquisse d'une méthodologie pour la prospective
des secteurs. Une approche évolutionniste**

P. MOATI - n°187 (2003)

**Opinions et comportements des consommateurs :
un nouvel indicateur « situations de vie »**

A.-D. BROUSSEAU - A. COUVREUR - J.-P. LOISEL - n°188 (2003)

**Les méthodes pour connaître les allocataires du RMI :
données d'enquête et fichiers administratifs**

I. ALDEGHI - C. OLM - n°189 (2003)

Président : Bernard SCHAEFER Directeur Général : Robert ROCHEFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-227-8

CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie

Crédoc - n°
0190. Oct

