

CAHIER DE RECHERCHE

L'INNOVATION COMMERCIALE

QUELLES INNOVATIONS COMMERCIALES AU REGARD DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ?

Céline FUNEL
Manon VIGOUREUX
Aurélia VITTORI

Avec la participation de
Gilles CAPON
Patrick DUCHEN





L'INNOVATION COMMERCIALE

QUELLES INNOVATIONS COMMERCIALES AU REGARD DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ?

Céline FUNEL, Aurélia VITTORI, Manon VIGOUREUX

Avec la participation de Gilles CAPON et Patrick DUCHEN

CAHIER DE RECHERCHE N°291

NOVEMBRE 2012

Département « Dynamique des Marchés »

dirigé par Patrick DUCHEN

**Ce travail a été réalisé en partenariat avec le
Master Distribution & Relation Client de l'Université Paris-Dauphine**

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

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	III
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE : LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DANS LE COMMERCE	4
1 LE RÔLE DE L'INNOVATION DANS LE COMMERCE	5
1.1 Définition du champ de l'étude	5
1.1.1 Définition générale et typologie des innovations selon leur nature	5
1.1.2 Typologie des innovations commerciales	6
1.2 Innover pour se différencier	11
1.2.1 Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit : multiplier les adjacences pour faire face à la concurrence	11
1.2.2 L'innovation dans l'arbitrage classique coût/différenciation : une source d'avantage compétitif.....	12
1.2.3 L'innovation-valeur et la création de nouveaux espaces stratégiques	14
1.3 Le commerce : un flux d'innovations continu.....	17
1.3.1 L'innovation dans le commerce en France : des données limitées	17
1.3.2 La distribution, efficace dans l'urgence.....	18
2 LE COMMERCE, SECTEUR EN MUTATION : UN CONTEXTE QUI FAVORISE L'INNOVATION	20
2.1 Évolution du paysage commercial.....	20
2.1.1 Un contexte juridique en mouvement dont le flou a encouragé le développement incontrôlé de grandes surfaces	20
2.1.2 Diffusion technologique : de la naissance d'Internet au développement de stratégies cross- canal en passant par l'envolée du e-commerce, du m-commerce... ..	21
2.1.3 Internationalisation du secteur	23
2.2 Évolution du contexte sociétal	24
2.2.1 La toile de fond : la société hypermoderne	24
2.2.2 Les valeurs qui sous-tendent les comportements de consommation contemporains	25
2.2.3 Des consommateurs mobiles dans l'espace des valeurs	28
2.3 Vers un nouveau régime de croissance.....	30
2.3.1 Passage du régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive	30
2.3.2 D'un commerce de précision vers une logique servicielle	31
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DES INNOVATIONS COMMERCIALES : À QUELS BESOINS DES CONSOMMATEURS RÉPONDENT-ELLES ?	33
1 MÉTHODOLOGIE	34
1.1 Recensement des innovations commerciales	34
1.2 Présentation de la grille retenue pour analyser les innovations commerciales	35
1.3 Choix méthodologique et traitements statistiques	37
1.3.1 L'innovation commerciale en 2011.....	38
1.3.2 Évolutions des innovations commerciales de 2009 à 2011	42
1.3.3 Conclusion.....	43
2 PANORAMA DES INNOVATIONS COMMERCIALES EN 2011.....	45
2.1 Les innovations commerciales, dans leur ensemble, visent à satisfaire toutes les grandes tendances de consommation.....	45
2.1.1 Des innovations plus fortement tournées vers l'hédonisme	45
2.1.2 Le marketing événementiel et le plaisir au service de l'expérience d'achat	46

2.1.3	Des secteurs qui s'appuient en moyenne sur les mêmes tendances de consommation.....	48
2.2	... même si des disparités sectorielles existent.....	53
2.2.1	L'alimentaire privilégie le plaisir, la fidélisation et l'achat malin	53
2.2.2	L'équipement de la maison : simplification du parcours client.....	55
2.2.3	L'équipement de la personne : vers une consommation participative	58
2.2.4	Le luxe multiplie les expériences exceptionnelles.....	60
2.2.5	Énergie, mobilité et télécoms : des innovations axées sur l'interactivité et la personnalisation	62
2.2.6	Services financiers : plus de concret et d'utile dans un cadre toujours sécurisé	65
2.2.7	Synthèse des données par secteur.....	66
3	PRISE EN COMPTE DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS DANS LES INNOVATIONS COMMERCIALES : ANALYSE SUR LA PÉRIODE 2009-2011.....	70
3.1	Principaux changements observés dans les attentes des consommateurs au cours des dernières années.....	70
3.1.1	Impact de la crise sur le comportement des consommateurs : des attentes qui convergent en priorité vers la réalisation de soi.....	70
3.1.2	Une consommation engagée de plus en plus favorable au « fabriqué localement »	72
3.2	Les innovations commerciales reflètent-elles ces changements ?	73
3.2.1	Évolutions selon les grandes tendances de consommation	73
3.2.2	Besoins de consommation exploités en priorité : évolution du classement sur la période 2009-2011	74
3.2.3	Évolution du poids et de la proportion d'innovations commerciales concernées pour chacun des besoins de consommation étudiés	75
	CONCLUSION ET PERSPECTIVES	79
	BIBLIOGRAPHIE	82
	ANNEXES	84
1.	Présentation du Master Distribution et Relation Client de l'Université Paris-Dauphine	84
2.	Les axes de l'innovation commerciale (M. Dupuis, 2001)	84
3.	L'innovation commerciale selon le modèle 4D de den Hertog et Brouwer (2000).....	85
4.	L'innovation dans le commerce selon le modèle 4D de den Hertog et Brouwer (2000)	86
5.	Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées en 2012	87
6.	Les 60 suivantes meilleures innovations commerciales en 2012	89
7.	Les 30 meilleures innovations en 2011.....	91
8.	Les 30 meilleures innovations en 2010.....	92
	TABLE DES ILLUSTRATIONS	93

SYNTHÈSE

Confronté à un contexte socio-économique instable lié aux chocs de la mondialisation, à l'accélération des avancées technologiques et de leur diffusion ainsi qu'aux mutations des comportements de consommation, le commerce, comme la plupart des secteurs, est entré dans une dynamique de changement continu. Les distributeurs ne peuvent plus se reposer sur la consommation de masse pour gagner des parts de marché mais sont dans l'obligation, désormais, de fabriquer leur propre croissance. Ils doivent se montrer de plus en plus créatifs, l'innovation apparaissant comme un puissant levier de compétitivité pour permettre de se démarquer dans un paysage fortement concurrentiel. L'enjeu pour les entreprises repose donc sur leur capacité à produire des innovations commerciales proposant une valeur ajoutée en phase avec les attentes et les nouveaux arbitrages des consommateurs.

- **LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DANS LE COMMERCE**

Les approches classiques de la théorie marketing (cf. M. Porter) ont toujours reconnu l'importance de l'innovation en termes de soutien de la dynamique compétitive. Toutefois, ces théories cherchent à expliquer l'innovation commerciale en s'inspirant, principalement, des grandes tendances édictées dans l'industrie des produits de grande consommation. Or, quand l'industriel doit positionner son produit à partir de quatre facteurs clés (prix, produit, promotion, distribution), le commerce est, quant à lui, soumis à un nombre difficilement calculable de facteurs liés aux évolutions de son environnement (révision des arbitrages de consommation, renforcement de la concurrence...). Les développements récents de la théorie (cf. W. Chan Kim et R. Mauborgne et le concept d'innovation-valeur) identifient et modifient les facteurs clés essentiels de la distribution et désignent désormais l'innovation comme la « pierre angulaire » des stratégies de marché, correspondant davantage à la réalité du secteur de la distribution.

Ainsi, si les théories ont mis du temps à considérer l'innovation comme primordiale dans le commerce et si les différentes mesures de ce critère (relativement anciennes) conduisent largement à le sous-estimer (en raison d'une approche industrielle de l'innovation), l'observation des pratiques des distributeurs depuis de nombreuses années traduit une réalité bien différente. En effet, pour gagner des parts de marché et conserver leurs positions, les acteurs n'ont d'autre choix que de proposer en permanence des innovations commerciales. Soumis à des contraintes propres à leur secteur (évolution des arbitrages de consommation et renforcement de la concurrence), ces derniers doivent se remettre en question en permanence et faire preuve d'innovations avec des cycles de renouvellement de plus en plus courts. Ainsi, les distributeurs se doivent de mettre en place une ambition et des missions de long terme afin de donner un cap à suivre et une cohérence aux différentes stratégies. Parallèlement, ils sont également contraints de faire preuve de réactivité en proposant des actions à une échéance de court terme, contrairement à l'industrie dont le raisonnement s'effectue encore à un horizon de moyen terme sur la majorité des marchés. La force de la distribution se révèle alors davantage dans sa capacité à agir dans l'urgence.

En outre, si le commerce, comme l'ensemble des autres secteurs d'activité, est en constante évolution, les forces de changement à l'œuvre, au cours des dernières années, se sont considérablement renforcées. Elles ont amorcé un important travail de refonte de la culture du secteur constituant ainsi un environnement encore plus favorable que précédemment à l'émergence d'innovations :

- Évolution du paysage commercial

L'évolution du paysage commercial s'est accélérée ces dernières années sous l'effet de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le contexte juridique a connu de nombreuses modifications qui ont entraîné un flou dans les procédures d'autorisation d'ouverture et d'agrandissement de surfaces commerciales et ainsi encouragé le développement anarchique de grandes surfaces. Ensuite, les technologies de l'information et de la communication ont fait naître de nouveaux circuits de distribution (e-commerce, m-commerce) et transformé en profondeur la manière de produire un service commercial. Par ailleurs, la rapidité de diffusion de la technologie, telle que nous la vivons ces dernières années, permet de voir plus loin. De nouvelles opportunités s'ouvrent encore aux distributeurs, telles que le v-business (intégration commerciale d'une entreprise dans un univers virtuel), f-commerce (intégration de vraies expériences marchandes sociales sur facebook)... Enfin, l'internationalisation du secteur s'est renforcée ces dernières années. L'année 2011 a été particulièrement marquante puisqu'un grand nombre d'enseignes étrangères se sont implantées sur le territoire français.

- Évolution du contexte sociétal

Alors que dans les années 1960-1970, la société se structurait autour d'une classe moyenne en forte expansion économique et démographique, relativement homogène dans ses valeurs, ses modes de vie et ses comportements de consommation, des facteurs de changement (élévation du niveau de vie, ouverture des frontières...) apparaissent progressivement. Ces évolutions bousculent les structures sociales qui deviennent moins corrélées aux caractéristiques des cadres de pensée et des comportements. Ainsi, désormais, les valeurs qui sous-tendent les comportements de consommation contemporains sont l'individualisme, la reliance, l'hédonisme, la rassurance et la défiance.

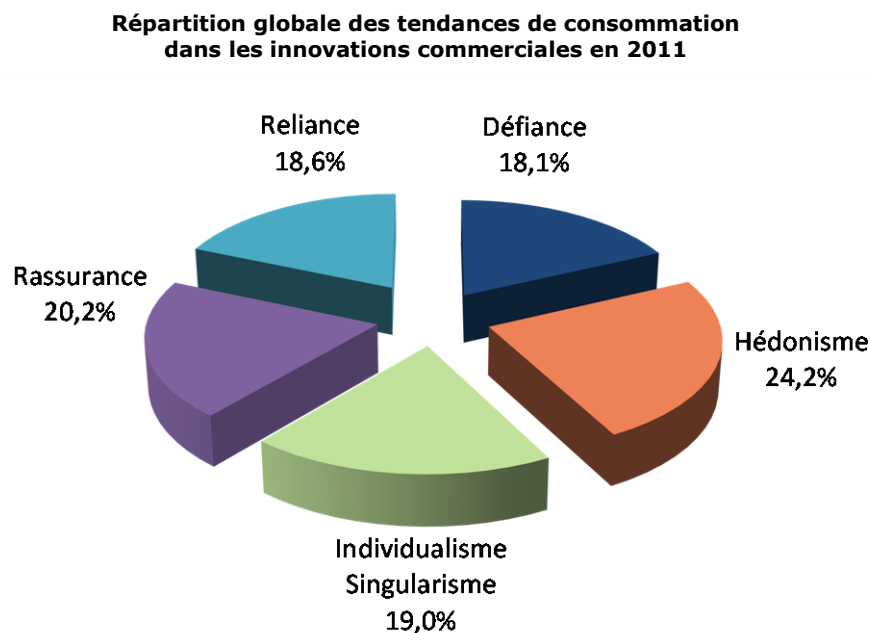
- Évolution du régime de croissance

Longtemps caractérisée par un régime de croissance dit extensif, la grande distribution repose sur une proposition de valeur centrée sur le prix bas et s'adosse à un back office tendu vers l'exploitation des effets de taille. Progressivement, les différents facteurs de croissance de ce modèle vont s'essouffler, les grandes entreprises de distribution commençant à buter sur le niveau élevé des parts de marché et la densité de l'appareil commercial. Le secteur se trouve face à un nouveau défi, celui de créer de la valeur et non plus seulement comprimer les marges. Il entre ainsi dans un régime de croissance dit intensif, consistant à exploiter pleinement chaque segment de marché. La croissance repose désormais sur la connaissance des clients et la maîtrise des outils de marketing relationnel. Si aujourd'hui, l'orientation client est devenue le mot d'ordre dans la plupart des grandes entreprises, la logique dominante reste encore celle du produit. Or les Français aspirent à consommer différemment, ce qui devrait entraîner le passage d'une économie de la quantité à celle de la qualité. L'enjeu pour les distributeurs est donc de réussir à déplacer le cur-

seur de la transaction vers la consommation, de passer d'un commerce de précision à une logique servicielle tout en maintenant un niveau de prix. Si ces derniers sont engagés dans cette direction, il reste encore à affiner les modèles économiques.

- **QUELS SONT LES BESOINS DES CONSOMMATEURS SATISFAITS PAR LES INNOVATIONS COMMERCIALES EN 2011 ?¹**

Une grille d'analyse des innovations commerciales a été mise au point en identifiant vingt besoins des consommateurs regroupés en cinq thèmes. Un système de notation permet de mesurer le degré de développement de chaque innovation et ainsi de produire une échelle de valeur des innovations commerciales mises en œuvre. Parmi les cas recensés, l'ensemble des cinq thèmes de consommation semble avoir été pris en compte par les distributeurs. Tous sont représentés de manière sensiblement équivalente, traduisant la volonté et la capacité des acteurs du secteur à répondre le mieux possible aux attentes des consommateurs.



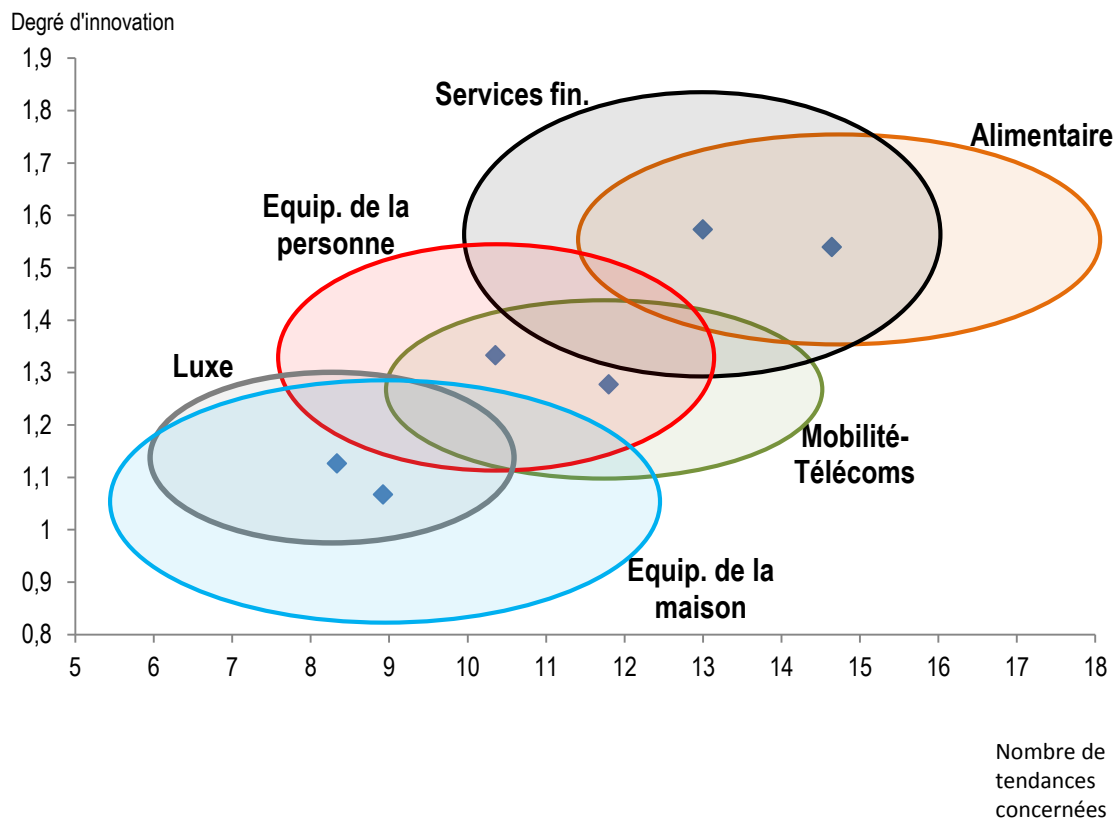
Plus précisément, il apparaît que les innovations commerciales, dans leur ensemble, mettent l'accent sur la volonté des distributeurs de permettre aux consommateurs de vivre une expérience d'achat particulière autour de l'enseigne ou de la marque. La notion de plaisir, l'organisation d'événements exceptionnels et l'utilisation des nouvelles technologies sont donc les trois critères les plus représentés. Par ailleurs, la fidélisation constitue également une préoccupation majeure des distributeurs, les Français étant de plus en plus volatiles et zappeurs. Ce critère est ainsi exploité par un grand nombre d'innovations commerciales (plus de 75%). Enfin, le contexte économique a poussé les acteurs du secteur à proposer de nombreuses innovations permettant aux consomma-

¹ Cette partie s'appuie sur la matière collectée par les étudiants du Master « Distribution & Relation Client » de l'Université Paris-Dauphine dans le cadre de l'Observatoire des innovations commerciales.

teurs de réaliser des économies. La proposition de bons plans, d'achats malins ou de promotions est donc très courante en 2011.

Si l'ensemble des secteurs s'appuie en moyenne sur les mêmes tendances de consommation, quelques disparités existent tout de même. En reprenant les données par innovation et par secteur, le graphique suivant met en évidence les écarts de positionnement des secteurs étudiés en fonction du degré d'innovation (calculé à partir des notes obtenues globalement par secteur) et du nombre de besoins satisfaits par les innovations commerciales.

**Positionnement des secteurs pour l'innovation commerciale en 2011,
en termes de degré d'innovation et de tendances satisfaites**



Guide de lecture : En abscisse, on donne le nombre de tendances couvertes par les innovations. En ordonné, le degré d'innovation reflète le poids des innovations commerciales au travers de la grille des attentes des consommateurs. La dimension des ellipses est fonction de la dispersion des innovations commerciales autour des deux valeurs moyennes caractérisant le secteur : la majorité des innovations de l'alimentaire couvrent entre 11 et 18 tendances (en moyenne 14,5) et ont un degré d'innovation compris entre 1,35 et 1,75 (en moyenne 1,54).

L'alimentaire se détache des autres secteurs par un nombre important de tendances exploitées - 15 en moyenne - avec certains concepts allant jusqu'à 18 (pour 20 tendances analysées, soit un niveau proche du maximum). Il est talonné de près par les services financiers, qui affichent un degré d'innovation comparable en moyenne (mais avec un plus grande niveau de dispersion), avec

un peu moins de tendances couvertes. A l'inverse, les innovations commerciales du luxe sont particulièrement concentrées sur un nombre limité de tendances (8 en moyenne), et ont un degré d'innovation moyen de 1,1. La taille des nuages de points donne une information supplémentaire en termes de dispersion autour de la moyenne pour chaque secteur. Ainsi, les innovations commerciales dans le luxe sont particulièrement concentrées sur un nombre limité de besoins, rattachés à l'hédonisme comme nous l'avons vu précédemment.

- **LES INNOVATIONS COMMERCIALES TIENNENT-ELLES COMPTE DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS ? ANALYSE SUR LA PÉRIODE 2009-2011**

Les travaux de recherche de Hebel, Siounandan et Lehuédé [2009] nous permettent d'identifier les différents impacts de la crise sur le comportement des consommateurs :

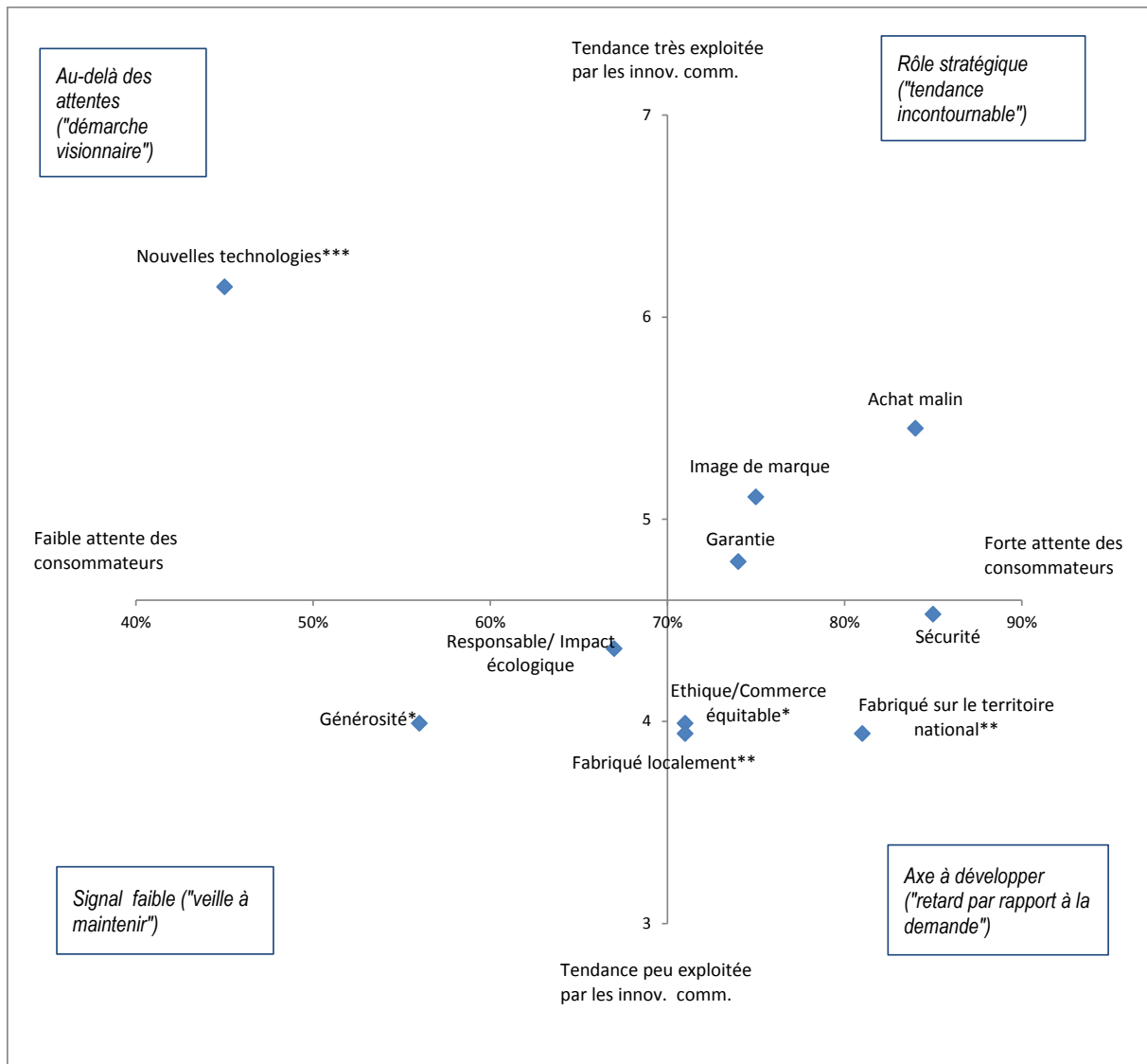
- Impacts conjoncturels : recherche de prix bas, retour à la simplicité et aux plaisirs accessibles.
- Impacts structurels : renforcement de la tendance qui vise à la réalisation de soi au travers de la consommation. Cette dernière apparaît ainsi sous de nouvelles formes : la consommation engagée, la consommation fonctionnelle, la coproduction ou encore la consommation dématérialisée.

L'analyse de l'évolution des innovations commerciales sur l'ensemble de la période 2009-2011 montre que les distributeurs ont su faire preuve d'adaptation et de réactivité. Les changements opérés au cours de ces trois dernières années sont significatifs des mouvements de fond qui illustrent les orientations adoptées par la distribution pour répondre aux attentes de ses clients :

- Les innovations produites privilégient l'hédonisme depuis 2009, avec une utilisation des nouvelles technologies qui gagnent du terrain.
- On observe une progression régulière de l'individualisme / singularisme, avec un rôle de plus en plus important accordé au conseil et à la personnalisation.
- En revanche, il faut souligner une orientation à la baisse pour la rassurance et la reliance.

Toutefois, en raisonnant à un niveau plus fin, c'est-à-dire en termes d'attentes des consommateurs, des écarts, entre les attentes exploitées par les innovations commerciales et les attentes réelles des consommateurs (enquêtes annuelles Consommation du CRÉDOC), peuvent apparaître. La représentation graphique suivante permet de visualiser les forces et les faiblesses des innovations commerciales 2011 en termes de réponse aux attentes des consommateurs.

**Forces et faiblesses des innovations commerciales
en termes de réponse aux attentes des consommateurs**



*Les besoins « éthique/commerce équitable » et « générosité » sont dissociés dans l'enquête annuelle sur les attentes des consommateurs.

** Dans cette même enquête, les critères « fabriqué localement » et « fabriqué sur le territoire national » sont également dissociés.

*** Dans notre étude, le besoin en nouvelles technologies peut être satisfait par l'utilisation d'une nouvelle technologie dans le parcours d'achat et/ou par un produit qui comporte une innovation technologique. En revanche, l'enquête annuelle sur les attentes des consommateurs se limite au produit.

Guide de lecture : L'attente en termes de sécurité arrive en tête des attentes des consommateurs (critère assez ou très important pour 85% des consommateurs), pourtant elle est loin de représenter le critère le mieux exploité par les innovations commerciales (seulement 4,5% des points attribués).

Quatre positionnements ont pu être distingués :

- les attentes qui ont un rôle déjà stratégique et qui peuvent être considérées comme des « incontournables » : on retrouve « l'achat malin », « l'image de marque » et « la garantie » ;

- les attentes à développer : le « fabriqué localement ou sur le territoire national » ainsi que les attentes en matière de « commerce équitable et éthique » ; « la sécurité » reste également très présente dans les attentes des consommateurs ;
- les attentes un peu moins présentes chez les consommateurs (signal faible) et pour lesquelles il convient aux enseignes de maintenir une veille quant à leur évolution : « la générosité » et la dimension « responsable / impact écologique » ;
- les attentes bien exploitées par les distributeurs qui vont même au-delà : « les nouvelles technologies ».

INTRODUCTION

Après plusieurs décennies de hausse du pouvoir d'achat et d'accès massif à la consommation de produits qui ont porté la croissance du commerce, ce dernier doit affronter un contexte moins favorable et faire face aux mutations récentes qui s'opèrent au sein de l'économie.

Tout d'abord, le pouvoir d'achat effectif des Français n'augmente plus guère, les écarts de revenu semblent se creuser et l'inquiétude envers l'avenir augmente. Les turbulences financières et les craintes sur les dettes souveraines en Europe ont émoussé la confiance des consommateurs, une confiance encore éprouvée par les politiques économiques d'austérité mises en place dans la plupart des pays européens pour tenter de redresser les finances publiques. Dans le même temps, les budgets des ménages sont sollicités par des postes de dépenses peu ou pas compressibles (énergie, loyer...) ou davantage valorisées (communication, santé...). La protection sociale, l'avenir des enfants et le pouvoir d'achat forment le trio de tête des préoccupations, entraînant les consommateurs à radicaliser leurs arbitrages entre :

- D'une part, la consommation et l'épargne : en 2011, le taux d'épargne des Français a atteint 16,8% de leur revenu disponible brut (contre 16,1% en 2010), un taux inédit depuis 1982. La France figure parmi les pays d'Europe qui épargnent le plus et cette tendance pourrait se poursuivre en 2012 avec la hausse du chômage qui devrait pousser les consommateurs à se constituer une épargne de précaution.
- D'autre part, les différents postes de consommation : les dépenses « plaisir » (sorties, habillement) sont les premières victimes de l'austérité ; elles sont sacrifiées en priorité si nécessaire. D'autres dépenses peuvent être relativement facilement revues à la baisse (se déplacer moins, économiser l'énergie, rogner sur la diversité et la qualité des produits alimentaires...), mais ces restrictions ont un impact immédiat en termes de qualité de vie. Ainsi, des pans entiers de la consommation sont sacrifiés pour rendre possibles d'autres dépenses (téléphonie mobile, internet, santé...). Le numérique et les NTIC ont suscité le bouleversement le plus important depuis 35 ans dans les budgets de consommation des ménages.

Ensuite, confrontés à un contexte socioéconomique instable lié aux chocs de la mondialisation, à l'accélération des avancées technologiques et de leur diffusion, ainsi qu'aux mutations des comportements de consommation, le commerce, comme la plupart des secteurs, est entré dans une dynamique de changement continu. Aujourd'hui :

- le consommateur est devenu zappeur, exigeant et stratège, ce qui traduit des mutations sociétales profondes ;
- le succès toujours grandissant du e-commerce modifie les modalités de la relation marchande ;
- l'arrivée de nouveaux acteurs innovants et compétitifs issus des pays étrangers renforce l'intensité de la concurrence.

Par conséquent, à l'heure où les comportements et les attentes des consommateurs semblent évoluer de manière accélérée, où la création de nouveaux concepts commerciaux fait émerger un commerce de précision qui mine la viabilité des formats généralistes issus de la précédente révolution commerciale, où l'internet impose des stratégies cross-canal et de nouvelles formes de relations avec les clients, les distributeurs ne peuvent plus se reposer sur la consommation de masse pour gagner des parts de marché, mais sont dorénavant dans l'obligation de fabriquer leur propre croissance. La mise en place de stratégies efficaces pour stimuler et inventer de nouvelles façons d'acheter et de créer de nouvelles valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles devient alors essentielle. Les distributeurs doivent se montrer de plus en plus créatifs, l'innovation apparaissant comme un puissant levier de compétitivité pour permettre de se démarquer dans un paysage fortement concurrentiel.

L'enjeu pour les entreprises repose donc sur leur capacité à produire des innovations commerciales proposant une valeur ajoutée en phase avec les attentes et les nouveaux arbitrages des consommateurs, ce que le présent rapport va s'attacher à évaluer pour les années 2009, 2010 et 2011. L'objet de cette recherche consiste également à déterminer les tendances à l'égard desquelles les distributeurs devront maintenir une veille active, celles qui ne sont pas assez exploitées au regard de la demande actuelle, celles qui apparaissent comme incontournables ou encore celles qui constitueront demain un axe de développement majeur.

La première partie de ce rapport vise à appréhender la dynamique d'innovation à l'œuvre dans le commerce. Dans une première section, nous reviendrons sur les apports théoriques pour définir l'innovation et ses différentes typologies, et déterminer l'importance de son rôle dans le secteur spécifique du commerce. Dans la seconde section, nous nous intéresserons aux mutations à l'œuvre dans le commerce depuis quelques années – évolutions du paysage commercial, du contexte sociétal et des modèles économiques – qui créent les conditions favorables à l'émergence d'innovations et influencent directement les choix des entreprises en termes de positionnement stratégique.

La seconde partie, à visée plus opérationnelle, consiste à étudier l'adéquation des innovations commerciales aux besoins des consommateurs, en s'appuyant sur la matière collectée par les étudiants du Master « Distribution & Relation client » de l'Université Paris-Dauphine dans le cadre des Trophées SCOPS². Le CRÉDOC a une longue expérience dans l'identification des attentes et des nouveaux comportements des consommateurs. Nous nous appuierons sur cette connaissance - dans le prolongement du Cahier de Recherche du CRÉDOC en 2010 sur la vision des acteurs du monde de la distribution qui anticipent une « orientation client » de leur management - pour mieux évaluer les tendances des innovations commerciales et mettre en avant le rôle du consommateur final dans la mise au point de ces innovations. Ainsi, après avoir précisé la méthodologie employée, nous dresserons un portrait des innovations commerciales en 2011 avant de réaliser une analyse en dynamique sur la période 2009-2011.

² Événement organisé par l'Université Paris-Dauphine pour élire les meilleures innovations commerciales. Ces dernières sont classées en cinq catégories qui sont à l'origine du sigle SCOPS (Services, Concepts, Opérations promotionnelles, Programmes de fidélisation, Stratégies de relation client).

Nous concluons cette étude sur un bilan de l'exploitation des différentes tendances de consommation par les distributeurs, à travers leurs innovations commerciales, afin de détecter les pistes à développer à l'avenir.

PREMIÈRE PARTIE :
LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DANS LE COMMERCE

1 LE RÔLE DE L'INNOVATION DANS LE COMMERCE

1.1 Définition du champ de l'étude

L'innovation commerciale étant au cœur de notre étude, il convient, dans un premier temps, de préciser sa définition. Les analyses en matière d'innovation ont été nombreuses depuis les travaux fondateurs de Schumpeter (cf. processus de destruction créatrice). L'objectif de notre rapport n'étant pas de dresser un état de l'art du processus d'innovation, mais de comprendre et d'analyser la dynamique d'innovation à l'œuvre dans le secteur de la distribution, nous nous limiterons à la définition générale de l'innovation retenue dans la plupart des travaux qui tentent de la mesurer, avant d'étudier les différents types d'innovation qui peuvent être distingués dans le domaine du commerce.

1.1.1 Définition générale et typologie des innovations selon leur nature

- **UNE DÉFINITION DE RÉFÉRENCE : L'INNOVATION SELON LE MANUEL D'OSLO**

Les travaux de l'OCDE (cf. Manuel d'Oslo³) apparaissent comme une référence en matière d'analyse et de mesure de l'innovation. Cependant, leur analyse fut longtemps bornée aux seuls contenus scientifiques et technologiques (innovations de produit et de procédé dans l'industrie). Or, dans un environnement concurrentiel de plus en plus tendu et face à l'accélération du changement technologique ainsi qu'aux évolutions en termes de tendances de consommation, l'activité d'innovation fait désormais appel à « un ensemble de processus complexes, organisationnels, relationnels et cognitifs »⁴. Ces processus affectent l'ensemble du système productif. L'entreprise évolue dans un espace où interagissent dans la durée des acteurs de la recherche, de l'industrie et de la formation, mais aussi ses partenaires et ses clients, ses fournisseurs et ses financeurs. Dans ce contexte, les relations de coproduction (avec les fournisseurs ou les clients) se sont multipliées. La dernière version du manuel d'Oslo (2005) permet d'intégrer ces évolutions récentes. L'innovation est alors définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » La distribution devient ainsi un lieu d'application de l'innovation qu'il convient de cerner.

- **L'INNOVATION COMMERCIALE : UNE INNOVATION DITE NON TECHNOLOGIQUE**

L'accélération du changement technologique dans un contexte de mondialisation des échanges et d'intensification de la concurrence pousse les entreprises, et ce quel que soit leur secteur, à intégrer cette dynamique de changement continu. Ceci se traduit notamment par la multiplication des innovations dites non technologiques qui se manifestent par la mise en œuvre d'une nouvelle mé-

³ OCDE [2005].

⁴ Detrie [2005], p.528.

thode d'organisation ou de commercialisation. L'innovation organisationnelle peut concerner les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. Elle se traduit alors par la mise en place de bases de données, de formations du personnel, de systèmes de gestion de la chaîne de production ou d'approvisionnement, ainsi que de systèmes de gestion de la qualité. La mise en place de systèmes de production intégrant les ventes et la production ou de nouvelles méthodes d'intégration avec les fournisseurs illustre également ce type d'innovation. L'innovation commerciale, également nommée « innovation marketing », peut se traduire par des changements significatifs de la conception ou du conditionnement en termes de forme et d'aspect, de design, ou même de goût. Elle peut également se manifester par la mise en place de nouveaux circuits de vente ou de nouvelles méthodes de présentation, d'exposition, ou de promotion (nouveau type d'emballage, nouveau logo, carte de fidélité, etc.).

Toutefois, cette typologie ne permet pas de prendre en compte la tendance à se succéder des différents types d'innovation suivant les stades d'évolution de la demande ou de la technologie (Abernathy & Utterback, 1978). Les récents travaux du GREQAM⁵ rappellent, en effet, que les différents types d'innovation, les conditions de la concurrence et la structure d'organisation interagissent et sont étroitement liés. Par ailleurs, une vision dynamique mettant en rapport les innovations passées des firmes et leur capacité actuelle d'innovation est aussi nécessaire du fait de la nature cumulative des connaissances (Cohen & Levinthal, 1989).

Le processus d'innovation est très complexe et les travaux sont nombreux à tenter de définir ses caractéristiques et ses déterminants, et ce dans de multiples domaines d'études (management, stratégie, théorie des organisations, économie de l'innovation...). Le présent rapport vise à dresser un état des lieux de l'innovation dans le commerce à travers son rôle stratégique, ses principales formes et les tendances de consommation qu'elle exploite, et non pas à définir le processus même d'innovation. Ainsi, nous privilégierons l'approche marketing qui s'attache à analyser l'innovation comme un vecteur de différenciation et de création de valeur dans un environnement concurrentiel.

1.1.2 Typologie des innovations commerciales

L'étude de l'innovation et de ses différentes formes dans le commerce ne s'est faite que tardivement en comparaison aux autres secteurs. Toutefois, sur la dernière décennie, les mutations observées au sein du commerce ont conduit différents analystes à proposer une typologie spécifique aux activités commerciales. Nous ne chercherons pas à être exhaustifs en matière de définitions et de typologies de l'innovation. En effet, s'agissant d'analyser le développement de l'innovation commerciale au regard des attentes des consommateurs, seules les typologies jugées pertinentes dans le cadre de notre analyse (cf. partie 2) seront présentées ici. Nous nous appuierons notamment sur les travaux de Dupuis [2001], Gallouj [2007] et Choukroun [2012].

- **TYPLOGIE DE DUPUIS (2001)**

Basée sur des données d'enquêtes ainsi que sur les travaux de nombreux experts (économistes, spécialistes du marketing...), la typologie de Dupuis distingue quatre types d'innovation commer-

⁵ GREQAM [2011].

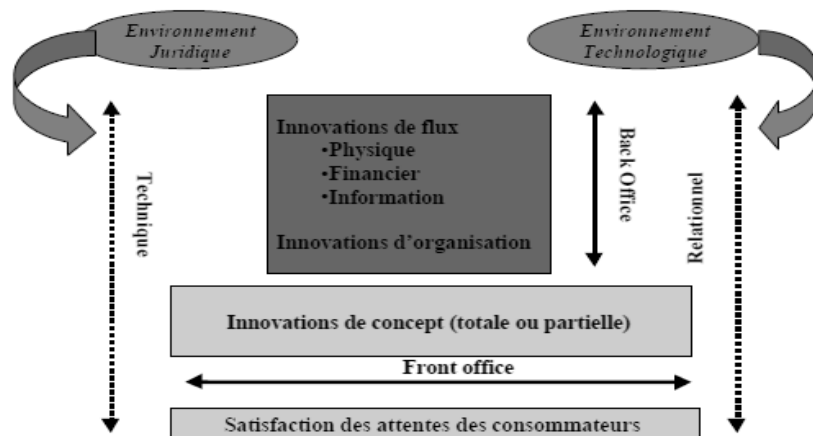
ciale : les innovations de concept, de flux, d'organisation et de relation. C'est cette typologie qui a été retenue pour différentes enquêtes de l'INSEE visant à mesurer le poids de l'innovation dans le commerce.

Les 4 types d'innovation commerciale selon Dupuis⁶

- Les innovations de concept peuvent conférer à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue).
- Les innovations de flux touchent aux relations verticales dans la filière (flux physiques, flux financiers et flux d'information) et visent à réduire les coûts ou à créer une plus grande valeur ajoutée avec des moyens égaux ou inférieurs.
- Les innovations organisationnelles concernent notamment les structures de fonctionnement des entreprises. Ainsi, en son temps, la franchise a constitué comme le succursalisme une innovation d'organisation. Apparaissent également de nouvelles formes organisationnelles combinant franchise et succursalisme.
- Les innovations relationnelles modifient la nature des liens entre acteurs de la filière ; c'est le cas des Market Places qui, à terme, remettent en cause les réseaux fournisseurs/distributeurs en les globalisant.

Ces innovations sont conditionnées par l'évolution de l'environnement (aussi bien technologique que juridique). La combinaison (ou mix) de ces quatre types d'innovation est alors nommée innovation architecturale. Dupuis distingue par ailleurs la dimension back office de la dimension front office. Il prend ainsi les exemples de Wal-Mart et Carrefour, le premier illustrant une architecture innovante dominée par le back office (innovations de flux et d'organisation), tandis que le second se serait montré plus innovateur au niveau du front office (innovations de concept).

Figure 1 : Architecture de l'innovation commerciale



Source : Dupuis [2001]

⁶ Dupuis [2002].

Dupuis poursuit son analyse en s'appuyant sur les travaux de Badot et Cova, Chain, Moati, Volle. Il parvient à dégager différents axes de l'innovation commerciale qui s'articulent autour de deux pôles : la création de valeur et la segmentation, voire la personnalisation de masse (cf. annexe 1). Il souligne ainsi l'évolution du rôle de la distribution. Cette dernière n'est en effet plus limitée à son rôle d'intermédiaire : « elle ne vend plus des produits mais des concepts de vente » (Dupuis, 1998). Nous étudierons plus précisément les changements à l'œuvre au sein du commerce dans notre prochain chapitre.

- **LIMITES DE LA TYPOLOGIE DE DUPUIS ET FORMES D'INNOVATION PROPOSÉES PAR GALLOUJ**

Gallouj [2007] expose les limites d'une telle approche. Notamment, de multiples recoupements ont été constatés entre les catégories proposées. En effet, si les innovations architecturales sont une combinaison cohérente de toutes les autres dimensions, il peut en être de même pour l'innovation de concept qui repose également sur un mix des autres catégories d'innovations ou encore l'innovation organisationnelle qui peut être assimilée à une combinaison d'innovations de flux.

Ainsi, Gallouj va s'appuyer plus précisément sur le modèle de den Hertog et Brouwer (2000) qui permet notamment de prendre en compte les interactions entre les différents types d'innovation (cf. modèle à quatre dimensions en annexe 1) pour proposer une typologie plus fine. Le modèle recense quatre formes d'innovations commerciales :

- un nouveau concept (correspondant à une nouvelle idée ou une nouvelle façon d'organiser la réponse à un problème) ;
- une nouvelle interface client ;
- un nouveau système de distribution (ou de servuction) ;
- une option technologique.

Les auteurs illustrent ces différentes dimensions en proposant de multiples exemples (cf. annexe 2). Ils précisent que, dans la réalité, la majorité des innovations commerciales sont des combinaisons de concept, de technologie, et d'organisation. Ils témoignent également du rôle du consommateur final dans la mise au point de ces innovations.

Gallouj s'est basé sur cette analyse ainsi que sur différentes études et données d'enquêtes pour proposer la typologie des innovations suivante.

Là encore l'auteur précise que les interactions sont très fortes entre les différents types d'innovation. Selon lui, les nouvelles formes de distribution (nouveaux concepts ou encore nouveaux formats de magasin) constituent une dimension intégratrice ou combinatoire de la plupart des autres formes. La dimension technologique occupe un rôle transversal, tandis que les méthodes de vente peuvent incorporer ou non des nouvelles technologies, tout comme les nouveaux concepts, les nouveaux produits et services ainsi que les nouveaux process. Il ajoute également que l'application et l'utilisation de nouvelles technologies peuvent, par exemple, aboutir à de nouveaux process.

Typologie des innovations selon Gallouj

Domaines d'innovation	Exemples de mise en œuvre
Nouvelles méthodes de vente	La distribution ou vente automatique et les magasins-robots La télévente ou le téléachat Le supermarché à domicile
Nouveaux concepts ou nouveaux formats de magasin	Grand magasin Magasin populaire Supérette Supermarché Hypermarché Grande surface spécialisée Hard discount Spécialiste alimentaire Boutique spécialisée non alimentaire
Nouveaux produits et nouveaux services distribués dans et par le magasin (innovation de marché)	Nouveaux produits - nouveaux rayons (micro-informatique, téléphonie, paramédical, billetterie, jardinage...) Station de distribution d'essence Services financiers (cartes de crédit...) Agences de voyage
Nouveaux produits et nouveaux services (mis au point par les distributeurs ou à leur initiative)	Marques propres Produits génériques Marques d'enseignes
Nouveaux process (ou nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement) à l'intérieur d'un même format	Juste à temps Cercles de qualité Normes de type ISO
Nouveaux process (ou nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement) externes	Constitution de méga-centrales d'achat Pratiques d'internalisation ou d'externalisation de la chaîne logistique ou encore d'autres fonctions (informatique, ressources humaines, formation...)
Applications et utilisations de nouvelles technologies (à l'intérieur d'un même format ou dans l'environnement – clients, fournisseurs, autres magasins – du format considéré)	Machines-outils PAO, CAO Services en ligne, e-commerce Technologie améliorant la chaîne du froid Bornes interactives Self-scanning

Source : Gallouj [2007]

• **LES 7 DOMAINES-CLÉS DE L'INNOVATION : LE POINT DE VUE D'UN EXPERT EN PROBLÉMATIQUES DE DISTRIBUTION (M. CHOUKROUN)**

Nous avons choisi ici de présenter la typologie proposée par M. Choukroun qui bénéficie d'une vision plus pratique et plus pragmatique du secteur de la distribution. Il propose ainsi « une définition bien plus large de l'innovation, une acception qui serait liée à une notion plus humaniste »⁷. Il définit l'innovation dans la distribution comme étant « liée à tout ce qui permet d'apporter un pro-

⁷ Choukroun [2012].

grès à l'homme dans sa façon d'être, de vivre et d'échanger ». Ainsi, selon l'auteur, outre le prix qui demeure l'un des facteurs-clés de succès pour les acteurs de la distribution, les petites entreprises indépendantes comme les plus grands groupes doivent sans cesse innover en jouant sur les 7 domaines-clés suivants :

Les 7 domaines-clés de l'innovation du distributeur selon Choukroun [2012]

- *Le produit : L'enseigne met sans cesse à la disposition de ses clients des produits qui doivent surprendre par leur originalité, leur utilisation, leur niveau de prix.*
- *Le concept : Un magasin, un site Internet ou un centre commercial, sont revisités régulièrement pour être réinstallés dans la modernité. On utilise régulièrement les termes de "remodeling", "redesigning" et "refurbishment" pour marquer l'importance de revoir complètement le concept.*
- *L'animation : C'est peut-être un des domaines où l'innovation est la plus forte et la moins chiffrable. L'inventivité des distributeurs est sans limite pour faire sans cesse revenir des clients forcément infidèles : prix, jeux, cadeaux, primes, anniversaires, réouvertures, soldes, promotions, démonstrations, dégustations, défilés, flashmobs.*
- *Le lien client : La révolution de l'Internet et du 2.0 a apporté à la distribution cet outil essentiel qui lui manquait pour créer des relations individuelles avec ses millions de clients. De la carte de fidélité aux blogs, aux tchats et aux communautés, le commerce social se développe au rythme du web. De nouvelles initiatives sont prises chaque jour par les enseignes, à tel point qu'il est difficile d'en suivre le déroulement. Le distributeur s'est fortement saisi de cette opportunité créée par la technologie et par un nouveau monde qui a besoin de se "re-lie".*
- *Le modèle d'organisation : Le choix des structures et la façon de les faire évoluer recouvrent des domaines en innovation permanente dans la distribution : structures intégrées centralisées ou décentralisées, structures de franchise et groupements du commerce associé liés pour tout ou partie à l'enseigne, capitaux familiaux, capital-risque ou appel au marché.*
- *La roue de la productivité : Cela recouvre l'ensemble des outils que développe la distribution pour agir sur cinq axes essentiels qui consistent à réduire les attentes clients (fluidification des passages aux caisses), augmenter le service client (fidélisation), atteindre les zéros rupture (chaîne logistique), mesurer les rentabilités à la famille de produits (contrôle de gestion) et garantir des résultats et des réalisations en phase avec les budgets (rentabilité et prévisions).*
- *La relation : Au-delà de la négociation, forcément dure car le rapport de forces entre industriels et distributeurs est complexe à équilibrer, de nouvelles actions de partenariat sont sans cesse testées. Des expériences de partage et de coopération sont mises en place dans des domaines aussi variés que la chaîne logistique et la traçabilité des produits, le merchandising, les actions de communication ou encore les échanges de données.*

Cette approche récente de l'innovation dans la distribution permet une meilleure prise en compte des problématiques actuelles rencontrées par les entreprises du secteur, notamment en termes d'intégration des nouvelles technologies (aussi bien dans la conception des produits que dans la relation avec le client) et de logique de coproduction qui répond à une demande de plus en plus exigeante en termes de personnalisation des produits. Les typologies elles-mêmes ont ainsi évolué au cours de la dernière décennie, accompagnant la volonté et la nécessité pour les acteurs de la distribution de mieux structurer leur stratégie d'innovation. Cette évolution se retrouve également à travers les différents travaux d'experts de l'analyse marketing qui traduisent la montée du rôle stratégique de l'innovation.

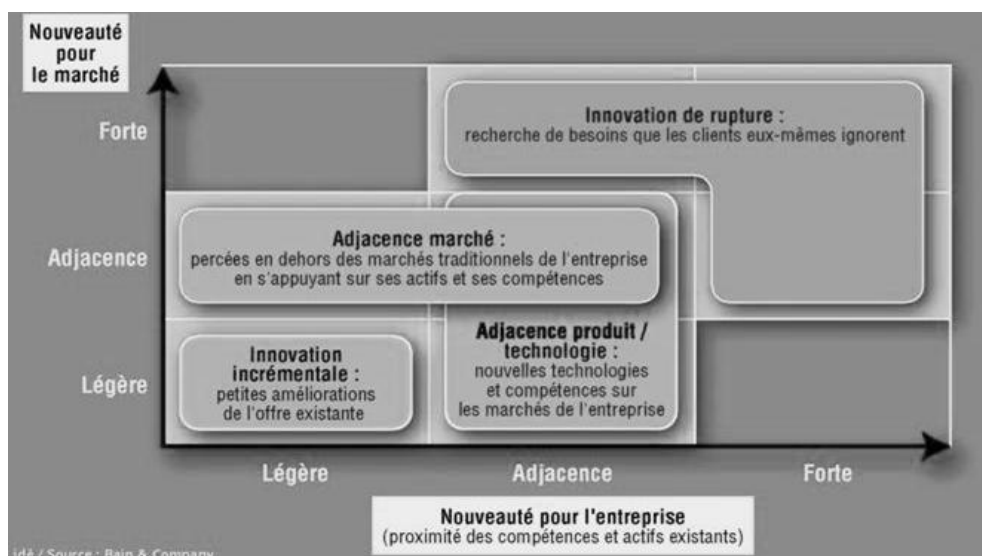
1.2 Innover pour se différencier

Il s'agit ici d'étudier le renforcement du rôle de l'innovation en matière de stratégie de différenciation à travers les principales approches marketing. En effet, si les approches classiques reconnaissent son importance en termes de soutien de la dynamique compétitive, les développements récents la considèrent désormais comme la « pierre angulaire »⁸ des stratégies de marché.

1.2.1 Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit : multiplier les adjacences pour faire face à la concurrence

Les approches classiques distinguent deux modèles opposés en matière d'innovation : rupture ou amélioration incrémentale. Alors que le premier est à la fois rare et risqué pour l'entreprise et vient bouleverser un marché en répondant à un besoin ignoré jusque-là par les clients eux-mêmes, le second consiste simplement à identifier des améliorations possibles de l'offre existante. Lors d'une enquête réalisée en 2006 auprès de 250 multinationales, Lamure et Garnier⁹, du cabinet Bain & Company, ont souligné que trois dirigeants sur quatre s'inquiétaient du raccourcissement rapide des cycles de vie des produits et trois sur cinq s'alarmaient de l'émergence de nouveaux concurrents à l'échelle mondiale, les obligeant à accélérer le renouvellement de leur offre. Afin de s'adapter à cette dynamique du changement continu, certaines entreprises tentent de développer un flux permanent d'innovations. Pour ce faire, elles vont multiplier ce que les auteurs définissent comme des « adjacences ». En effet, selon le cabinet, « la majorité des innovations ne sont pas le fruit de coups de génie ou de marketing, mais découlent d'une recherche systématique de progrès d'extension à partir du cœur de métier en explorant des segments de clients ou en développant de nouvelles technologies ».

Figure 2 : Les quatre modèles d'innovation selon Lamure et Garnier (Bain & Company)



Source : Lamure et Garnier [2006]

⁸ Chan Kim et Mauborgne [2005].

⁹ Lamure et Garnier [2006].

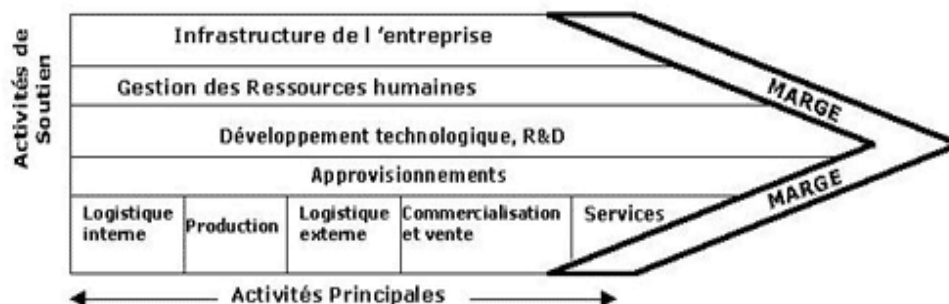
Le schéma ci-dessus permet d'illustrer cette approche à travers deux dimensions : le degré de nouveauté pour le marché et le degré de nouveauté pour l'entreprise. Il distingue ainsi quatre modèles. Les deux extrêmes (innovations de rupture et incrémentale) correspondent aux modèles classiques. L'adjacence marché consiste pour l'entreprise à tenter une percée en dehors de ses marchés traditionnels, en s'appuyant sur ses actifs et compétences, tandis que l'adjacence produit/technologie se fait, pour sa part, sur les marchés proches, voire actuels, de l'entreprise, mais au travers de nouvelles technologies et compétences.

L'innovation apparaît donc comme un réel vecteur de compétitivité dans un environnement concurrentiel de plus en plus saturé. Certains auteurs vont même lui accorder un rôle central en définissant un nouveau modèle où le positionnement stratégique des entreprises dépasse l'axe prix/différenciation puisqu'il se doit d'emblée de combiner différenciation et réduction des coûts. Chan Kim et Mauborgne [2005] ont ainsi identifié ce qu'ils appellent la Stratégie Océan Bleu qui permettrait à l'entreprise de s'affranchir des contraintes de son marché (défini comme « l'océan rouge de la concurrence »).

1.2.2 L'innovation dans l'arbitrage classique coût/différenciation : une source d'avantage compétitif

Selon les travaux de Porter [1982], les entreprises disposent de deux types de stratégie pouvant leur permettre de dégager un avantage concurrentiel sur le marché. Elles peuvent choisir de privilégier le prix en limitant au maximum leurs coûts pour apparaître plus attractives que leurs concurrents ou, *a contrario*, miser sur une offre différente de celle de leurs concurrents et donc difficilement substituable. L'innovation permet alors aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés en visant à accroître leur productivité, améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services ou encore à développer des compétences-clés. Ainsi, lorsqu'elle porte sur les procédés de production, l'innovation confère à l'entreprise un avantage en termes de coût, qui pourra se traduire au sein de la structure soit par une stratégie de baisse des prix, soit par une stratégie d'accroissement des marges. L'innovation sur les produits permet, pour sa part, à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. Ce type de stratégie est d'ailleurs souvent adopté par certaines PME dites « innovantes » qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Figure 3 : La chaîne de valeur selon Porter



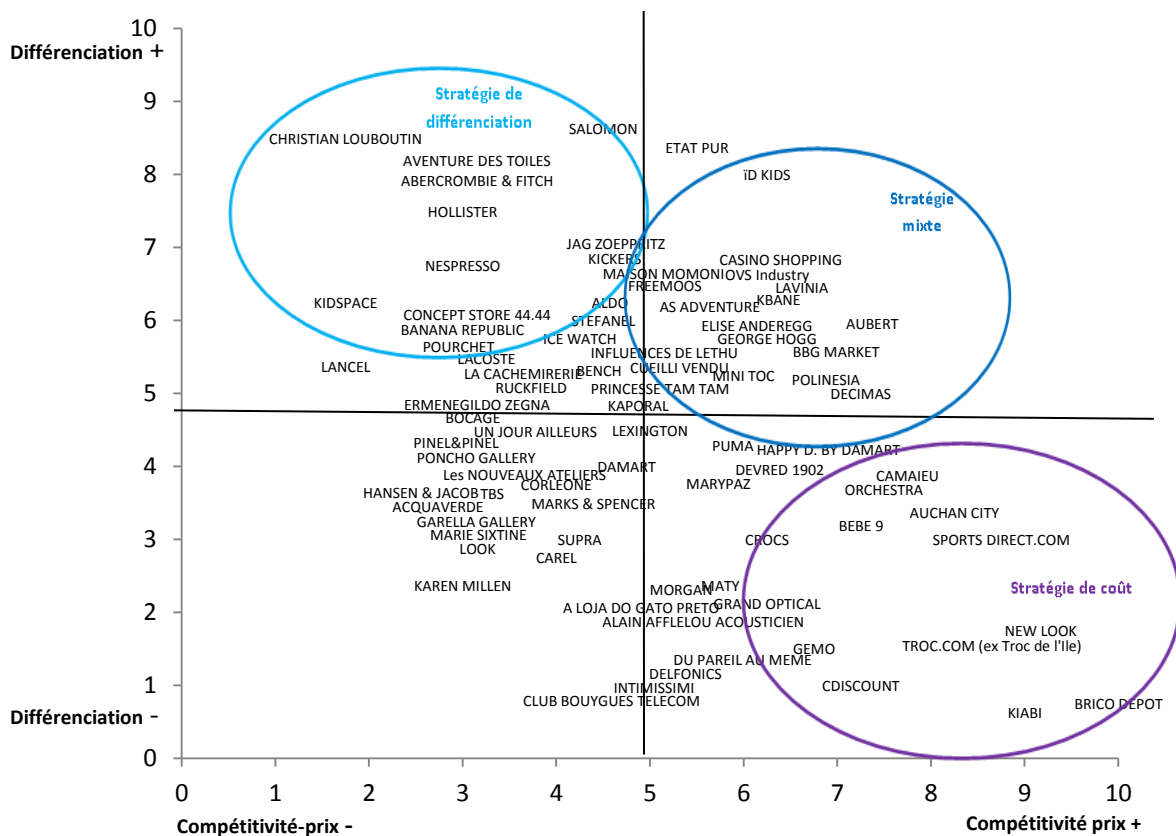
Source : Porter [1982]

En analysant les différents facteurs qui concourent à l'obtention d'un avantage compétitif, Porter a identifié neuf pôles qui constituent la chaîne de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien. L'innovation, qui fait partie intégrante des activités de recherche et de développement, occupe un rôle transversal en tant qu'activité de soutien. Elle est ici considérée comme une source de progrès technologique pouvant être utile à toutes les activités.

Selon cette approche classique, le positionnement des entreprises peut être représenté sur un axe prix/différenciation qui oppose les stratégies de coût aux stratégies de différenciation.

Toutefois, sur la période récente, face aux différentes mutations observées dans les comportements de consommation, et en réponse à un climat conjoncturel dégradé, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à miser à la fois sur des prix abordables pour le plus grand nombre de consommateurs et sur l'originalité de leur offre (originalité des produits proposés et/ou de l'aménagement).

Figure 4 : Représentation des nouveaux concepts dans l'espace Prix/ Différenciation



Source : Observatoire des nouveaux concepts commerciaux,
Rapport annuel ONCC 2011 (Base : 84 nouveaux concepts)

Cette tendance au développement de stratégies mixtes a été observée dans le cadre du rapport annuel 2011 de l'Observatoire des nouveaux concepts commerciaux (ONCC)¹⁰. Elle est illustrée par la figure précédente.

Néanmoins, comme en témoigne l'analyse des données de l'ONCC, malgré la volonté croissante des entreprises du commerce de se différencier, les innovations de concept, portant sur l'ensemble du mix magasin-produit, sont rares. Cette nécessité des firmes de se différencier et d'innover face à un cycle de vie du produit qui se réduit et une concurrence qui ne cesse de s'intensifier se traduirait davantage par le développement des « adjacences »¹¹ que nous allons développer ci-dessous.

1.2.3 L'innovation-valeur et la création de nouveaux espaces stratégiques

Chan Kim et Mauborgne [2005] insistent sur la nécessité de raisonner désormais en termes d'avancées stratégiques : « Si aucun concurrent ne peut rester durablement dans le peloton de tête et si la même entreprise peut-être tour à tour championne et lanterne rouge, il faut se rendre à l'évidence : l'entreprise n'est pas l'unité d'analyse appropriée (...) Les secteurs d'activité se créent et se transforment sans cesse (...) on ne peut partir ni de l'entreprise ni du secteur pour trouver les racines du succès durable¹² ».

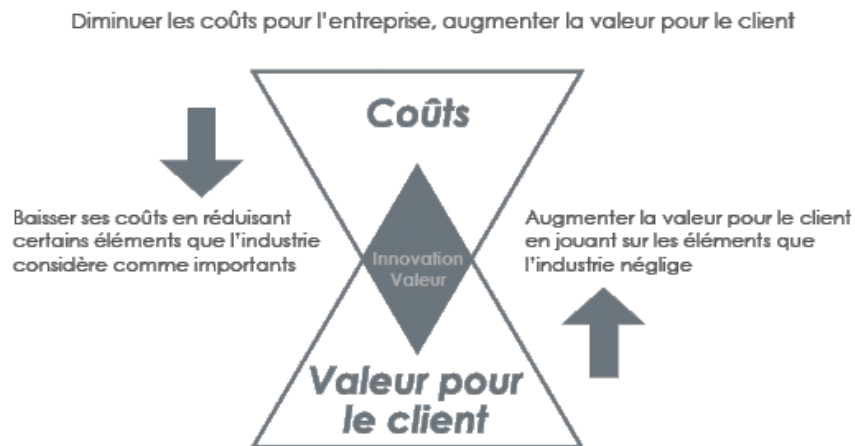
Leurs travaux de recherche démontrent la pertinence d'un raisonnement en termes d'avancées stratégiques. Ces dernières permettent d'expliquer la création des « océans bleus » et la continuité des bonnes performances. Les auteurs définissent l'avancée stratégique comme un ensemble d'actions et de décisions managériales qui concourent à l'élaboration d'une offre commerciale capable de créer un marché. L'analyse de C. Kim et R. Mauborgne a porté sur plus de 150 cas dans plus de 30 secteurs d'activité, sur une période qui s'étend de 1880 à 2000. La principale conclusion de cette étude de cas est la suivante : « les créateurs d'océans bleus, eux, ne se comparent pas à leurs compétiteurs. Ils appliquent une tout autre logique que nous appelons l'innovation-valeur, véritable pierre angulaire de la stratégie Océan Bleu. Il s'agit d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, qui permet de mettre la concurrence hors-jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé ».

¹⁰ L'Observatoire des Nouveaux Concepts Commerciaux a été créé par l'action conjointe de la Direction Générale de la Compétitivité, des Industries et des Services (DGCIS), du Conseil du Commerce de France (CdCF) et du Pôle de compétitivité des Industries du COMmerce (PICOM). Dispositif de veille mutualisé à l'échelle de la profession, il vise à détecter de manière précise les mutations du commerce par l'analyse du flux de nouveaux concepts commerciaux. Sa réalisation a été confiée au CRÉDOC, en partenariat avec l'IFLS.

¹¹ Lamure et Garnier [2006].

¹² Chan Kim et Mauborgne [2005].

Figure 5 : L'innovation-valeur selon Chan Kim et Mauborgne

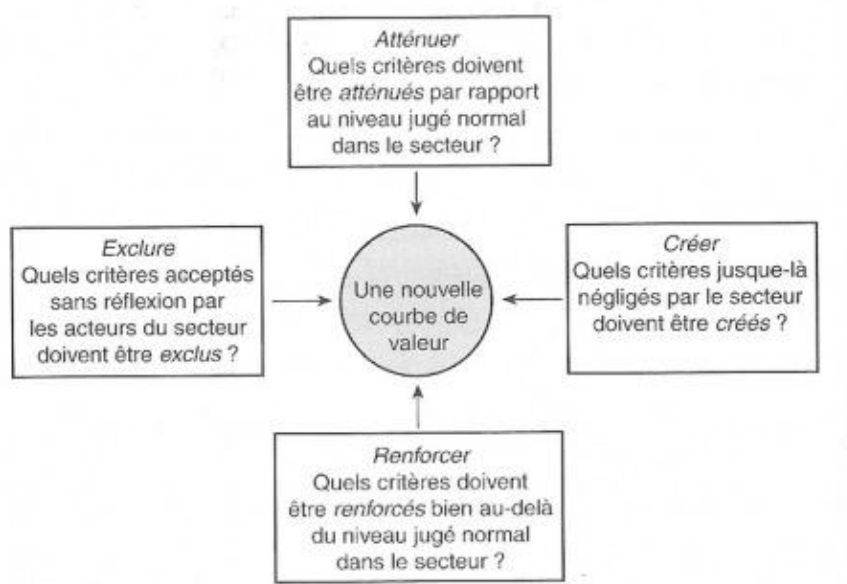


Source : Chan Kim et Mauborgne [2005]

Dans cette analyse, la création de valeur et les efforts d'innovation doivent être combinés. Elle remet en cause l'arbitrage classique (valeur/domination par les coûts) des théoriciens adeptes des stratégies fondées sur la concurrence. L'innovation-valeur suppose que les efforts d'innovation de l'entreprise soient en phase avec ses impératifs en matière d'utilité, de prix et de coûts.

Une nouvelle courbe de valeur peut alors être dessinée grâce à l'utilisation de la grille des quatre actions.

Figure 6 : La grille des 4 actions selon Chan Kim et Mauborgne



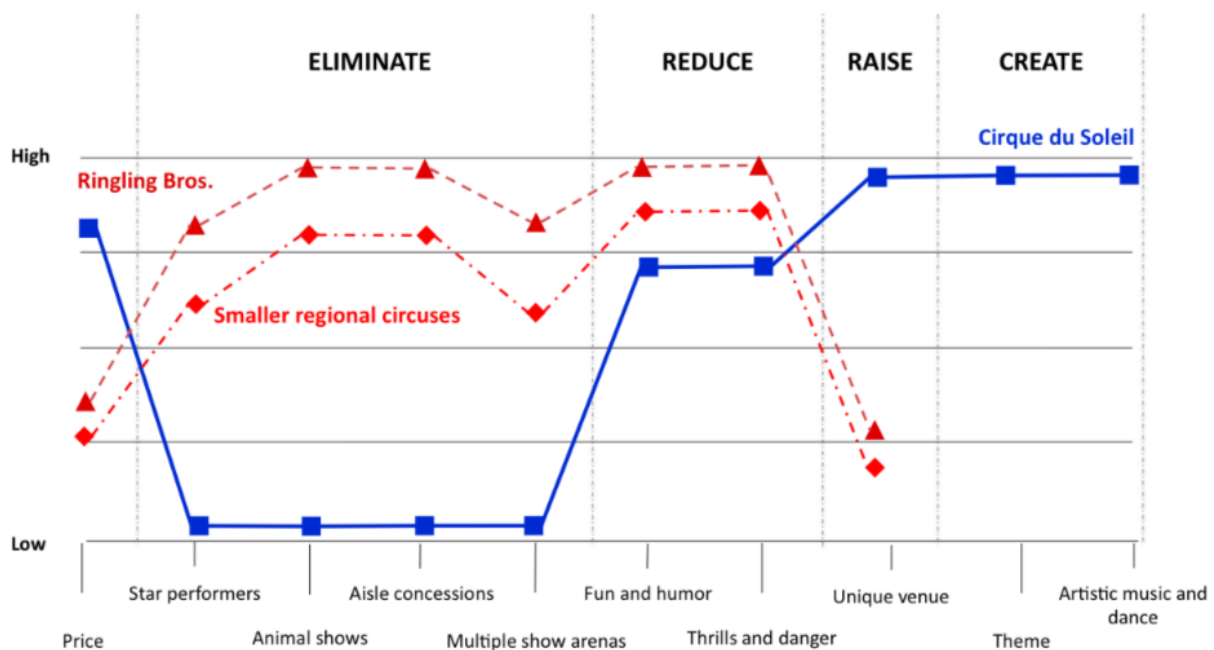
Source : Chan Kim et Mauborgne [2005]

Dans un premier temps, les entreprises doivent être capables de remettre en cause certains éléments de la chaîne de valeur (« exclure ») qui ne correspondraient plus aux nouvelles exigences des consommateurs. Cette remise en question est désormais primordiale dans un climat conjonctu-

rel instable où les modes de consommation ne cessent d'évoluer (cf. chapitre II). La deuxième action consiste à identifier des produits ou services qui seraient au final trop coûteux pour l'entreprise et jugés sans grand intérêt pour le client (« atténuer »). Alors que les deux premières questions conduisent à baisser les coûts par rapport à ceux de la concurrence, les deux suivantes vont permettre à l'entreprise de définir de nouveaux critères susceptibles de créer une nouvelle demande et donc de « tourner le dos à la concurrence ».

Les entreprises sont ainsi amenées à dresser un canevas stratégique favorisant une réflexion transversale. Cette modélisation paraît particulièrement pertinente puisqu'elle permet de représenter les offres en présence dans un secteur et de les comparer à celle de l'entreprise suivant différents attributs (caractéristiques-clés du produit, mais aussi besoin du consommateur en termes de confort, de facilité, de gain de temps...). En se posant une série de questions sur la pertinence de chacun des attributs identifiés (à travers la grille des 4 actions), un nouveau profil stratégique bien distinct de ceux de la concurrence va pouvoir être défini. L'exemple suivant illustre ce modèle. Les auteurs montrent comment le Cirque du Soleil (représenté par la courbe en bleu) s'est éloigné de la logique régissant traditionnellement son secteur d'activité (courbes en rouge). Ce dernier s'est en effet totalement démarqué en ajoutant des critères inédits et sans rapport avec le monde du cirque traditionnel : spectacles à thème régulièrement changés, ambiance plus raffinée (musique et danse de qualité) tout en s'inspirant de l'univers du théâtre.

Figure 7 : Le canevas stratégique du Cirque du Soleil



Source : Chan Kim et Mauborgne [2005]

Nous ne nous attarderons pas sur la méthodologie et les considérations managériales développées dans cette analyse. Néanmoins, il est intéressant de souligner ce que démontrent les auteurs : en visant au-delà de la demande existante, l'innovation-valeur apparaît comme un jeu dont tout le monde sort gagnant (l'acheteur, le vendeur et la société dans son ensemble).

Toutefois, les théories évoquées précédemment présentent certaines limites à la compréhension de l'innovation dans le secteur du commerce. Même si de nombreuses évolutions ont été intégrées au fil des ans, elles cherchent à expliquer cette « science »¹³ en s'inspirant principalement des grandes tendances édictées dans l'industrie des produits de grande consommation. Or, quand l'industriel doit positionner son produit à partir de quatre facteurs-clés (prix, produit, promotion, distribution), la distribution est, quant à elle, soumise à un nombre difficilement calculable de facteurs. L'innovation telle que nous l'entendons dans l'industrie ne peut donc se transposer au secteur du commerce car les acteurs, pour gagner des parts de marché et conserver leurs positions, répondent aux évolutions de leur environnement par des actions d'innovations commerciales permanentes.

1.3 Le commerce : un flux d'innovations continu

Il s'agit, dans cette section, de présenter les quelques données disponibles en matière d'innovation dans le commerce. Nous évoquerons ensuite les caractéristiques de la distribution qui en font une activité particulière où l'innovation commerciale est permanente. Nous verrons enfin comment les outils et les fonctions marketing se sont structurés dans la distribution pour faire en sorte que les innovations soient moins le fruit de l'intuition que par le passé.

1.3.1 L'innovation dans le commerce en France : des données limitées

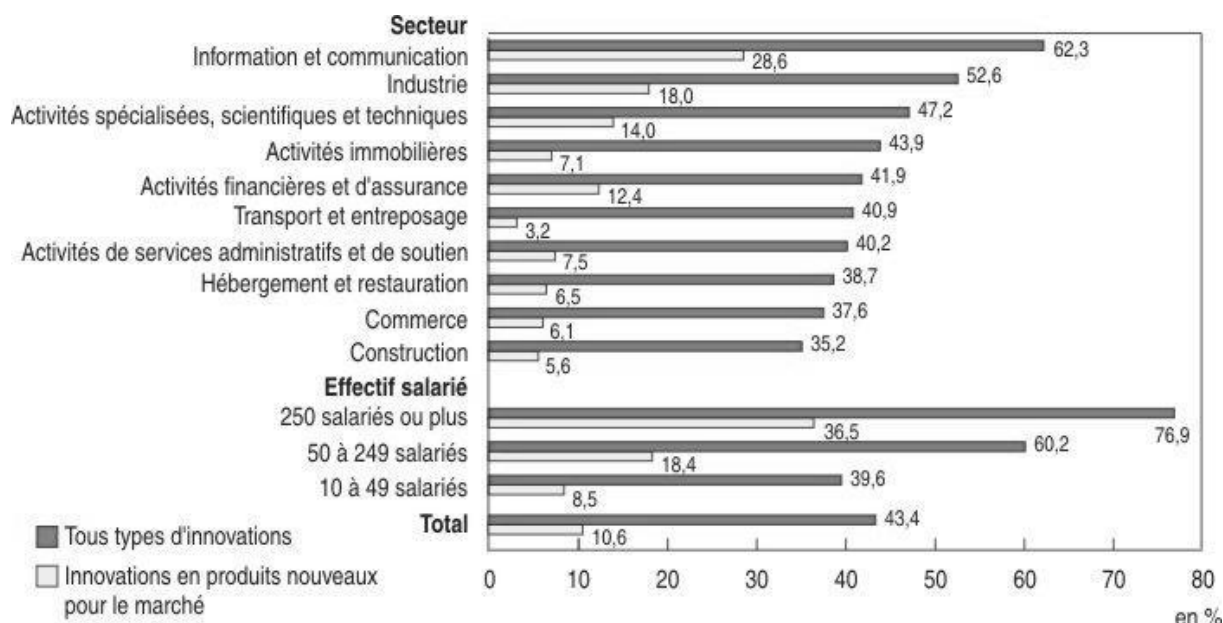
Les études consacrées à la mesure de l'innovation dans le commerce sont peu nombreuses et leurs champs d'investigation sont souvent limités. Ainsi, par exemple, l'enquête communautaire sur l'innovation (CIS 2008), qui est la plus récente réalisée par l'INSEE, classe le commerce comme un des secteurs les moins innovants, juste devant la construction. Selon cette enquête, seules 37,6% des entreprises de distribution seraient innovantes contre 52,6% dans l'industrie.

Toutefois, il convient d'interpréter ces résultats avec beaucoup de précaution car si la tentative de comparaison des différents secteurs est louable, elle comporte deux biais majeurs qui conduisent à sous-estimer de manière importante la dynamique d'innovation dans le commerce au regard des autres activités.

- Tout d'abord, cette enquête ne prend pas en compte les innovations réalisées par les structures de moins de dix salariés. Or, dans le commerce, les très petites entreprises génèrent de multiples innovations. Les innovations de prestation sont notamment très souvent le fait de structures de taille modeste nouvellement créées, qui ont développé un nouveau concept de vente. En outre, les petites entreprises qui adhèrent à un réseau d'enseigne et profitent de son dynamisme sont également très enclines à innover.
- Ensuite, cette enquête vise à comparer des secteurs où les cultures, les métiers et les modes de fonctionnement sont radicalement différents car – comme nous le verrons dans la section suivante – aux laboratoires de recherche et au dénombrement des brevets déposés par l'industrie, la distribution répond par des actions d'innovations commerciales permanentes qu'il est très difficile d'identifier et d'évaluer.

¹³ Volle M. [2002].

Figure 8 : Part des entreprises innovantes dans chaque secteur



Enquête réalisée entre octobre 2009 et février 2010 à la demande de l'UniE par tous les États membres. Elle porte sur la période 2006-2008 et couvre le champ des sociétés actives, marchandes et exploitantes de 10 salariés ou plus implantées en France (métropole et DOM). Les unités interrogées sont des unités légales et correspondent donc à la définition « juridique » de l'entreprise. Lorsqu'elles appartiennent à un groupe, elles ont répondu pour elles-mêmes et non pour l'ensemble du groupe. C'est pourquoi on parle ici de « sociétés » plutôt que d'entreprises, ce qui renverrait à une définition économique plus vaste. Les secteurs interrogés correspondent aux divisions 05 à 81 (hors division 75) de la nomenclature NAF 2008, rév. 2.

Source : Bouvier [2010]

Ainsi, si les différentes mesures du degré d'innovation qui ont été jusqu'ici réalisées dans le commerce conduisent à sous-estimer la capacité des distributeurs en la matière, la réalité se révèle bien différente, en raison principalement des contraintes sectorielles auxquelles sont soumis les distributeurs et que nous allons à présent détailler.

1.3.2 La distribution, efficace dans l'urgence

Le secteur de la distribution est soumis à des contraintes qui lui sont propres et qui imposent un mode de fonctionnement l'obligeant à être très réactif face à son environnement. Deux facteurs sont particulièrement importants :

- Les comportements des consommateurs : soumis à des impulsions de changement récurrentes, ces derniers sont amenés à réviser en permanence leurs arbitrages. Les distributeurs, contrairement aux industriels, se trouvent en première ligne et doivent donc être en veille face à ces évolutions afin d'y répondre par des solutions concrètes, c'est-à-dire visibles par les clients. Ainsi, alors que les concepts commerciaux étaient en moyenne renouvelés tous les cinq à six ans par le passé, ils le sont aujourd'hui tous les deux à trois ans, quand ils ne font pas l'objet d'une adaptation permanente.
- Le renforcement de la concurrence : si le chiffre d'affaires du commerce de détail s'établit à environ 500 milliards d'euros, il a tendance à stagner ces dernières années. Ainsi, les distributeurs ne connaissent plus les mêmes évolutions de leur activité que par le passé, le gain de part de marché devient très difficile et la concurrence plus agressive. Cette der-

nière se manifeste de deux façons : d'une part, la copie qui est généralement améliorée et, d'autre part, l'innovation qui permet aux distributeurs de dégager un avantage comparatif, même s'il ne sera que de courte durée. Car si, dans l'industrie, les innovations peuvent être protégées par des brevets, il n'en est pas de même dans le secteur de la distribution. En effet, dès qu'une bonne idée visant le consommateur apparaît, elle est largement divulguée par le succès de l'enseigne à l'origine de l'innovation, et donc aussitôt remarquée par les concurrents qui s'empressent de copier cette bonne idée « non déposable ». Le développement des concepts de proximité en est un parfait exemple : initiés par Monoprix et suivis par Carrefour, Franprix ou Casino, ces concepts se ressemblent aujourd'hui beaucoup, qu'il s'agisse des couleurs adoptées, de la suppression des gondoles carrées au profit de gondoles rondes ou encore de la mise en place de systèmes d'encaissement déporté.

Par conséquent, ces contraintes obligent les distributeurs à se remettre en question en permanence et à produire des innovations dont le cycle de renouvellement est de plus en plus court. Si la réaction des distributeurs à leur environnement n'est pas suffisamment rapide, la sanction est immédiate et les parts de marché s'effondrent, d'autant plus rapidement que la conjoncture économique est difficile. C'est le cas, par exemple, de deux enseignes évoluant dans le domaine des produits électrodomestiques et culturels : Surcouf et Virgin. Si les magasins Surcouf ont su faire preuve d'innovation lors de leur création en offrant un espace réservé aux passionnés d'informatique (les geeks), la diffusion rapide de cette technologie a profondément modifié les attentes des consommateurs et l'enseigne n'a pas su s'y adapter. Il en va de même pour Virgin, dont le développement de la numérisation des produits culturels a bouleversé le marché.

Ainsi, s'il est nécessaire pour les distributeurs de mettre en place des missions de long terme offrant un cap à suivre et une cohérence à leurs différentes stratégies (par exemple, la défense du consommateur pour Leclerc ou la volonté d'être toujours leader dans un secteur avec l'exigence du service maximum pour Auchan), ils sont également contraints de faire preuve d'une grande réactivité face à l'évolution permanente de leur environnement. Les stratégies mises en place sont donc toujours à une échéance de court terme, contrairement à l'industrie dont le raisonnement s'effectue encore à un horizon de moyen terme. La force de la distribution se révèle alors dans sa capacité à agir dans l'urgence.

* *

*

Si, comme nous venons de le voir, le commerce, de par ses modes de fonctionnement et les contraintes qui le régissent, se caractérise depuis des décennies par un flux d'innovations continu, les mutations à l'œuvre dans le secteur depuis quelques années semblent constituer un terrain encore plus favorable aux stratégies d'adaptation et à l'émergence de l'innovation.

2 LE COMMERCE, SECTEUR EN MUTATION : UN CONTEXTE QUI FAVORISE L'INNOVATION

Si le commerce, comme l'ensemble des autres secteurs d'activité, est en constante évolution, les forces de changement à l'œuvre au cours des dernières années se sont considérablement renforcées. Elles ont permis d'amorcer un important travail de refonte de la culture du secteur, une modification du paysage commercial et constituent un environnement favorable à l'émergence d'innovations. Nous commencerons par identifier les différents facteurs qui ont conduit à modifier l'environnement concurrentiel. Nous examinerons ensuite les profonds changements de comportement des consommateurs qui influencent directement les choix des entreprises en termes de positionnement stratégique. Enfin, nous terminerons ce chapitre par un rappel des différents régimes de croissance qui ont marqué le secteur par le passé et celui qui devrait s'établir dans le commerce de demain.

2.1 Évolution du paysage commercial

Si le paysage commercial est en perpétuel mouvement, son évolution s'est considérablement accélérée ces dernières années. Cette section vise à appréhender les forces de changement à l'œuvre dans le secteur, qu'elles soient d'ordre juridique, technologique ou concurrentiel.

2.1.1 *Un contexte juridique en mouvement dont le flou a encouragé le développement incontrôlé de grandes surfaces*

L'urbanisme commercial est la science de l'aménagement commercial des villes qui vise à répartir au mieux les équipements commerciaux urbains tout en limitant les éventuelles nuisances associées à ces équipements. En d'autres termes, il permet de régir la concurrence au sein du secteur du commerce, en conciliant aménagement du territoire et réponse aux besoins des consommateurs.

Depuis quelques années, dans un but de mise en conformité avec le droit européen, l'urbanisme commercial a fait l'objet d'une succession de textes réglementaires qui ont eu un impact non négligeable sur la modification du paysage commercial.

Le premier acte intervient en 2008 avec la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) qui modifie la composition des instances décisionnelles, le champ d'application de l'autorisation et la nature des critères d'appréciation des projets. Tout d'abord, les CDEC et CNEC (commission départementale / nationale d'équipement commercial) deviennent CDAC et CNAC (commission départementale / nationale d'aménagement commercial). En outre, le nombre de leurs membres augmente au profit des élus locaux qui tirent leur légitimité du suffrage universel et deviennent majoritaires pour décider d'un projet. La présence du Conseil général permet une nouvelle approche plus globale du dossier et les personnalités dites qualifiées font leur entrée, en remplacement des représentants consulaires. Ensuite, la LME porte le seuil général d'assujettissement à la procédure d'autorisation à 1 000 m² de surface de vente (contre 300 m² auparavant), qu'il s'agisse d'une création ou d'une

extension de surface commerciale d'un magasin ayant déjà atteint ce seuil ou devant le dépasser. Enfin, cette réforme conduit à la substitution des critères économiques d'origine par des critères d'aménagement du territoire et de développement durable. Avec la LME, l'urbanisme commercial a amorcé son intégration dans le droit général de l'urbanisme, au moins pour les projets en deçà des nouveaux seuils et les documents d'urbanisme deviennent incontournables : les schémas de cohérence territoriale (SCOT) doivent définir des zones d'aménagement commerciales (ZACom) dont la délimitation figure dans un document d'aménagement commercial (DAC).

La proposition de loi Ollier constitue le second acte et s'inscrit dans la continuité de la LME. Votée à l'Assemblée Nationale le 15 juin 2010, elle sera adoptée et modifiée par le Sénat le 31 mars 2011. Le principe directeur de cette loi consiste à intégrer l'urbanisme commercial dans le droit commun de l'urbanisme afin de supprimer le double système d'autorisation en cours (autorisations commerciale et d'urbanisme), d'enrayer le développement anarchique des grandes surfaces à la périphérie des villes (permis par le relèvement du seuil d'autorisation) et de protéger les commerces de centre-ville. Avec cette loi, le SCOT devient le document central et fixe les grandes orientations à travers le DAC qui déterminera les localisations préférentielles des commerces, en répondant aux exigences d'aménagement du territoire en matière de revitalisation des centres-villes, de diversité commerciale, de maintien du commerce de proximité et de desserte en transports. Les CDAC et CNAC disparaissent. Désormais, seul le permis de construire sera nécessaire et les implantations commerciales seront autorisées par décision de conformité du projet commercial avec le DAC. Ainsi, le maire devra se borner à constater si le projet qui lui est soumis satisfait aux règles objectives explicitées dans les documents d'urbanisme. Deux modifications au texte initial ont été apportées par la majorité sénatoriale : l'instauration d'une typologie des secteurs commerciaux permettant aux DAC de contraindre les implantations commerciales sur cette base, et la création – à titre transitoire – de commissions régionales d'aménagement commercial (CRAC) qui remplaceront les CDAC / CNAC issues de la LME. Alors que la proposition de loi devait encore repassée entre les mains des députés pour une deuxième lecture avant d'être définitivement entérinée, le changement de législature (en 2012) risque de ne pas faire aboutir ce projet de loi.

Aux modifications induites par la réforme progressive de l'urbanisme commercial s'ajoute la possibilité pour les distributeurs, depuis le 1er janvier 2007, de diffuser de la publicité à la télévision. Ce média expressif, autrefois réservé aux marques plus qu'aux offres de prix, participe à l'évolution des mentalités dans les enseignes qui prennent davantage conscience qu'elles représentent des marques dont le territoire d'expression et l'identité doivent s'affirmer.

En définitive, l'absence de législation concernant l'urbanisme commercial et l'ouverture de la publicité télévisée pour les distributeurs risquent de renforcer la concurrence, déjà âpre sur le secteur. En effet, les acteurs risquent de poursuivre leur course aux mètres carrés tout en s'affrontant sur le terrain des prix à l'échelle nationale.

2.1.2 Diffusion technologique : de la naissance d'Internet au développement de stratégies cross-canal en passant par l'envolée du e-commerce, du m-commerce...

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont fait naître de nouveaux circuits (e-commerce, m-commerce...) et transformé en profondeur la manière de produire un ser-

vice commercial, pour les distributeurs, et les modalités du processus d'achat, pour les consommateurs.

L'expansion des NTIC a encouragé le développement des ventes à distance pour lesquelles la prise de commande s'effectue via un réseau électronique. Le e-commerce, encore marginal au début des années 2000, a enregistré une très forte expansion au cours des dernières années, les ventes en ligne de produits et services progressant de 23,5% en moyenne annuelle entre 2008 et 2011, selon la FEVAD. Ainsi, même s'il était initialement cantonné à des volumes de vente modestes, la vitesse de développement du circuit lui confère progressivement une place significative dans le paysage commercial et organise une fuite d'activité non négligeable et croissante hors des magasins. Le commerce électronique, qui représente environ 4% du chiffre d'affaires du commerce de détail en 2010, affiche une part de marché très inégale selon les secteurs : d'ores et déjà élevée dans l'électrodomestique, les produits culturels, voire l'habillement, elle demeure modeste dans l'alimentaire.

En outre, il n'aura échappé à personne que le mobile accompagne chacun de nous dans son quotidien, et que sa dimension personnelle et permanente lui permet également d'être envisagé comme un canal de distribution supplémentaire. Ainsi, en 2010, un téléphone sur trois vendu en France est un smartphone. D'après l'Observatoire des Nouvelles Tendances de Consommation de CCM Benchmark, 12% des acheteurs en ligne ont déjà acheté un bien ou un service directement à partir de leur téléphone mobile. Le m-commerce a ainsi déjà séduit 3,3 millions de Français (hors téléchargements d'applications mobiles). En 2020, tous les clients seront équipés en mobile connecté. L'Internet mobile se développe beaucoup plus rapidement que l'Internet fixe, au point que certains experts prédisent la disparition de ce dernier à un horizon d'environ une dizaine d'années, au profit d'un Internet 100% mobile.

Par ailleurs, la rapidité de diffusion de la technologie, telle que nous la vivons ces dernières années, permet de voir plus loin que le e-commerce ou le m-commerce. De nouvelles opportunités s'ouvrent encore aux distributeurs et aux consommateurs :

- Le v-business : il s'agit de l'intégration commerciale d'une entreprise dans un univers virtuel. Aujourd'hui, les social games sont devenus de véritables phénomènes qui agrègent des millions d'utilisateurs faisant la richesse de sociétés comme Zynga. Les entreprises commencent donc à s'y intéresser et investissent ces nouveaux territoires pour proposer des biens virtuels ou réels ;
- Le f-commerce : le développement se situe dans l'intégration de vraies expériences marchandes sociales sur Facebook, qu'elles passent par le biais de social games ou par celui d'achats groupés par exemple, mais aussi la socialisation par les modules Facebook des sites e-commerce ;
- Le t-commerce : vu comme le e-commerce depuis les tablettes numériques. Ces tablettes envahissent notre quotidien, même si la France reste à la traîne par rapport à ses voisins européens et que leur usage reste encore réservé à une certaine tranche de la population (CSP+). L'expérience tablette permet de proposer des boutiques totalement dynamiques offrant un confort de consultation totalement différent d'un site Internet. Ainsi, selon Forrester, les sociétés de vente en ligne Outre-Atlantique affirment que leurs clients utilisent

de plus en plus souvent une tablette pour commander, l'écran d'un téléphone étant trop petit pour permettre d'acheter en ligne de manière confortable.

Pour les entreprises de commerce en magasin, ces nouvelles formes de concurrence sont de puissantes incitations à réagir, à renforcer leur présence sur les différents canaux et à devenir cross-canal. Pour cela, elles doivent bâtir un nouveau savoir-faire largement inédit, qui les oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage dont une composante importante est l'observation et l'analyse des comportements des consommateurs. En outre, le cross-canal induit une réflexion sur la manière d'articuler la présence de l'enseigne sur les différents canaux, en veillant à la cohérence des politiques tarifaires, voire en exploitant la complémentarité des circuits pour améliorer la prestation commerciale. Le cross-canal est une puissante incitation à déplacer le centre de gravité de la politique commerciale du produit et du magasin vers le client.

D'ici quelques années, il y a fort à parier que les consommateurs ne connaîtront pas la dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat en magasin. Le commerce de demain devrait permettre à un acheteur de rechercher un produit sur un support digital, de décider s'il veut l'acheter en magasin ou en ligne à partir d'un terminal fixe ou mobile, de se le faire livrer ou d'aller le retirer dans un point relais, un point de vente ou chez un particulier, et de bénéficier d'un service après-vente de proximité. Les e-commerce, m-commerce, v-commerce... seront des expériences d'achat totalement intégrées à la vie réelle. Par conséquent, la diffusion de la technologie engendre une complexification du monde marchand. Elle oblige dès aujourd'hui les décideurs à penser vite, multi-écrans et cross-canal pour faire entrer en cohérence le on-line et le off-line. La fin de la dualité entre e-commerce et commerce en magasin marque l'avènement du commerce connecté. Magasins physiques et virtuels seront de plus en plus connectés entre eux et sur l'extérieur, créant une proximité nouvelle avec le consommateur. Les nombreux progrès technologiques en matière de réalité augmentée, de puces RFID, de codes 2D..., devraient permettre d'accélérer encore cette mutation en facilitant les connexions entre les différents canaux de distribution et en rendant naturel le passage de l'un à l'autre.

2.1.3 Internationalisation du secteur

La concurrence se renforce, avec le ralentissement de la croissance bien sûr, mais aussi avec l'accélération de l'ouverture internationale du secteur. Dans l'alimentaire, les enseignes de hard-discount allemandes, à partir de la fin des années 1980, conquièrent des parts de marché à un rythme inquiétant. Dans le non-alimentaire, après le choc d'Ikea dans l'ameublement, le succès d'enseignes étrangères comme Zara (arrivée en France en 1989) ou H&M (1998) témoigne des prémices de l'internationalisation du commerce. Mais comparativement à d'autres secteurs d'activité, cela reste encore très modéré. L'année 2011 a connu une accélération de ce processus d'internationalisation puisqu'un grand nombre d'enseignes étrangères se sont implantées sur le territoire français (+14 points par rapport à 2010)¹⁴. Un rapide tour d'horizon sur les Champs-Élysées suffit pour s'en convaincre : le britannique Marks & Spencer, les américains Abercrombie & Fitch et Banana Republic, le belge Ice Watch à quelques pas... Les enseignes qui ont franchi le pas

¹⁴ Source : Observatoire des nouveaux concepts commerciaux, 2011

sont souvent anglo-saxonnes. En fait, ces enseignes, en plus d'avoir fait leurs preuves dans leur pays d'origine, sont toutes largement présentes à l'international. Leur arrivée en France est donc logique, voire tardive. Cette augmentation de la présence des enseignes étrangères trouve son explication à travers deux facteurs principaux :

- Comparativement à d'autres pays, le commerce français a été relativement épargné par la crise, témoignant d'une bonne capacité de résistance.
- En cherchant à rendre l'offre de leurs centres commerciaux attrayante, les bailleurs ont incité les enseignes internationales rendues réticentes par le droit français (notamment concernant le droit au bail ou l'implantation de magasin) à s'installer en France. Attirer de nouvelles enseignes, attendues par un public français qui voyage de plus en plus et connaît ces noms, permet aux foncières à la fois de différencier leur offre et de booster la fréquentation. C'est le cas, par exemple, de la foncière Unibail Rodamco qui a convaincu Hollister de s'installer à Carré Sénart.

Mais ces concurrents à l'échelle mondiale, s'ils bousculent l'intensité et les modalités de la concurrence dans l'Hexagone, ne sont pas seulement perçus comme une menace ; ils sont également érigés en modèle et poussent les acteurs nationaux à faire évoluer leurs stratégies. Ces modèles étrangers déclenchent des processus mimétiques au cours desquels un nombre croissant de distributeurs se dotent de ressources nécessaires à l'exploitation de nouveaux leviers de performance.

2.2 Évolution du contexte sociétal

2.2.1 La toile de fond : la société hypermoderne

Le développement de la grande distribution dans les années 1960-1970 a été porté par l'adaptation aux modes de vie, à la structuration sociale et aux valeurs qui dominaient alors les sociétés occidentales. Pour simplifier, la société d'alors se structurait autour d'une classe moyenne en forte expansion économique et démographique, relativement homogène dans ses valeurs, ses modes de vie et ses comportements de consommation. Il s'agissait à cette époque de mettre en place un système de distribution selon une logique avant tout extensive - puisqu'en aval d'un système de production bâti sur un mode tayloriste - et cette classe moyenne en expansion a constitué le cœur de clientèle de la grande distribution.

Des facteurs de changement apparaissent progressivement : élévation du niveau de vie, ouverture des frontières, déclin des macro-institutions (idéologies, religion, école...) qui homogénéisaient la socialisation, transformation de l'organisation du travail, émergence d'une société de la connaissance, extension des échanges (avec notamment le développement des moyens de transport, à un prix structurellement orienté à la baisse pour le consommateur)...

Ces changements font évoluer les structures sociales, notamment en les complexifiant¹⁵. La notion de classe sociale semble moins corrélée aux caractéristiques des cadres de pensée et des comportements. Ainsi, l'autonomie des individus se renforce, ces derniers s'affranchissant progressivement des schémas prédéfinis (par la classe sociale notamment) et tendant à individualiser leurs

¹⁵ Voir notamment Ascher [2007].

comportements. La culture de masse et de classe voit son importance diminuer, mettant à mal la consistance sociologique de la notion de classe moyenne sur laquelle s'était fondée la grande distribution.

Nous reprenons ci-dessous les travaux, précédemment évoqués, du CRÉDOC analysant les évolutions sociétales à travers cinq « valeurs » qui nous semblent pertinentes pour servir de cadre conceptuel à l'analyse des déterminants des comportements de consommation. Nous avons ensuite sous-segmenté chaque valeur en 4 items permettant d'affiner les attentes des consommateurs, soit 20 critères au total (ces critères sont explicités dans la seconde partie, paragraphe 1.2).

2.2.2 Les valeurs qui sous-tendent les comportements de consommation contemporains

- **L'INDIVIDUALISME/SINGULARISME**

La montée de l'individualisme est inhérente au mouvement de modernisation. Elle signifie la conquête par l'individu de son autonomie face au conditionnement du milieu social, notamment via la perte d'influence des macro-institutions. Une « société de personnes » s'est ainsi affirmée. Sur le plan de la consommation, ce processus d'individualisation est responsable du fait que les variables sociodémographiques usuelles (le niveau de revenu, la CSP, l'âge...) ont perdu une partie de leur pouvoir explicatif des attentes et des comportements.

L'individu hypermoderne est en quête de reconnaissance. Mieux formé, plus qualifié, habitué à faire des choix dans sa vie personnelle comme dans sa vie professionnelle, il est de plus en plus indépendant et tolère de moins en moins d'être réduit au statut d'élément anonyme d'une masse indistincte. Son niveau d'information est fortement renforcé grâce aux nouvelles technologies, ce qui contribue à le transformer en « consom'acteur », opportuniste, moins fidèle. D'où un niveau d'exigence croissant en matière de qualité de l'accueil, de réduction des temps d'attente, de disponibilité des produits et des personnels... Lorsqu'il endosse le costume du client, l'individu moderne entend que soient tenues les promesses accolées au discours sur l'impératif de « satisfaction client », de « client roi ». Détenteur du pouvoir d'acheter, il apprécie de se sentir important, « chouchouté », de percevoir que celui qui veut lui vendre quelque chose n'en veut pas qu'à son portemonnaie, mais adopte un comportement « juste », voire se présente comme un véritable partenaire qui a compris ses besoins, s'efforce de les satisfaire, l'aide à mieux définir ses attentes. Il peut même apprécier d'être associé à la construction de la prestation (méthode finalement efficace pour que celle-ci corresponde à ses attentes !)

Concrètement, nous avons choisi de caractériser cette valeur à travers quatre items, que nous décrirons à partir de la perception du consommateur :

- co-construction (ou coproduction),
- conseil,
- personnalisation,
- confiance.

- LA « RELIANCE »

L'importance des valeurs individualistes ne signifie pas le repli de l'individu sur lui-même. Les sociologues évoquent la notion « d'individualisme relié » pour désigner la spécificité de la quête de liens aux autres qui anime l'individu hypermoderne. Cette « reliance » s'exprime à deux niveaux :

- Par l'établissement de liens forts avec un cercle relativement étroit de proches (famille, amis) et l'entretien d'un réseau plus ou moins étendu de liens faibles avec une diversité de « tribus » auxquelles l'individu décide de s'intégrer librement et, généralement, de façon superficielle et circonscrite à des centres d'intérêt bien délimités.
- Par un rattachement plus général à la globalité, *via* par exemple l'adhésion à des valeurs altruistes à la base de la sensibilité aux causes humanitaires, aux problématiques du développement durable, de l'éthique, du commerce équitable... voire à certaines formes de pratiques religieuses.

La problématique de la reliance s'incarne, dans la consommation, par certains comportements de nature « communautaire » ou « tribale », ainsi que par des choix reflétant l'adhésion à un système de valeurs (la consommation de produits bio, de produits issus du commerce équitable...).

Nous caractérisons la reliance à travers les items suivants, toujours perçus du point de vue du consommateur :

- ré-enchantement du lien social,
- lien communautaire,
- éthique / commerce équitable / générosité,
- responsable / impact écologique.

- L'HÉDONISME

La force des valeurs individualistes, couplée à la crise de la notion de progrès, favorise le règne de l'hédonisme : le rejet de la contrainte, le bonheur tout de suite. Le contenu qui est donné aujourd'hui à la notion de bonheur est de plus en plus associé à l'accumulation de petits plaisirs (syndrome Amélie Poulain). Le confort matériel étant désormais acquis pour le plus grand nombre, l'hédonisme s'incarne de plus en plus dans le vécu (vivre des « expériences », accumuler les bons moments, les souvenirs...) et dans la quête du confort psychologique. Cette quête du plaisir conduit les individus à éviter les situations vécues comme des contraintes, des temps vides. Elle alimente l'impatience ambiante qui caractérise la société contemporaine. Lorsqu'elles sont vécues comme une contrainte, les courses peuvent devenir la cible de stratégies d'évitement. Plus positivement, cette orientation hédoniste conduit à la valorisation des « expériences positives » qui deviennent la cible d'un marketing expérientiel en plein développement (en particulier dans le commerce non-alimentaire), d'une utilisation accrue des nouvelles technologies (notamment en direction des plus jeunes générations).

Les items que nous avons retenus pour caractériser l'hédonisme dans l'innovation commerciale sont les suivants :

- gain de temps,

- marketing expérientiel,
- plaisir,
- nouvelles technologies.

- **LA RASSURANCE**

L'individu moderne, en tant que consommateur, se trouve confronté à une multitude sans cesse croissante de choix possibles. Les sociologues expliquent que la contrepartie peut être une certaine difficulté à assumer cette liberté de choix. Le consommateur se trouve ainsi souvent en quête de « rassurance », c'est-à-dire d'éléments susceptibles d'accroître son sentiment de sécurité, de lui offrir des repères.

En pratique, le besoin de rassurance s'exprime, dans les comportements de consommation, par exemple par la place de premier plan occupée par les garanties d'hygiène et de sécurité parmi les critères de choix des produits consommés, mais aussi par la sensibilité accrue à l'égard des caractéristiques associées à la tradition, aux origines ethniques, au terroir, par un retour des préoccupations sécuritaires (qui s'exprime notamment lors de la fréquentation des commerces en zones urbaines sensibles, où l'encadrement du magasin par un service de sécurité discret mais efficace constitue un élément de rassurance fort aux yeux des clients)... Ce besoin de rassurance n'est pas étranger, par exemple, au regain d'intérêt des consommateurs pour le commerce de proximité.

Nous avons fait le choix de caractériser la rassurance via les items suivants :

- garantie,
- image de marque,
- sécurité,
- fidélisation.

- **LA DÉFIANCE**

La défiance ne constitue pas à proprement parler une valeur, contrairement à la confiance dont elle est le négatif. Elle est pourtant une composante importante des attitudes au sein d'un certain nombre de pays européens, dont la France. Corollaire sans doute de la perte de confiance dans le progrès et de la dissolution des facteurs traditionnels du lien social, la défiance s'exprime dans les relations interpersonnelles mais, plus encore, envers les institutions. L'Eurobaromètre de la Commission européenne fournit des indices d'une tendance à l'accentuation du sentiment de défiance à l'égard des institutions, notamment depuis une dizaine d'années (la crise financière en septembre 2008 a très probablement accentué encore cette tendance).

Cette défiance se répercute sur la relation marchande. L'étude réalisée en 2009 sur la perception par les Français du « prix juste »¹⁶ témoigne d'un fort sentiment de défiance à l'égard des grands acteurs de l'offre – industriels et distributeurs – suspectés de pratiquer des prix injustes, de réaliser des marges excessives et d'avoir profité de la vague de hausse des cours des matières premières en 2007-2008 pour augmenter exagérément leurs prix. Un prix juste serait, selon le profil

¹⁶ Corcos et Moati [2008].

des consommateurs, soit « un prix qui autorise une rémunération satisfaisante des salariés et permet d'assurer la protection de l'environnement », soit « un prix qui assure un bon rapport qualité-prix ». Nous avons là un indice du développement d'une posture critique envers un marketing suspecté de renchérir les produits sans supplément de valeur significatif pour le client.

Plus généralement, l'importance du sentiment de défiance comporte plusieurs implications pour la distribution. Elle encourage « l'achat malin » qui consiste pour les consommateurs à intensifier leur recherche d'information avant l'achat (notamment entre pairs), à tirer profit des écarts de prix et des avantages promotionnels, à marchander... Elle est également susceptible d'encourager un déplacement des parts de marché au profit des marques et des circuits de distribution perçus comme « petits », proches, comportant moins d'intermédiaires... bref susceptibles d'échapper davantage aux dérives d'un capitalisme financier mondialisé. En positif, elle ouvre des opportunités stratégiques pour les enseignes qui sauront refonder la confiance, conclure de nouvelles alliances avec les consommateurs.

Nous déclinons la défiance en quatre items décrivant la perception du consommateur :

- achat malin/bon plan,
- fabriqué localement,
- « pair à pair »,
- désintermédiation.

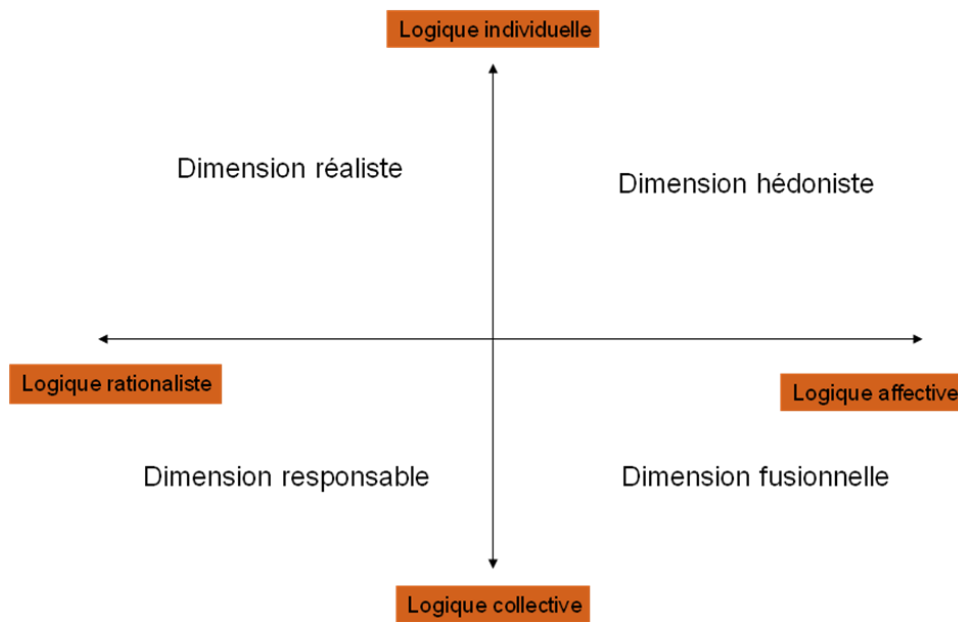
2.2.3 Des consommateurs mobiles dans l'espace des valeurs

La combinaison des valeurs qui sous-tendent les comportements de consommation génère des familles d'attitudes différentes. Le schéma ci-dessous, emprunté à Oettgen et Oettgen [2004], fournit un cadre d'analyse conceptuel permettant de les différencier :

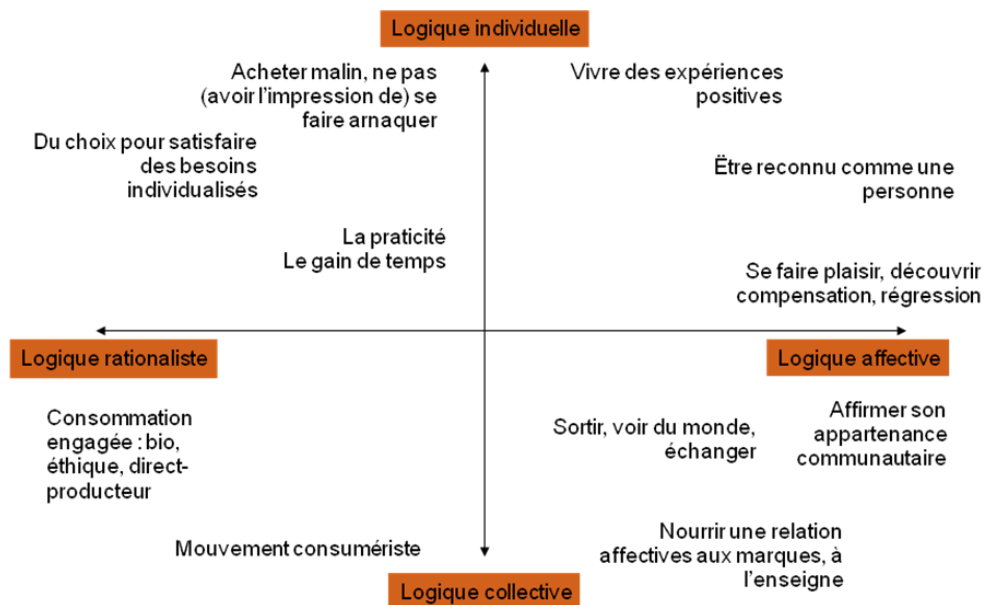
- L'axe vertical oppose les logiques individuelles et collectives, qui renvoient assez largement à l'individualisme et à la reliance évoqués plus haut.
- L'axe horizontal oppose logique rationaliste et logique affective. Les adeptes de la logique rationaliste estiment que cette logique est au cœur du processus de modernisation et se poursuit inexorablement dans le monde occidental, à la fois dans le champ institutionnel (rationalisation des politiques publiques, progression de l'évaluation...), économique (importance plus grande de la logique économique dans la société) et privé (gestion par l'individu de son capital humain, de son employabilité, de la protection contre les risques...). À l'opposé, pour les tenants de la postmodernité, la crise de la notion de progrès réhabilite l'importance de l'affectif, de l'émotionnel, de « l'irrationnel », l'évolution du monde et des comportements ne devant pas être guidée uniquement par la pure logique.

Le croisement de ces deux axes fait apparaître quatre dimensions qui renvoient à des familles de comportements de consommation actuels : les dimensions réaliste (ou utilitariste), hédoniste, fusionnelle et responsable.

Figures 9a & b : Les dimensions des comportements de consommation



À titre d'illustration, le schéma suivant situe certaines attitudes du consommateur dans cet espace.



Source : d'après Oettgen et Oettgen [2004]

On pourrait être tenté d'associer certains groupes sociaux à chacune de ces dimensions. Mais, en réalité, elles sont généralement simultanément actives pour la majorité des consommateurs, avec des dosages variables selon les personnes, les produits, les circonstances. Les tensions susceptibles de régner entre les ressorts de consommation associés à chacune de ces dimensions contribuent à expliquer pourquoi il est devenu si compliqué de comprendre les comportements de consommation et pourquoi ces derniers sont si souvent versatiles. Un même consommateur – même

s'il est plutôt rattaché à une dominante dans cette matrice – peut se déplacer dans cet espace en fonction des circonstances, de son humeur, de la conjoncture...

Au final, la distribution de masse, dont le positionnement marketing reposait sur une conception d'un consommateur représentatif de la classe moyenne (la fameuse ménagère de moins de 50 ans), est confrontée à cette fragmentation et au caractère « mouvant » de la demande portant, au-delà des produits, sur la nature même du service commercial. L'adaptation du commerce à cette évolution et à la complexification de la demande constitue l'un des principaux moteurs des transformations de l'appareil commercial.

2.3 Vers un nouveau régime de croissance

Cette section vise à présenter les différents régimes de croissance dans lesquels s'est inscrit au fil du temps le secteur du commerce. Si elle peut paraître théorique et quelque peu déconnectée de la réalité à certains professionnels, en raison principalement de la façon dont sont prises les décisions dans la distribution – à savoir en adaptation permanente aux contraintes des consommateurs et de la concurrence, donc basée davantage sur des logiques de court-terme – elle a le mérite d'inscrire le secteur du commerce dans une vision de long terme.

2.3.1 Passage du régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive

Au début des années 1960, le système économique fordien fait son apparition en France, notamment grâce aux prises de pouvoir de multinationales américaines dans les entreprises françaises et à l'effort de reconstruction d'après-guerre. Le marché est alors immense : seuls 35% des Français disposent d'une automobile en 1963 et 40% d'une machine à laver. C'est dans ce contexte que va naître la grande distribution dont le développement est indissociable de l'essor de la société de consommation. Longtemps caractérisée par un régime de croissance dite extensive, elle repose sur une proposition de valeur centrée sur le prix bas et qui s'adosse à un back office tendu vers l'exploitation des effets de taille. Ainsi, cette période est marquée par une augmentation rapide du nombre de points de vente : alors qu'en 1959 la France ne comptait qu'une quarantaine de supermarchés, leur nombre avoisinait 1 500 en 1970, 4 000 en 1980, 6 400 en 1990 et 8 400 en 2001.

Au-delà de son adéquation avec les évolutions de la société, ce développement rapide s'explique également par le modèle économique particulier mis en place dans la grande distribution, fondé sur la vitesse de rotation du capital. La plupart des entreprises doivent avancer un capital considérable (le fonds de roulement), pour faire face au décalage entre le moment où elles règlent leurs achats et celui où elles encaissent le produit de leurs ventes. Les grandes surfaces forment une exception notable à cette règle : elles encaissent en effet les paiements de leurs clients au moment de l'achat ; en revanche, elles paient en différé leurs fournisseurs, comme les autres entreprises. Cette spécificité permet aux distributeurs de disposer d'une trésorerie abondante. Ce capital a alors servi à financer les nouvelles implantations qui, elles-mêmes, ont longtemps alimenté une rentabilité en hausse : la croissance du nombre de magasins permet en effet de réaliser des économies d'échelle, notamment pour les campagnes de publicité, et d'accroître le pouvoir de marché des distributeurs face aux producteurs. De ce modèle économique découlent d'autres dimensions du fonctionnement du secteur : le développement des concepts commerciaux exploités en réseaux de

grandes surfaces, la localisation du commerce en périphérie, la conflictualité des relations industrie-commerce.

Pourtant, progressivement, ces différents moteurs de croissance se sont mis à manquer de carburant. Dès la fin des années 1980, la croissance des grandes entreprises de distribution sur le marché national commence à buter sur le niveau élevé des parts de marché et la densité de l'appareil commercial. En outre, la production de masse se diversifie et se tertiarise, la demande et les besoins des consommateurs se font plus complexes et se segmentent de façon fine, et les parts de marché sont plus coûteuses à conquérir. Le modèle du discount, ainsi que les caractéristiques dominantes de l'appareil commercial qui en est issu, apparaissent de plus en plus déphasés par rapport à un environnement économique et social qui invite à revisiter la manière de satisfaire les besoins des consommateurs. La distribution se trouve face à un nouveau défi : créer de la valeur et non plus seulement comprimer les marges.

Elle entre ainsi dans un nouveau régime de croissance consistant à exploiter de manière intensive chaque segment de marché par la construction d'une offre dédiée et l'exploitation de nouveaux leviers d'efficacité économique. La course aux ouvertures à laquelle se livraient les enseignes, où la vitesse de déploiement primait, s'efface derrière des politiques d'expansion plus sélectives, beaucoup plus attentives aux potentiels commerciaux des territoires et qui réclament des informations et des outils d'aide à la décision de plus en plus sophistiqués. À l'échelle des points de vente, il s'agit de construire des assortiments qui tiennent compte du dynamisme effectif des ventes, de manière à pouvoir consacrer plus de surface à certaines catégories de produits, celles qui bénéficient naturellement de la plus forte croissance. Le secteur se dirige alors vers un commerce de précision. Cette nouvelle orientation implique une capacité à mettre en avant une offre susceptible de fidéliser les consommateurs, à accroître le montant de leurs dépenses par la stimulation de leur disposition à payer et par l'élargissement des besoins susceptibles d'être satisfaits. Désormais, l'avantage de compétitivité-prix fondé sur l'exploitation des effets de dimension va être relayé par la mobilisation de compétences qui supposent l'amélioration de la compréhension des attentes des consommateurs. La croissance repose désormais sur la connaissance des clients et la maîtrise des outils de marketing relationnel.

2.3.2 D'un commerce de précision vers une logique servicielle¹⁷

Le travail long et complexe consistant à faire *in fine* de la connaissance le principal ingrédient de la création de valeur pour l'entreprise, via la différenciation et une meilleure capacité de réponse à la demande, n'est sans doute pas achevé. En effet, si l'orientation client est devenue le mot d'ordre dans la plupart des grandes entreprises, la logique dominante reste encore celle du produit. Ainsi, la connaissance microscopique de la demande et le traitement en profondeur des marchés visent à permettre aux entreprises d'apporter une réponse spécifique aux attentes bien délimitées des consommateurs, mais toujours dans le but d'accroître le nombre de transactions ou de rendre les produits plus désirables.

¹⁷ Moati [2010].

Or, la montée des préoccupations environnementales des Français, la prise de conscience des effets néfastes que peut revêtir la consommation en la matière, ainsi que le resserrement de leur pouvoir d'achat commencent à affaiblir le modèle de l'hyperconsommation. La dimension plaisir de consommer s'est nettement détériorée entre 1993 et 2009. Pour 45% des Français, consommer est associé, en 2009, à la fois à « plaisir » et « nécessité », contre 59% en 1993¹⁸. Les Français aspirent à consommer différemment, la satisfaction qu'ils retirent de l'acte d'achat étant moins liée à la détention du produit qu'au bénéfice des effets utiles qu'il permet de dégager. D'une économie de la quantité, on passe ainsi à une économie de la qualité.

L'enjeu est donc de réussir à déplacer le curseur de la transaction vers la consommation, de passer d'un commerce de précision à une économie des effets utiles. Concrètement, cela consiste pour les entreprises à prendre conscience que le produit n'est plus la finalité de la consommation, de réussir à mettre en avant la valeur d'usage (fonctionnelle ou symbolique) des produits et à construire une offre associant des produits et des services complémentaires dans l'usage, visant à offrir des solutions complètes aux consommateurs. L'étape qui reste à franchir est celle du passage de la fourniture du produit à la coproduction d'effets utiles et à l'apport de solutions. Elle représente une évolution considérable de la relation marchande en l'inscrivant dans un processus d'accompagnement des consommateurs. L'écoute et la volonté de nouer des relations denses et durables avec ces derniers deviennent primordiales pour identifier et comprendre les problèmes de consommation à résoudre. Cette économie des effets utiles en gestation repose fondamentalement sur la qualité des relations, l'efficacité des mécanismes de coordination : entre les vendeurs et leurs clients, au sein des communautés de consommateurs, entre les entreprises dotées de compétences spécialisées et complémentaires. Autant dire que c'est toute la conception théorique traditionnelle du marché comme lieu d'échanges ponctuels et anonymes qu'il s'agit de remettre en question. Les entreprises sont d'ores et déjà engagées dans la voie de « l'orientation client » ; reste à affiner les modèles économiques.

¹⁸ Hébel, Siounandan et Lehuédé [2009].

**DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DES INNOVATIONS
COMMERCIALES : À QUELS BESOINS DES CONSOMMATEURS
RÉPONDENT-ELLES ?**

Cette partie vise, au travers des innovations commerciales qui ont été recensées sur trois années dans le cadre du Master « Distribution & Relation client » de l'Université Paris-Dauphine, à comprendre quels sont les besoins des consommateurs que cherchent à satisfaire les distributeurs. Essentiellement descriptive et illustrative, elle est un préalable indispensable pour identifier et analyser les tendances de consommation qui sont bien exploitées par les professionnels du secteur (et donc les principales tendances de l'innovation dans le commerce) ou, au contraire, celles qui devront faire l'objet d'un développement et d'une attention toute particulière à l'avenir.

Dans un premier temps, nous détaillerons la méthodologie mise en œuvre pour recenser les innovations commerciales, les qualifier au travers d'une grille d'analyse ayant pour focale le consommateur, et produire les données statistiques afférentes. Dans un second temps, nous dresserons un panorama des innovations commerciales lancées en 2011, en mettant en avant les principaux besoins satisfaits par ces dernières. Enfin, nous comparerons ces résultats sur trois années (2011, 2010 et 2009) pour obtenir une vision dynamique de l'évolution des besoins des consommateurs qui sont satisfaits par le biais des innovations commerciales.

1 MÉTHODOLOGIE

1.1 Recensement des innovations commerciales

Cette analyse repose sur le recensement réalisé, depuis 2008, par les étudiants du Master « Distribution & Relation Client » de l'Université Paris-Dauphine. Chaque année, dans le cadre de l'Observatoire de l'innovation commerciale, ils devaient répertorier, par groupe de 5 étudiants, les innovations commerciales au sein de six segments d'activité, à savoir :

- l'alimentation,
- l'équipement de la personne,
- l'équipement de la maison,
- la banque, l'assurance et l'immobilier,
- l'énergie, la mobilité et les télécoms,
- le luxe.

Chacune des innovations est classée selon cinq catégories¹⁹ :

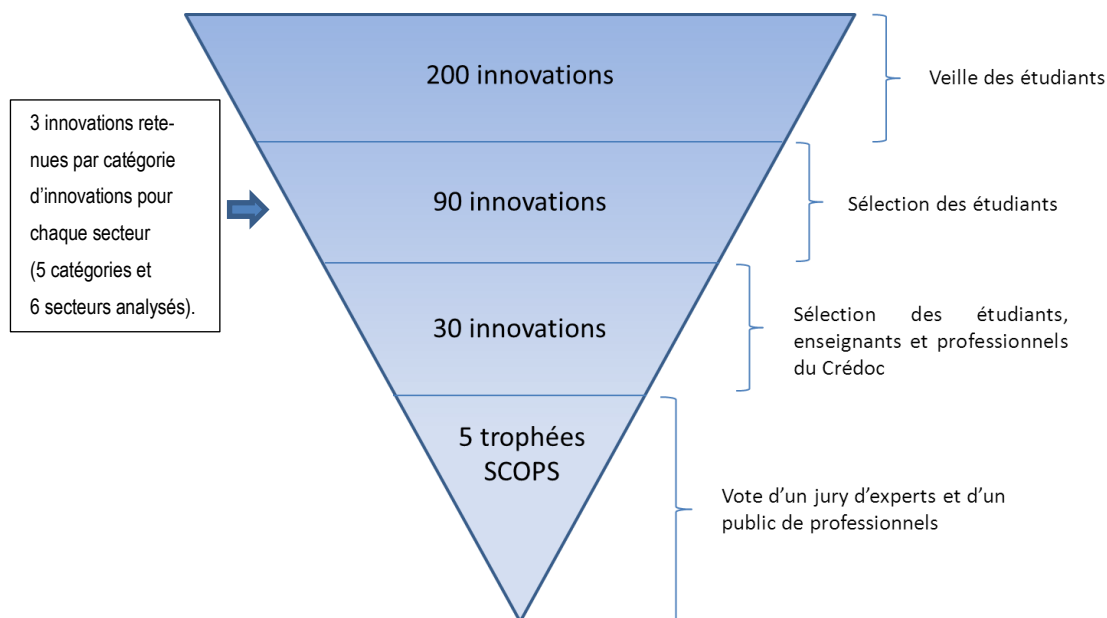
- **S**ervices : d'une manière générale, les services retenus sont ceux qui facilitent l'accès à un produit/service ou le processus d'achat de ce produit/service.
- **C**oncepts de vente physique ou en ligne.
- **O**pérations promotionnelles : ces opérations associent industriels et distributeurs autour de category management ou trade marketing. Il s'agit principalement de réalisations originales en matière de promotion ou de merchandising.
- **P**rogrammes de fidélisation matérialisés ou non par une carte de fidélité.

¹⁹ Ces cinq catégories sont à l'origine du sigle SCOPS (cf. page suivante).

- **Stratégies de relation client** qui s'inscrivent dans une logique plus large que les programmes de fidélisation. Elles impliquent un ciblage nouveau, l'ajustement de l'offre et des canaux de commercialisation, le soutien d'un ou plusieurs partenaires.

Au sein de chaque secteur, une trentaine d'innovations ont été repérées chaque année. Chaque innovation est décrite dans une fiche de synthèse qui comporte plus de 20 critères. À la suite de ce repérage large, les projets les plus innovants sont retenus et analysés de manière très approfondie par les étudiants. La pertinence des projets sélectionnés est évaluée en termes de bénéfice pour les clients et d'efficacité pour l'entreprise innovante. Un système de vote électronique instantané donnant 50% des voix à un jury d'experts et 50% des voix au public (professionnels, journalistes et étudiants) permet de sélectionner 30 innovations commerciales parmi les 90 meilleures, puis les 5 victorieuses (une dans chaque catégorie) des Trophées SCOPS dont l'évènement clôture l'année universitaire.

Figure 10 : Processus de sélection des innovations commerciales



Les travaux réalisés par le CRÉDOC dans le cadre de cette recherche porteront, pour l'année 2011, sur les 90 meilleures innovations commerciales, tandis que l'analyse en dynamique portant sur les années 2009, 2010 et 2011 se restreindra aux 30 meilleures afin de conserver un champ identique sur les trois années.

1.2 Présentation de la grille retenue pour analyser les innovations commerciales

L'analyse qui va suivre cherche à décrire les innovations commerciales au regard des tendances de consommation qu'elles visent à satisfaire. Elle s'appuie sur une grille d'analyse dont l'élaboration est le fruit d'un travail itératif entre l'identification des attentes des consommateurs par les chercheurs du CRÉDOC et l'analyse conjointe du corps enseignant de l'Université Paris-Dauphine.

Grille d'analyse

Tendance de consommation	Logique du consommateur
INDIVIDUALISME / SINGULARISME	
Co-construction (ou coproduction)	"Je participe à l'élaboration du produit ou du service"
Conseil	"On m'apporte un conseil spécifique"
Personnalisation	"On adapte le produit ou le service à mes goûts ou à mes besoins"
Confiance	"On me fait confiance"
RELIANCE	
Réenchancement du lien social	"La mise en relation avec d'autres personnes m'est facilitée"
Lien communautaire	"J'ai le sentiment d'appartenir à une communauté constituée par l'enseigne"
Ethique / Commerce équitable / Générosité*	"Je participe à une démarche favorisant des entreprises ou des personnes en difficulté"
Responsable / Impact écologique	"Je participe à limiter mon impact écologique"
HEDONISME	
Gain de temps	"On me permet de gagner du temps"
Marketing expérientiel	"Acheter ce produit ou ce service me permet de faire un parcours original"
Plaisir	"Cela contribue à augmenter mon plaisir"
Nouvelles technologies	"J'utilise les nouvelles technologies"
RASSURANCE	
Garantie	"On m'apporte une garantie sur le produit ou le service"
Image de marque	"J'achète le produit/service car j'ai confiance en la marque"
Sécurité	"Cela me permet de me sentir plus en sécurité"
Fidélisation	"On m'incite à renouveler un achat ou une visite auprès de l'enseigne"
DEFIANCE	
Achat malin / "Bon plan"	"Je bénéficie de prix bas ou de bonnes affaires"
Fabriqué localement (région / territoire national)*	"On me permet de privilégier la production locale"
Pair à pair	"Cela me permet de conforter mon choix par les avis de mes pairs plutôt que par la marque"
Désintermédiation ("anti-système")	"On me permet de réduire le nombre d'intermédiaires"

* Ces besoins correspondent également à la tendance de consommation du consommateur engagé (cf. travaux du Crédoc) qui intègre l'intérêt général dans ses critères de choix.

Sur la base de différentes études et travaux d'experts, cinq grandes tendances de consommation ont été identifiées auxquelles correspondent, pour chacune d'entre elle, quatre besoins de consommation particuliers²⁰. Ces derniers (au nombre total de 20) constituent la grille d'analyse présentée ci-dessous, à partir de laquelle deux groupes de travail – l'un composé d'experts du CRÉDOC et l'autre de professeurs et de six groupes d'étudiants du Master « Distribution & Relation client » de l'Université Paris-Dauphine (un par secteur d'activité) – ont noté chacune des innovations commerciales.

L'objectif de la notation est de juger de la pertinence de chaque besoin dans chacune des innovations commerciales sélectionnées. Les notes s'échelonnent de 0 à 5, sachant que 0 indique que le besoin n'est absolument pas satisfait par l'innovation, 1 correspond à une faible satisfaction et 5 à une très forte. Pour une même innovation commerciale, une même note a pu être attribuée à plusieurs besoins. Il ne s'agissait pas d'effectuer un classement des items les plus représentatifs, mais de noter l'intensité de chacun. Enfin, l'attribution des notes s'est faite du point de vue des consommateurs et non des distributeurs. Pour chaque item, il s'agissait de se poser la question : « Est-ce que l'innovation commerciale me permet de... ? ».

Précisons que le groupe de travail du CRÉDOC a noté l'ensemble des innovations commerciales, à savoir 90 en 2011, 30 en 2010 et 30 en 2009. Le groupe de travail Université Paris-Dauphine a, quant à lui, noté les innovations relatives à l'année 2011 selon les particularités suivantes :

- chaque groupe d'étudiants a noté les innovations correspondant à son secteur d'expertise uniquement,
- les professeurs ont noté les 30 meilleures innovations de 2011.

Ces disparités dans le nombre d'innovations notées par chacun des groupes de travail ont donc nécessité des choix méthodologiques importants et des traitements statistiques spécifiques pour rendre les données exploitables.

1.3 Choix méthodologique et traitements statistiques

Dans le cadre de ce rapport, les innovations commerciales sont étudiées en fonction des grandes tendances de consommation auxquelles elles répondent ou, à une échelle plus fine, à travers les items qui les composent. Par ailleurs, les tendances de consommation peuvent être analysées par type d'innovation ou, de manière plus globale, par secteur. Quatre niveaux d'analyse sont donc possibles :

- grande tendance de consommation par type d'innovation²¹,
- grande tendance de consommation par secteur,
- item par innovation,
- item par secteur.

²⁰ Cf. Partie I-2.2 : Évolution du contexte sociétal.

²¹ Toutefois, l'analyse par type d'innovation n'a pas révélé d'écarts très significatifs et semble difficilement interprétable. Le classement par type d'innovation est néanmoins un préalable nécessaire à notre analyse, car il permet de rechercher les innovations sur tous les terrains de l'innovation commerciale et vise ainsi à obtenir un recensement le plus exhaustif possible.

Afin de bien distinguer ces différents niveaux d'analyse, deux ensembles de variables sont considérés. Pour chaque innovation commerciale, l'ensemble de variables de réponse Y_k^i , où $Y_{k,p}^i$ correspond à la note de l'individu i pour la tendance de consommation p ($1 \leq p \leq 5$) de l'innovation k . D'autre part, l'ensemble de variables X^i , où $X_{k,s}^i$ désigne la note attribuée par l'individu i à l'item s ($1 \leq s \leq 20$) de l'innovation k .

Nous avons donc, par exemple, dans le secteur alimentaire pour lequel 14 innovations ont été retenues, la variable X^1 :

$$\begin{pmatrix} X_{1,1}^1 \\ X_{1,2}^1 \\ \vdots \\ X_{1,20}^1 \\ \vdots \\ X_{k,1}^1 \\ \vdots \\ X_{k,20}^1 \\ \vdots \\ X_{14,20}^1 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} X_{1,1}^1 \\ \vdots \\ X_{1,20}^1 \\ \vdots \\ X_{14,1}^1 \\ \vdots \\ X_{14,20}^1 \end{pmatrix}$$

étant le vecteur des notes attribuées par l'individu 1 aux 20 items de la de l'innovation 1 ;

étant le vecteur des notes attribuées par l'individu 1 aux 20 items de l'innovation 14.

et pour chaque innovation k du secteur, la variable Y_k^1 :

$$\begin{pmatrix} Y_{k,1}^1 \\ Y_{k,2}^1 \\ Y_{k,3}^1 \\ Y_{k,4}^1 \\ Y_{k,5}^1 \end{pmatrix},$$

où $Y_{k,1}^1$ est la note attribuée à l'individualisme (tendance de consommation 1) pour l'innovation k par l'individu 1 ;

et $Y_{k,5}^1$ la note attribuée à la défiance (tendance de consommation 5) pour l'innovation k par l'individu 1.

Les X^i permettent une analyse au niveau item par secteur tandis que les variables Y_k^i décrivent le niveau grande tendance de consommation par innovation.

1.3.1 L'innovation commerciale en 2011.

Pour obtenir une photographie de l'innovation commerciale en 2011 à travers les attentes des consommateurs et déterminer les tendances sur lesquelles se concentrent les efforts des distributeurs, nous souhaitons allouer une seule note à chaque item de chaque innovation sélectionnée. Rappelons que dans cette partie, le groupe de travail du CRÉDOC a analysé l'ensemble des 90 meilleures innovations commerciales, tandis que les étudiants du Master « Distribution & Relation client » ont évalué uniquement les innovations de leur secteur d'expertise.

• COHÉRENCE DES ÉVALUATIONS

Afin d'allouer une note globale à chaque item de chaque innovation à partir des réponses de l'échantillon, il est nécessaire d'examiner au préalable les conséquences d'une opération sur les notes des répondants. Lorsqu'on crée un indicateur (et en particulier dans le cadre de notre étude, il s'agit de faire la moyenne des notes), une partie de l'information issue de l'ensemble des notes est perdue. Il est donc important de mesurer cette perte afin de s'assurer qu'elle ne soit pas trop importante et de la restreindre au maximum. En effet, plus les évaluations diffèrent, plus l'hétérogénéité des réponses est difficile à résumer et plus la quantité d'information perdue est grande. Ceci est tout particulièrement vrai lorsqu'on souhaite opérer sur des variables quantitatives discrètes alors que, pour ceux qui les ont générées, elles s'apparentaient à des variables catégo-

rielles. On ne peut donc considérer la moyenne des notes attribuées par l'échantillon que si celles-ci engendrent une hiérarchie des items, cohérente entre chaque répondant²².

Ainsi, le degré d'accord entre les experts doit être suffisamment élevé pour pouvoir déterminer une note moyenne sans altérer l'information initiale. Il est donc nécessaire d'évaluer le degré d'homogénéité des classements induits par les différentes évaluations. Pour ce faire, nous avons mesuré la concordance des classements à l'aide du tau de Kendall.

Le tau-b de Kendall permet de mesurer la concordance des rangs de variables dont les observations ne sont pas obligatoirement distinctes les unes des autres. Néanmoins, il est préférable de ne pas avoir au sein d'une même variable trop d'observations identiques ce qui améliore artificiellement la valeur du tau. Or, comme une innovation commerciale répond rarement à l'ensemble des attentes des consommateurs à un niveau détaillé, nos variables de réponses X^i contiennent un grand nombre de 0. Le calcul du tau-b n'est donc pas pertinent à ce niveau, et il est nécessaire de travailler sur les variables Y_k^i .

Mesurer le degré de concordance entre deux jugements : le tau de Kendall

Le tau-b de Kendall mesure le degré de concordance entre les classements induits par une évaluation. Il s'appuie sur les rangs des valeurs combinées des différentes observations. Soit Y_k^1 et Y_k^2 deux des variables dont on souhaite déterminer le degré de concordance des rangs.

$$\tau_b = \frac{C - D}{1 + \frac{2}{n-1} (U_{Y_k^1} + U_{Y_k^2})}$$

Où C est le nombre d'inégalités concordantes $Y_{k,p}^1 > Y_{k,l}^1$ et $Y_{k,p}^2 > Y_{k,l}^2$ ou alors $Y_{k,p}^1 < Y_{k,l}^1$ et $Y_{k,p}^2 < Y_{k,l}^2$, ce qui signifie que les deux items sont classés dans le même ordre chez les deux répondants

et D est le nombre d'inégalités discordantes $Y_{k,p}^1 > Y_{k,l}^1$ et $Y_{k,p}^2 < Y_{k,l}^2$, ce qui signifie que l'ordre des deux items est inversé chez les deux répondants

$$U_{Y_k^1} = u_{Y_k^1} (u_{Y_k^1} - 1) \quad U_{Y_k^2} = u_{Y_k^2} (u_{Y_k^2} - 1)$$

$u_{Y_k^1}$ et $u_{Y_k^2}$ dénotent le nombre d'apparitions de chaque valeur de Y_k^i , ce qui permet de résoudre en partie le problème lié à la répétition des valeurs.

τ_b est compris entre -1 et 1. Lorsqu'il atteint -1, il indique une concordance négative parfaite ; i.e. l'ordre des paires d'observations d'une variable est systématiquement opposé à l'ordre des mêmes paires d'observations de l'autre variable. Au contraire, lorsque $\tau_b = 1$, c'est une concordance positive parfaite : toutes les paires d'observations des deux variables sont dans le même ordre. $\tau_b = 0$ entraîne une absence totale de concordance.

²² En effet, si, par exemple, pour une innovation k , le répondant Y_k^1 a donné une note de 0 à un item alors que, dans le même temps, Y_k^2 lui a donné une note de 5, il est difficile de considérer que la moyenne - soit 2,5 - rende bien compte de cette notation opposée. En effet, une note de 0 exprime que le répondant 1 considère cette attente comme n'étant pas du tout satisfaite, alors qu'une note de 5 indique au contraire que le répondant 2 considère que cette innovation la satisfait pleinement. Il est alors pas satisfaisant de considérer que 2,5 rend compte du décalage entre ces deux points de vue, ce qui traduit donc la limite du raisonnement. Ainsi, moyenner les évaluations ne peut être réalisé que si les notes présentent un certain degré d'homogénéité dans les jugements.

Pour chaque innovation k , et pour chaque couple de répondants (i,j) , le tau-b de Kendall du couple de variables Y_k^i, Y_k^j a été calculé. En moyenne, pour tous les couples de variables et pour chaque innovation, le tau de Kendall est de 0,47 ; ce qui montre que la hiérarchie des tendances induite par la notation des individus est assez homogène, bien que nuancée.

D'autre part, une étude des différentes valeurs du tau de Kendall entre les individus révèle que parmi l'ensemble des répondants, deux groupes plus homogènes encore se distinguent : le groupe de travail du CRÉDOC ($\tau_b = 0,68$), et le groupe de travail de l'université Paris-Dauphine ($\tau_b = 0,54$). De plus, entre ces deux groupes, le tau de Kendall n'est que de 0,40. La cohérence interne dans chacun des groupes est donc largement supérieure à celle entre ces deux groupes.

Afin de restreindre au maximum la perte d'information issue d'une opération sur les notes, nous allons considérer ces deux groupes distincts pour lesquels le tau de Kendall est le plus élevé et obtenir ainsi, dans un premier temps, deux notes moyennes pour chaque innovation et chaque item.

- **VARIABILITÉ DES ÉVALUATIONS**

Nous venons d'observer l'existence de deux groupes homogènes selon la hiérarchie des tendances au sein d'une même innovation. Dans chaque groupe, il est donc possible de calculer une moyenne de notes pour chaque tendance et pour chaque innovation, sans altérer de manière importante l'information initiale issue des notations de chaque individu.

Néanmoins, chaque personne note de façon singulière, ce qui peut impacter le poids des réponses de chacune au sein de son groupe. Chaque évaluation personnelle se traduit sous deux formes : son intensité et son étendue. L'intensité de la notation traduit la tendance qu'a un examinateur à donner systématiquement des notes très élevées ou au contraire très basses, ce qui se traduit par une moyenne de notes différente pour chacun des membres du groupe. L'étendue de la notation, quant à elle, caractérise la manière dont l'examineur distribue ses notes, soit de façon très resserrée, soit avec une amplitude forte, ce qui se traduit donc dans les écarts-types des notes attribuées. Ces différences de notations conduisent, au moment de la création de l'estimateur, à donner un poids implicite différent aux examinateurs : dans un contexte où les notes attribuées sont relativement faibles – de nombreux items ne caractérisent pas l'innovation et reçoivent donc un poids nul –, une tendance systématique à donner des notes élevées et/ou sur une amplitude forte obtiendra une contribution plus importante que d'autres.

L'ensemble de l'évaluation d'un individu détermine donc l'information divulguée par une seule note. Ce n'est pas tant la note donnée qui importe que le classement des items et des innovations qu'elle induit.

Par exemple, dans le secteur alimentaire, pour les 10 premiers individus, nous observons les résultats suivants :

Figure 11 : Moyennes et écarts-types des notes des différents items de chaque innovation du secteur alimentaire des individus 1 à 10

Individu	Moyenne	Écart-type
X^1	0,63	1,23
X^2	0,89	1,59
X^3	0,60	1,10
X^4	1,71	1,63
X^5	2,75	2,05
X^6	1,77	1,60
X^7	2,37	1,28
X^8	2,05	1,48
X^9	1,45	1,51
X^{10}	1,18	1,89

Les différents examinateurs ont porté leur jugement sur les mêmes items des mêmes innovations. Cependant, il apparaît clairement que les sensibilités de notations sont très différentes. Les individus 3 et 5, par exemple, semblent assez opposés : le premier est très parcimonieux dans les points qu'il distribue tandis que le second note de façon bien plus large et décline plus son jugement dans la palette des points.

Afin d'être objective, il est indispensable que l'évaluation soit indépendante de l'observateur. Il est donc nécessaire de rendre comparables les notes entre elles tout en conservant la hiérarchie induite par l'évaluation. C'est pourquoi les données ont été centrées-réduites afin que chaque répondant ait la même moyenne et la même dispersion. Ainsi, on utilise les données répétées d'un individu pour déterminer ses caractéristiques de notation et remettre à égalité l'ensemble des répondants, sans trahir chaque évaluation particulière.

Gérer le problème de l'hétérogénéité entre les répondants : « centrer-réduire »

La dispersion des notes attribuées à chacun des items peut se décomposer en deux composantes distinctes : la dispersion intra-individuelle – c'est à dire l'amplitude des notes données par un même répondant – et la dispersion inter-individuelle – c'est à dire la différence des notes données entre deux répondants différents. La première composante traduit la hiérarchie entre les items introduite par un répondant, selon une échelle de valeurs qui lui est propre, tandis que la seconde matérialise simplement la différence d'intensité dans la notation entre les individus.

L'information qui nous intéresse ici est la hiérarchie des items entre eux. Il s'agit donc d'éliminer les différences de notations entre les différents individus. Pour cela, nous proposons d'uniformiser les réponses des individus à la fois dans l'intensité de la réponse mais également dans l'amplitude de l'échelle de valeurs utilisée. Il s'agit alors de centrer-réduire la variable des réponses d'un individu.

Soit X^i la variable de réponse que nous souhaitons centrer-réduire, μ_{X^i} son espérance (ici, sa moyenne) et σ_{X^i} son écart-type. Alors, centrer-réduire consiste à calculer pour chaque observation $X_{k,p}^i$ la valeur $X_{k,p}^i$ comme $X_{k,p}^i = \frac{X_{k,p}^i - \mu_{X^i}}{\sigma_{X^i}}$.

Ainsi, nous obtenons des variables de moyenne 0 et d'écart-type 1. La moyenne étant à 0, cette nouvelle notation comporte des valeurs négatives.

Pour plus de clarté dans cette étude, nous avons décidé par convention de ramener la moyenne à 2,5 et de maintenir ainsi une notation positive.

En considérant ces nouvelles données, les répondants notent alors avec la même intensité et la même étendue dans chaque secteur.

À l'issue de cette étape, nous obtenons deux groupes de variables comparables entre elles et dont le tau de Kendall moyen est élevé ; il est possible alors de réaliser une moyenne au sein de chaque groupe et d'obtenir deux notes moyennes pour chaque item de chaque innovation.

La différence entre ces deux groupes, qui s'exprime à travers le tau de Kendall, peut s'expliquer par une compréhension et une appréciation différentes des innovations et des attentes auxquelles elles répondent. Ces deux approches consommateurs se valent l'une l'autre, et nous avons donc donné le même poids à chaque groupe. Ainsi, en faisant la moyenne des deux groupes, nous obtenons pour chaque innovation et chaque item une seule note qui détermine la hiérarchie des tendances par innovation et par secteur.

Les étudiants ayant répondu pour un seul secteur à la fois, nous avons centré-réduit les notes au sein de chaque secteur dans les deux groupes. Il devient alors désormais impossible de comparer les notes en valeur entre secteur, celles-ci étant égales en moyenne à 2,5 dans chacun d'entre eux. Néanmoins, notre méthodologie permet de comparer la part des tendances dans une innovation, dans un secteur ou à un niveau plus global, et de les classer les unes par rapport aux autres.

1.3.2 Évolutions des innovations commerciales de 2009 à 2011

Le groupe de travail du CRÉDOC a analysé et noté les 30 meilleures innovations sélectionnées lors des années 2009 et 2010. Afin de comparer les attentes auxquelles répondent les distributeurs en 2011 avec celles des années précédentes, seules les 30 meilleures innovations de 2011 sont conservées dans cette partie²³. Ainsi, nous disposons d'un échantillon comparable pour chaque année.

- COHÉRENCE DES ÉVALUATIONS

Comme précédemment, il est important de mesurer pour chaque année le degré d'homogénéité des classements traduits par les notes. En moyenne, en 2009, $\tau_b = 0,48$, en 2010 il est de 0,52 et de 0,73 en 2011 (lorsqu'il n'est calculé que sur les 30 meilleures innovations). On remarque donc

²³ Ces 30 innovations sélectionnées parmi les 90 de la partie précédente présentent des tendances sectorielles identiques à celles observées sur l'échantillon global. La sélection opérée dans cette partie n'a qu'un impact faible entre les deux analyses.

qu'à son niveau le plus faible, le tau de Kendall est suffisamment élevé pour qu'on puisse en déduire une certaine homogénéité de la hiérarchie entre tendances et garantir la qualité de nos résultats.

- **VARIABILITÉ DE LA NOTATION**

Dans cette section, comme seules les notes attribuées par le groupe de travail du CRÉDOC sont considérées, et que le groupe a noté l'ensemble des innovations de tous les secteurs, nous pourrions centrer-réduire par personne sur l'ensemble des trois années, tous secteurs confondus. Néanmoins, comme le groupe de travail a noté en 2012 les innovations des années précédentes, une évolution des notes en intensité au cours des années peut donc être due à l'évolution des attentes des consommateurs ou à celle du degré d'innovation.

Figure 12 : Moyenne par année des notes attribuées par les individus 1 et 2 sur l'ensemble des innovations, tous secteurs confondus

Année	X^1	X^2
2009	0,7	0,37
2010	0,78	0,38
2011	0,92	0,65

Pour ces deux individus, on observe une augmentation de la moyenne des notes attribuées en fonction des années. Il est possible que cette augmentation soit due à la présence de plus en plus importante de l'innovation mais également au décalage entre le moment de la notation et l'année de commercialisation. Par conséquent, seule la variation de la part des différentes tendances de consommation entre les années est susceptible d'être étudiée. C'est pourquoi les données ont été centrées-réduites par personne et par année et non sur l'ensemble des trois années.

À l'issue de ces deux étapes, nous disposons de données sur lesquelles nous pouvons réaliser une moyenne sans altérer significativement l'information initiale apportée par les notations. Nous obtenons ainsi, pour chaque année, une note moyenne pour chaque item de chaque innovation.

1.3.3 Conclusion

Les innovations commerciales en 2011 sont décrites ici à travers les attentes des consommateurs, auxquelles répondent les distributeurs. Nous disposons d'une photographie de ces attentes pour les 90 meilleures innovations, sélectionnées en fonction de critères bénéfice pour le client et avantage pour l'entreprise.

Puisque les étudiants ont noté les innovations uniquement dans leur secteur d'expertise, nos variables de réponse ont été centrées-réduites par secteur, ce qui limite l'analyse intersectorielle à la comparaison des parts de chaque tendance dans la note globale du secteur. Il n'est donc pas possible de comparer, par exemple, l'intensité de l'hédonisme dans les différents secteurs. Nous nous restreindrons à comparer la part de celui-ci dans la moyenne sectorielle ou globale.

En ce qui concerne l'évolution des attentes satisfaites par les distributeurs de 2009 à 2011, la méthodologie mise en place permet en théorie de comparer en valeur et entre secteur les tendances des innovations (au regard de ce qu'elles apportent au consommateur). Néanmoins, nous ne disposons plus ici que de 30 innovations commerciales par année, soit 5 par secteur. Il est donc difficile d'établir des résultats sectoriels avec un nombre si restreint de données. Seule l'analyse globale, tous secteurs confondus, sera réalisée.

2 PANORAMA DES INNOVATIONS COMMERCIALES EN 2011

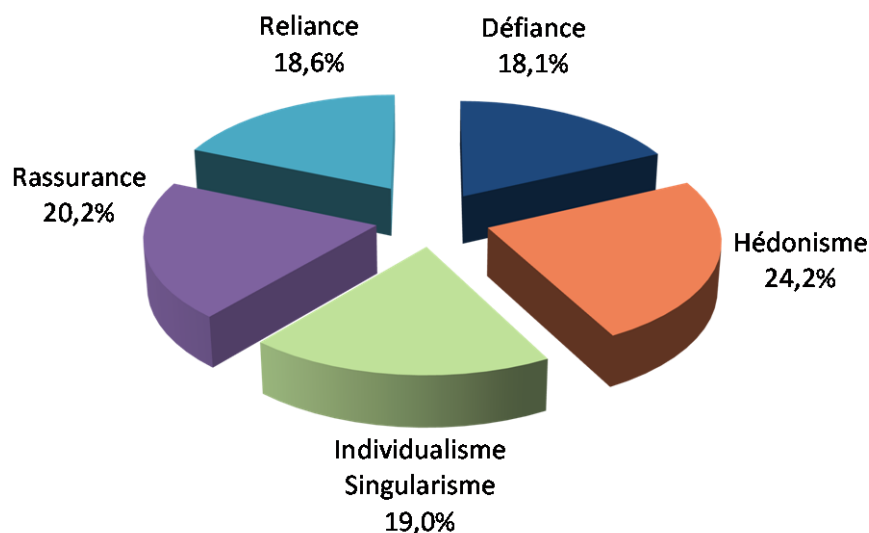
À partir de la grille d'analyse présentée dans le chapitre précédent, qui reprend de manière détaillée les principales tendances de consommation évoquées dans notre première partie, il s'agit d'observer ici lesquelles semblent les plus exploitées par les enseignes au travers des innovations commerciales qui ont été lancées en 2011. Dans un premier temps, nous aborderons la question sous un angle global avant de nous concentrer sur les spécificités de chacun des secteurs d'activité.

2.1 Les innovations commerciales, dans leur ensemble, visent à satisfaire toutes les grandes tendances de consommation...

2.1.1 Des innovations plus fortement tournées vers l'hédonisme

En 2011, parmi les 90 innovations commerciales recensées, l'ensemble des besoins de consommation semble avoir été pris en compte par les distributeurs. En effet, la part²⁴ de chacune des grandes tendances – à savoir l'hédonisme, la rassurance, la défiance, la reliance et l'individualisme/singularisme – oscille entre 18% et 24%. Toutes sont donc représentées de manière assez proche, traduisant la volonté et la capacité des distributeurs à répondre le mieux possible aux attentes des consommateurs.

Figure 13 : Répartition globale des tendances de consommation dans les innovations commerciales en 2011



Guide de lecture : L'hédonisme totalise 24,2% des points attribués pour l'ensemble des innovations commerciales.

²⁴ C'est-à-dire le total des points obtenus pour une tendance rapporté à l'ensemble des points distribués.

Avec près d'un quart des points attribués, l'hédonisme est la valeur qui arrive en tête, juste devant la rassurance avec plus de 20% des points. La prépondérance de ces deux critères traduit la volonté croissante des enseignes :

- d'une part, de faire en sorte que les courses ne constituent pas une contrainte pour les consommateurs et ne fassent donc pas l'objet de stratégies d'évitement. Il en résulte la conception de points de vente qui ressemblent de moins en moins à de simples réceptacles de produits (dont il faudrait optimiser le rendement par une forte densité de l'offre) et de plus en plus à des lieux de vie où le client peut connaître une expérience positive. Par ailleurs, cette volonté est désormais présente et visible sur l'ensemble de la relation client qui peut s'appuyer sur différents canaux de distribution, l'objectif étant toujours de faire vivre aux consommateurs une expérience particulière autour de l'enseigne, que ce soit en magasin, sur la toile ou sur mobile ;
- d'autre part, de fidéliser les clients ; car si le recrutement de nouveaux clients constitue toujours un axe stratégique important, il s'avère moins coûteux pour les enseignes de réussir à les fidéliser.

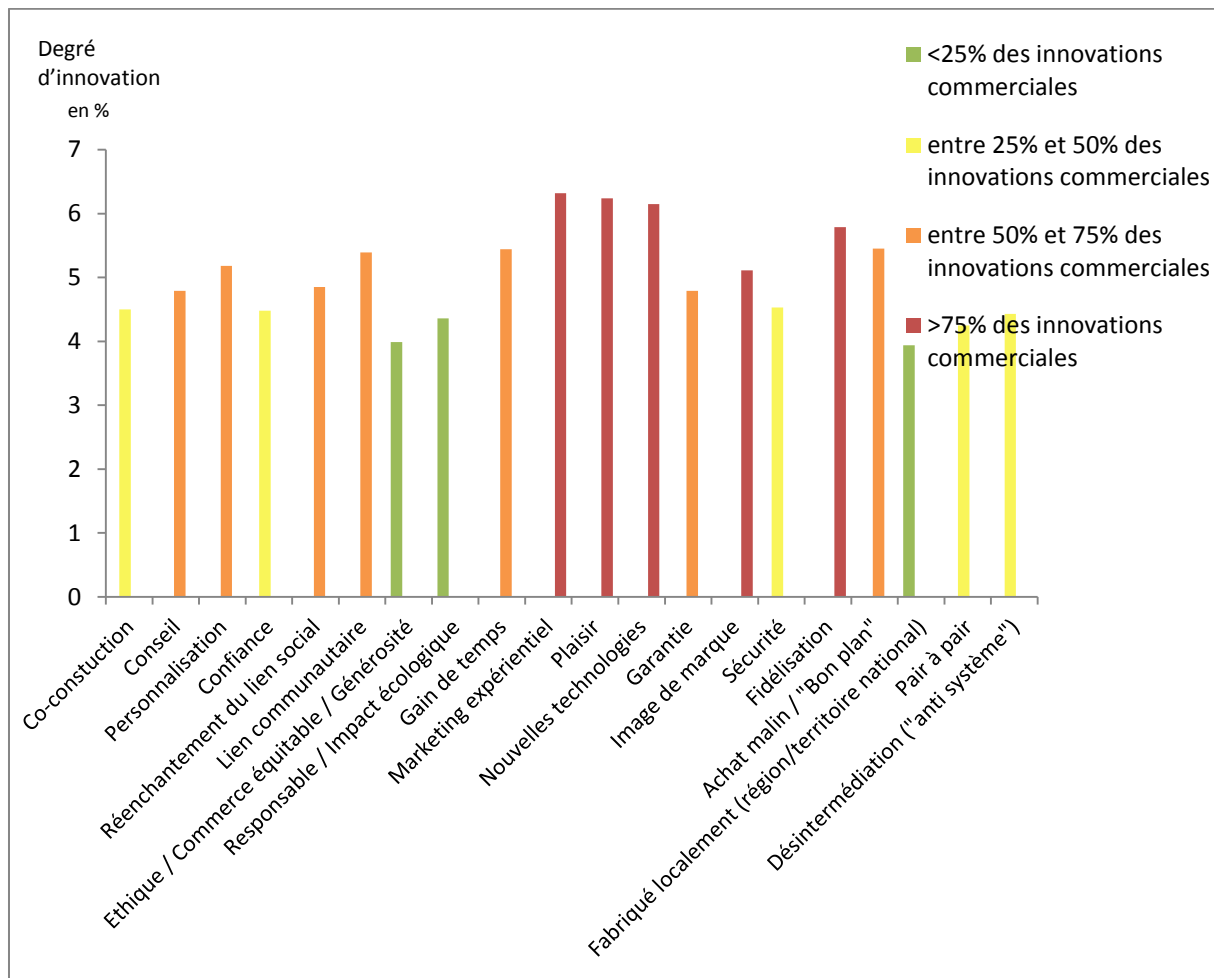
En s'intéressant de manière plus détaillée aux différentes tendances de consommation, nous raisonnerons en termes de besoins auxquels chacune des innovations commerciales vise à répondre. Nous préciserons ainsi quelles ont été en 2011 les priorités des distributeurs.

2.1.2 Le marketing événementiel et le plaisir au service de l'expérience d'achat

La grille d'analyse permet d'identifier, dans chacune des grandes tendances de consommation, les principaux besoins que cherchent à satisfaire les clients lorsqu'ils réalisent leurs achats. Le graphique suivant dresse une classification de ces derniers en fonction de leur degré d'innovation (correspondant à leur poids dans l'ensemble des innovations en fonction du nombre de points qui leur a été attribué) et de la proportion d'innovations commerciales concernées par ces critères (si plus d'un tiers des enquêtés ont attribué au moins un point à ce critère pour une innovation commerciale, alors nous avons considéré que cette dernière visait à répondre à ce besoin).

L'analyse détaillée de la représentativité de chacun des critères dans l'ensemble des innovations commerciales en 2011 met en évidence la volonté des distributeurs de faire vivre au consommateur une expérience particulière autour de l'enseigne ou de la marque, en proposant un parcours d'achat original. Les distributeurs cherchent à augmenter la notion de plaisir en misant, d'une part, sur des actions événementielles pour accroître la satisfaction personnelle du client de manière immédiate et en ayant, d'autre part, de plus en plus recours aux nouvelles technologies pour faciliter l'acte d'achat. On retrouve les trois critères « marketing expérientiel », « plaisir » et « nouvelles technologies », parmi ceux qui ont collecté le plus de points et qui correspondent au plus grand nombre d'innovations commerciales.

Figure 14 : Degré d'innovation et proportion d'innovations concernées pour chaque besoin de consommation²⁵



Guide de lecture : La co-construction, qui concerne entre 25% et 50% des innovations commerciales, totalise 4,5% des points totaux distribués.

Concrètement, cette stratégie se traduit, par exemple, par la mise en place d'outils technologiques tels qu'un miroir permettant de se voir maquillée sans l'être (Shiseido), le développement d'applications accompagnant le nomadisme croissant des clients (Shopmium), ou encore l'installation de nouveaux moyens de paiement (Cityzi).

Il apparaît également que la plupart des innovations recensées ont pour objectif de réussir à fidéliser des consommateurs de plus en plus volatils et zappeurs (entre les marques, les enseignes, les canaux de distribution...). Si cette stratégie se traduit de manière tautologique par la mise en place de programmes de fidélisation en tant que tels – grâce, par exemple, à l'utilisation de Foursquare, un outil de réseau social, de jeu et de microblogging grâce auquel un utilisateur indique où il se trouve et rencontre ses contacts (Flunch) – elle peut également prendre la forme d'abonnements (Micromania) ou d'opérations promotionnelles incitant le client à revenir en magasin (Alinéa). En

²⁵ D'un point de vue méthodologique, il convient de nuancer les résultats obtenus pour les dimensions éthique et responsable des attentes des consommateurs. En effet, la nature du recensement et le champ de l'Observatoire des innovations commerciales du Master Distribution & Relation Client de l'Université Paris-Dauphine conduit à sous-estimer ces deux notions car elles font souvent l'objet de moins de médiatisation.

outre, le travail réalisé par les marques et les enseignes pour renforcer leur présence sur les réseaux sociaux (développement des liens communautaires) et leur image de marque sont également des éléments qui visent à l'attachement durable des clients.

Par ailleurs, la crise économique a poussé les entreprises du commerce à apporter une réponse concrète au sentiment croissant de dégradation du pouvoir d'achat des Français. Le critère « achat malin / bon plan » totalise ainsi un poids relativement important dans l'ensemble des points attribués et concerne plus de la moitié des innovations recensées.

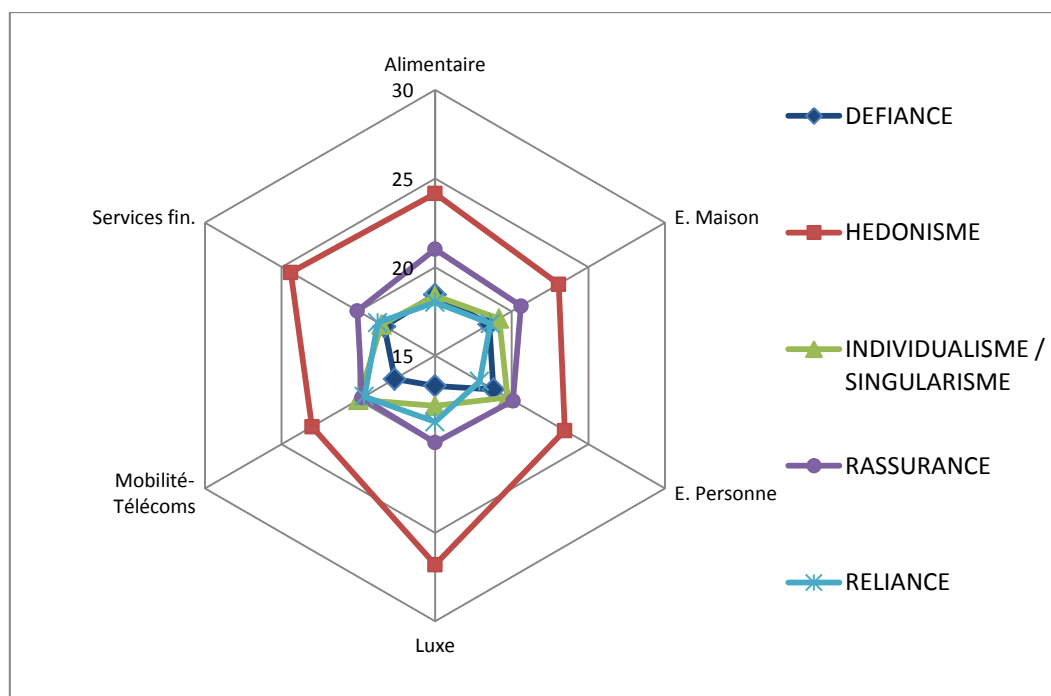
A *contrario*, les innovations commerciales 2011 font très peu référence à la notion de « fabriqué localement » ou aux dimensions « éthique » et « responsable » de l'enseigne. Ces critères sont présents dans moins de 25% des cas recensés et leur poids figure parmi les plus faibles.

2.1.3 Des secteurs qui s'appuient en moyenne sur les mêmes tendances de consommation

• RÉPARTITION DU POIDS DES TENDANCES DE CONSOMMATION POUR CHACUN DES SECTEURS

La figure ci-dessous représente le poids (en termes de points recueillis) de chaque grande tendance de consommation pour chacun des secteurs d'activité. Globalement, les innovations commerciales semblent faire référence aux mêmes tendances. On retrouve ainsi, quel que soit le secteur, l'hédonisme et la rassurance aux deux premières places.

Figure 15 : Répartition sectorielle du poids de chacune des grandes tendances de consommation



Toutefois, quelques différences peuvent d'ores et déjà être constatées.

- L'hédonisme est plus fortement présent dans le secteur du luxe où il concentre près de 27% des points contre moins de 24% dans les autres secteurs. L'exemple suivant illustre la façon dont le commerce tend à répondre à ce besoin.

My Boucheron :

Le site Internet de la marque permet au client potentiel d'essayer virtuellement une bague ou une montre de la marque puis, éventuellement, de passer immédiatement commande. En plus de cette application de réalité augmentée qui offre la possibilité d'essayer les produits sans sortir de chez soi, Boucheron propose des bijoux personnalisables. L'internaute peut choisir les pierres précieuses qu'il souhaite et constituer le bijou depuis son domicile, pour un prix fixe quel que soit la combinaison choisie. Via cette innovation et l'utilisation de la réalité augmentée, la marque est précurseur dans son secteur et réussit à créer un lien supplémentaire avec sa clientèle. Cet outil apparaît comme le chaînon manquant entre la boutique et l'e-boutique.

- La assurance représente un poids plus important dans l'alimentaire, principalement en raison des nombreuses actions en matière de fidélisation et de valorisation de l'image de marque.

Flunch :

La marque est la première chaîne de restauration à utiliser l'application Foursquare. Après s'être géolocalisé dans un restaurant via son smartphone, le client peut gagner des cadeaux à chaque connexion et devenir « le Maire » de son restaurant. Cette participation est gratuite et permet à l'enseigne de récompenser la fidélité des consommateurs.

- Le secteur Énergie, Mobilité et Télécoms se distingue des autres secteurs par un nombre plus important de points accordés à l'individualisme/singularisme et à la reliance. Ceci traduit les efforts des opérateurs de la mobilité en termes de personnalisation de leur offre, via le développement de multiples applications qui favorisent la mise en réseau des clients, avec un usage croissant des nouvelles technologies, chez soi comme en boutique.

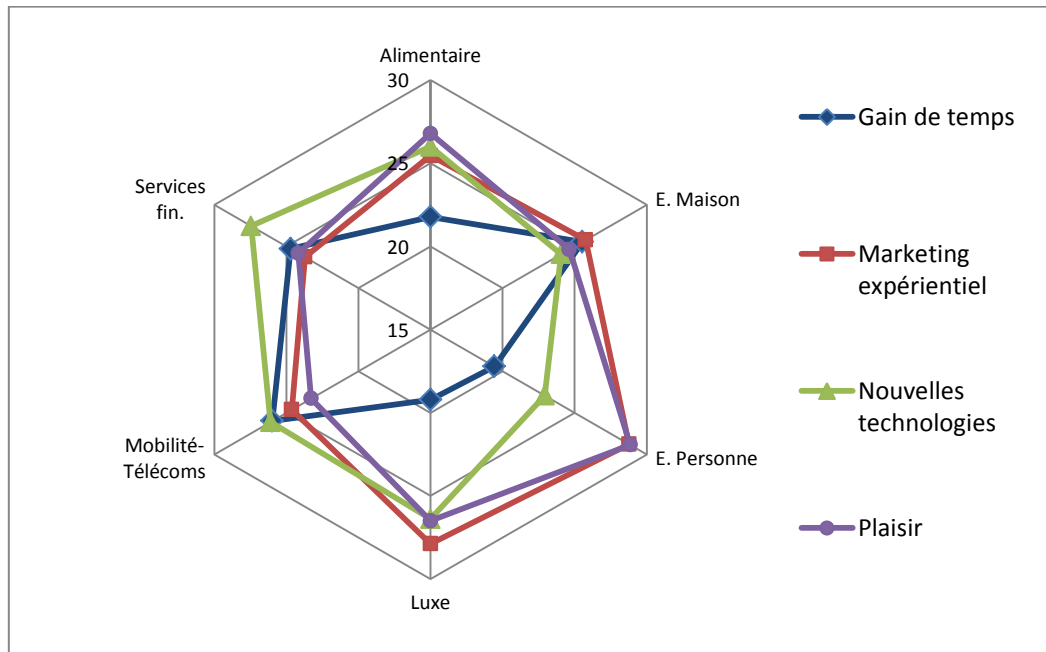
Altermove :

L'enseigne propose sous le même toit des solutions de mobilité à ses clients pour leur permettre de se déplacer de manière plus simple, plus propre et plus économique. Les conseillers vont dans un premier temps réaliser un diagnostic mobilité, établi selon le mode de vie du client, pour ensuite proposer la solution la plus adaptée. L'enseigne répond à deux besoins particuliers du consommateur, à savoir le conseil et la personnalisation de l'offre.

- **RÉPARTITION SECTORIELLE DU POIDS DE CHACUN DES BESOINS ANALYSÉS POUR CHAQUE TENDANCE DE CONSOMMATION**

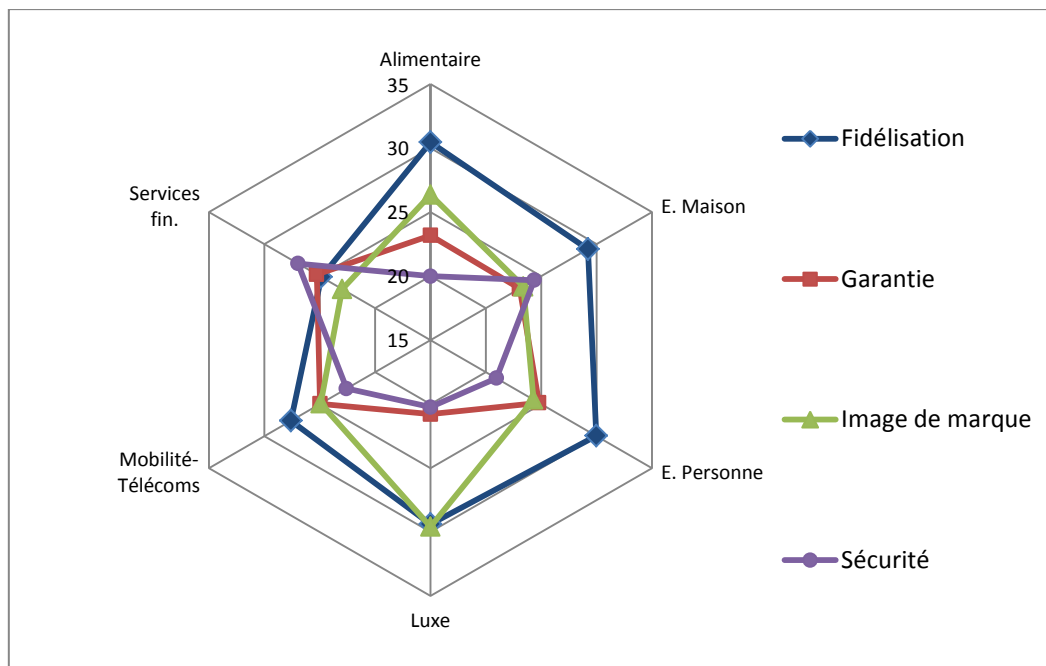
S'agissant de données par secteur, pour toute comparaison il convient de se limiter aux classements (cf. partie méthodologie). Ainsi, les graphiques suivants vont principalement nous permettre de visualiser quels sont les principaux besoins privilégiés à l'intérieur de chaque tendance et également déterminer, pour une tendance donnée, quels sont les besoins que semblent satisfaire en priorité les innovations de tels ou tels secteurs comparativement aux autres.

Figure 16 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Hédonisme



Concernant la tendance Hédonisme, tous les besoins sont bien représentés dans les innovations commerciales de 2011. Les différences intersectorielles sont les plus importantes en termes de gain de temps et de nouvelles technologies. En effet, à l'inverse des autres secteurs, les innovations commerciales dans le luxe et l'équipement de la personne sont davantage axées sur le marketing expérientiel et le plaisir, au détriment des attentes en termes de gain de temps et de nouvelles technologies.

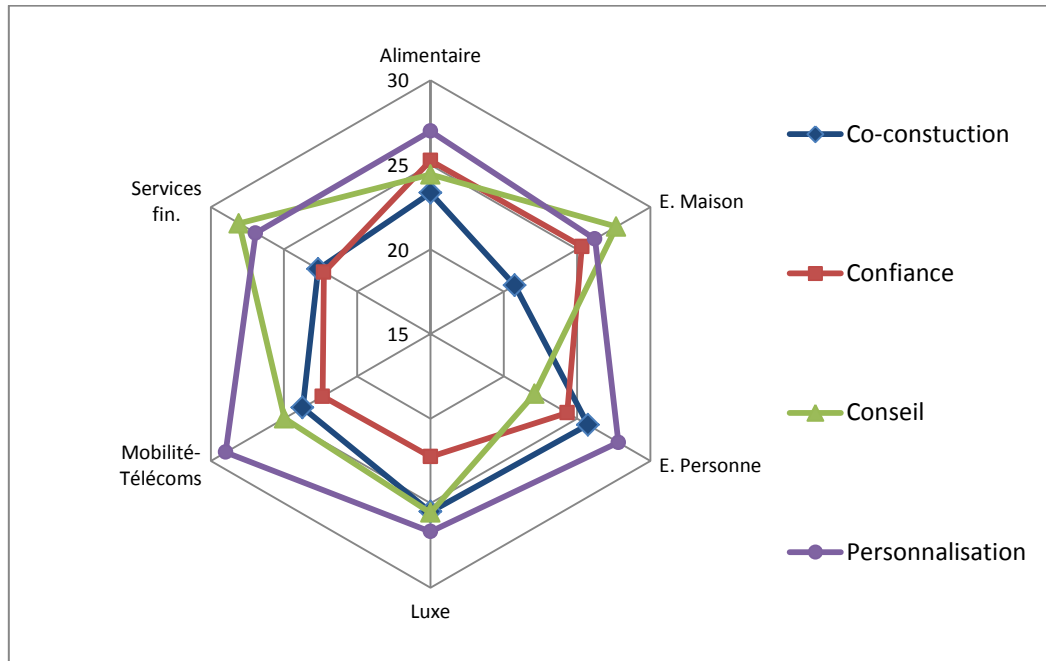
Figure 17 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Rassurance



La Rassurance est largement dominée par la fidélisation. Toutefois, le secteur des services financiers se distingue ici des autres secteurs car ce besoin n'apparaît qu'en troisième position dans ses

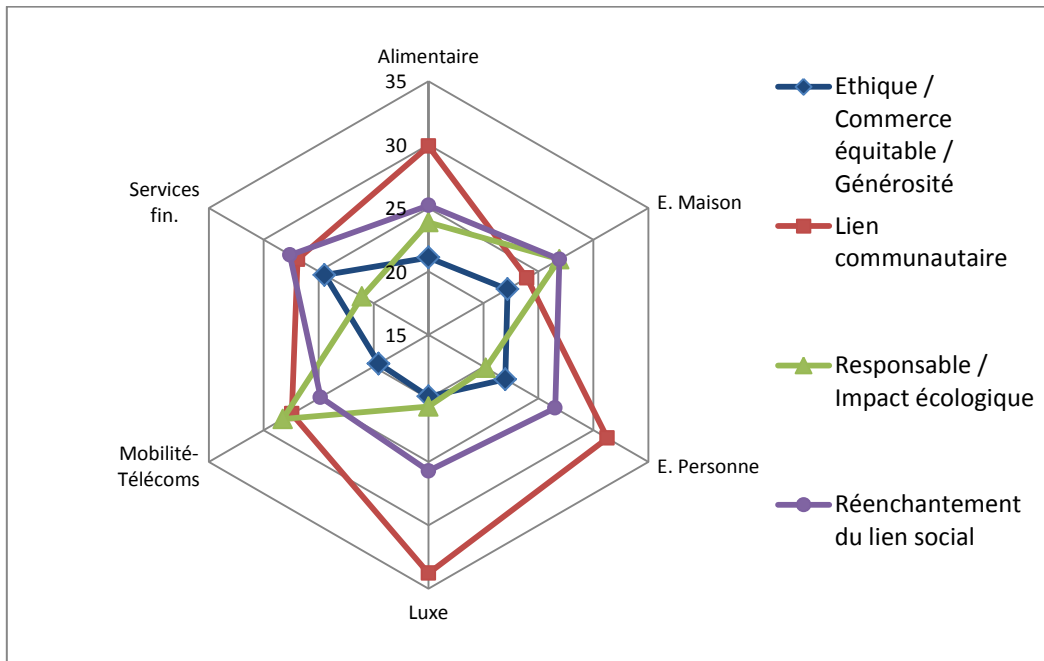
innovations commerciales, qui privilégient le besoin de sécurité. Par ailleurs, l'image de marque joue un rôle de premier ordre pour les innovations commerciales du luxe et, dans une moindre mesure, pour celles de l'alimentaire.

Figure 18 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Individualisme/ Singularisme



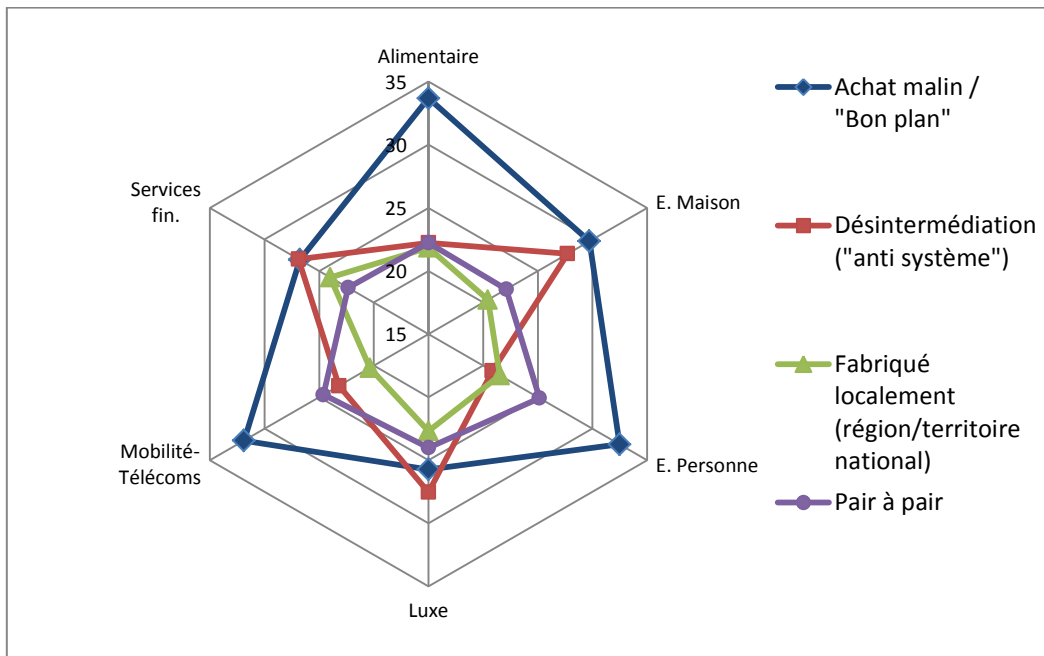
En matière d'Individualisme/ Singularisme, le besoin de personnalisation arrive en tête des besoins satisfaits par les innovations commerciales. La distinction entre les secteurs se fait principalement sur le besoin de conseil, peu exploité dans l'équipement à la personne tandis qu'il apparaît en première place dans les services financiers et l'équipement de la maison. Par ailleurs, la co-construction semble peu exploitée par les acteurs de l'équipement de la maison. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ce critère n'est plus considéré comme différenciant car il est exploité depuis de nombreuses années par les distributeurs de ce secteur.

Figure 19 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Reliance



Concernant la tendance de la Reliance, qui n'est pas très marquée dans les innovations commerciales recensées en 2011, le lien communautaire est le besoin le plus exploité par la majorité des secteurs. Néanmoins, le besoin en termes de responsabilité et d'impact écologique est très présent dans les innovations commerciales du secteur Mobilité-Télécoms.

Figure 20 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Défiance



Enfin, la Défiance représente la tendance la moins présente parmi les innovations commerciales. Seul le besoin en achat malin (ou « bon plan ») est clairement exploité.

2.2 ... même si des disparités sectorielles existent

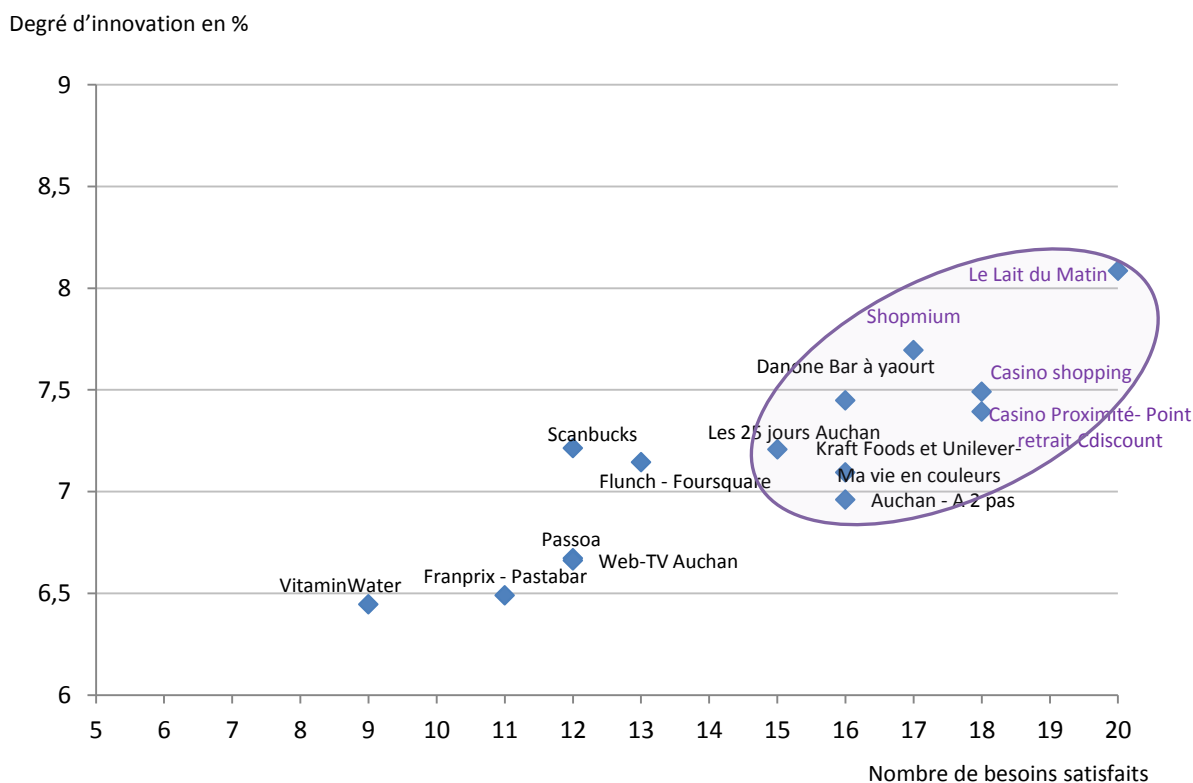
Comme nous venons de le voir, si les distributeurs dans chacun des secteurs cherchent globalement à satisfaire les mêmes besoins des clients, les spécificités de leur fonctionnement et des modalités de la concurrence engendrent des disparités, qu'il s'agisse de la nature ou du nombre des besoins satisfaits.

Pour faciliter la comparaison intersectorielle, les analyses qui suivent seront présentées de façon identique et feront référence aux mêmes types de graphiques.

2.2.1 L'alimentaire privilégie le plaisir, la fidélisation et l'achat malin

Le graphique ci-dessous met en évidence la répartition des innovations commerciales recensées en fonction de leur degré d'innovation (poids en termes de points collectés) dans l'ensemble du secteur et du nombre de critères concernés (20 au maximum).

Figure 21 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



Guide de lecture : L'innovation commerciale « Le lait du matin » répond à 20 besoins différents et concentre environ 8% des points distribués dans le secteur de l'alimentaire.

Il apparaît de manière assez évidente que la plupart des innovations recensées visent à satisfaire un grand nombre de besoins des consommateurs, la majorité se situant au-delà de 15 besoins satisfaits sur 20. Si l'on retrouve ici les concepts de proximité (A2Pas, Casino Shopping, Casino Shop, Casino Proximité) qui poursuivent leur développement au sein des enseignes de la grande distribution – combinant une offre à des prix raisonnables (prépondérance des MDD), la mise en

avant des rayons de produits frais et de nombreux services pour faciliter la vie des clients (accès Wi-Fi, retrait pressing...) – d'autres types d'innovations satisfont un grand nombre d'attentes. En voici quelques exemples.

- Le dispositif *Le lait du matin* constitue, selon les critères définis ci-dessus, l'innovation la plus complète du secteur. Cette innovation offre une solution clé en main pour réaliser l'adéquation entre la demande croissante d'aliments sains et l'offre des agriculteurs. Elle répond aussi au comportement de défiance des clients vis-à-vis de l'hyperconsommation en privilégiant le « fabriqué localement », et à leur besoin de reliance au travers d'une démarche éthique et écologique. Enfin, le dispositif fait gagner du temps au consommateur en lui évitant un déplacement au supermarché.

Le Lait du matin :

Cette enseigne propose, via des chalets distributeurs implantés dans des lieux de passage quotidien, du lait frais (provenant de fermes) aux consommateurs des zones urbaines. Ces distributeurs fonctionnent 7j/7 et 24h/24. Le premier chalet a été lancé en mars 2011 en Bretagne, mais l'entreprise a la volonté de s'implanter dans la France entière. A l'heure actuelle, un chalet distribue en moyenne 70l de lait par jour.

- L'application *Shopmium* permet d'accompagner les clients dans des comportements de plus en plus nomades, de faciliter leurs achats et de les faire bénéficier d'offres promotionnelles. Grâce à l'utilisation des nouvelles technologies (géolocalisation), les clients reçoivent uniquement des offres personnalisées concernant leur magasin (gain de temps) et peuvent consulter directement sur place les avis laissés par d'autres consommateurs sur les produits soldés (conseils de pair à pair, renforcement du lien communautaire, ré-enchantement du lien social). En outre, l'application encourage les comportements éthiques et généreux puisque les remboursements peuvent être directement reversés à des associations caritatives.

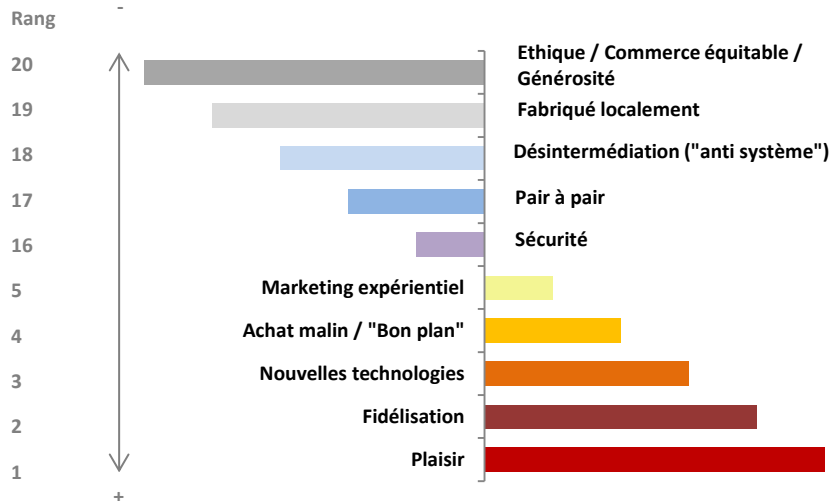
Shopmium :

Application gratuite de promotions privées en supermarché, elle permet d'accéder, via les smartphones, à des offres promotionnelles d'au moins 50% et parfois à des produits gratuits. Le client achète, scanne le code-barres du produit avec son téléphone et le produit lui sera remboursé. En outre, le client a accès à des commentaires laissés par les consommateurs sur différents articles.

D'une manière générale, si l'on observe les critères qui ont réuni le plus grand nombre de points parmi les innovations commerciales, on retrouve, dans l'alimentaire comme dans une très grande partie des autres secteurs, les critères de plaisir et de fidélisation. Face à la forte inflation du prix de certaines denrées alimentaires et à une baisse ressentie du pouvoir d'achat des ménages, l'usage des comparateurs de prix s'est multiplié, favorisant les comportements zappeurs, et la concurrence s'est renforcée. La fidélisation de la clientèle est donc devenue un enjeu majeur pour les entreprises du commerce.

Par ailleurs, les distributeurs de l'alimentaire ont davantage mis l'accent sur les nouvelles technologies et sur la notion d'économie, avec la prépondérance du critère « achat malin / bon plan ».

Figure 22 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales



Un exemple illustre ce top 5 des besoins satisfaits : l'application *Scanbucks* qui permet aux consommateurs, en utilisant les nouvelles technologies (géolocalisation), de réaliser leurs courses de manière ludique tout en bénéficiant de récompenses en fonction de leurs achats. C'est aussi pour les distributeurs et les marques un moyen de fidéliser les clients.

Scanbucks :

Grâce à *Scanbucks*, le client peut réaliser ses courses sous forme de chasse aux trésors. Une fois l'application téléchargée, le consommateur doit se géolocaliser pour accéder aux informations relatives à son magasin et la chasse aux trésors peut commencer. Le client recherche les produits proposés par l'application, puis les scanne pour gagner des « scanbucks » à échanger contre des cadeaux. L'application a été lancée en février 2011.

Au final, dans l'alimentaire, si les notions de « commerce équitable » et « fabriqué localement » sont par exemple mises en avant dans le dispositif *le Lait du matin*, elles sont très peu exploitées à l'échelle du secteur, tout comme la « désintermédiation » ou encore le développement du sentiment de « sécurité ».

2.2.2 L'équipement de la maison : simplification du parcours client

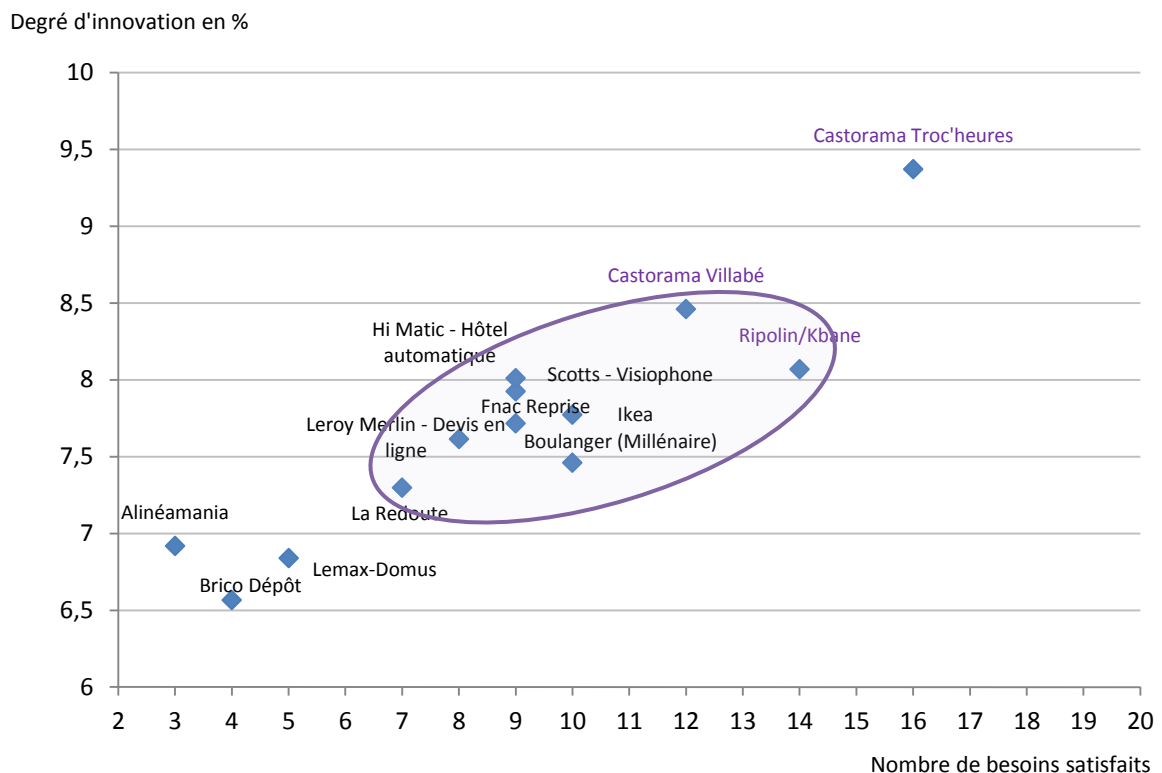
D'une manière générale, les innovations commerciales dans ce secteur répondent à moins de besoins (majoritairement entre 7 et 14 besoins satisfaits) que dans l'alimentaire. En effet, alors que la majorité des cas recensés dans l'alimentaire satisfaisaient au moins 15 besoins, seul un cas dans l'équipement de la maison remplit ces conditions. Il s'agit de Castorama, avec sa plate-forme *Troc'heures* qui constitue l'innovation la plus complète. Ce dispositif permet au consommateur de bénéficier de l'expertise d'un pair pour réaliser ses travaux et de supprimer un intermédiaire pour des petits travaux pour lesquels il est difficile de trouver un artisan. Il favorise également la solida-

rité entre les individus, encourage les activités de co-construction et se caractérise par la confiance que lui accorde les utilisateurs. Enfin, il est source de reliance (création de lien communautaire et ré-enchantement du lien social).

Troc'Heures lancé par Castorama :

Plate-forme permettant d'échanger et de partager des heures de bricolage entre particuliers en mettant en relation des personnes qualifiées dans certains domaines mais ayant besoin d'aide pour d'autres types de travaux. Cela concerne les activités de peinture, jardinage, menuiserie ou encore d'électricité. La recherche des offres et des demandes s'effectuent en fonction de critères géographiques.

Figure 23 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



Par ailleurs, il semble, au travers des innovations commerciales recensées, que si les distributeurs évoluant dans l'équipement de la maison ont également pris en compte les conséquences de la crise économique sur le pouvoir d'achat des ménages, ils y ont apporté une réponse différente de celle observée dans le premier secteur étudié. Alors que les enseignes alimentaires ont multiplié les offres promotionnelles, les acteurs du bricolage, essentiellement, ont cherché à rendre leur activité et leurs produits accessibles et faciles d'utilisation. Les clients peuvent réaliser eux-mêmes leurs travaux et ne perçoivent plus l'activité de bricolage comme une contrainte. L'objectif est également d'alléger le coût des travaux par rapport au service rendu par un professionnel. Concrètement, on observe deux types de stratégies de la part des enseignes :

- Les stratégies minimalistes, avec une offre de services visant à faire gagner du temps aux clients (réalisation de devis en ligne pour Leroy Merlin ou création d'un distributeur automatique de peinture pour Ripolin / Kbane.

Ripolin / Kbane :

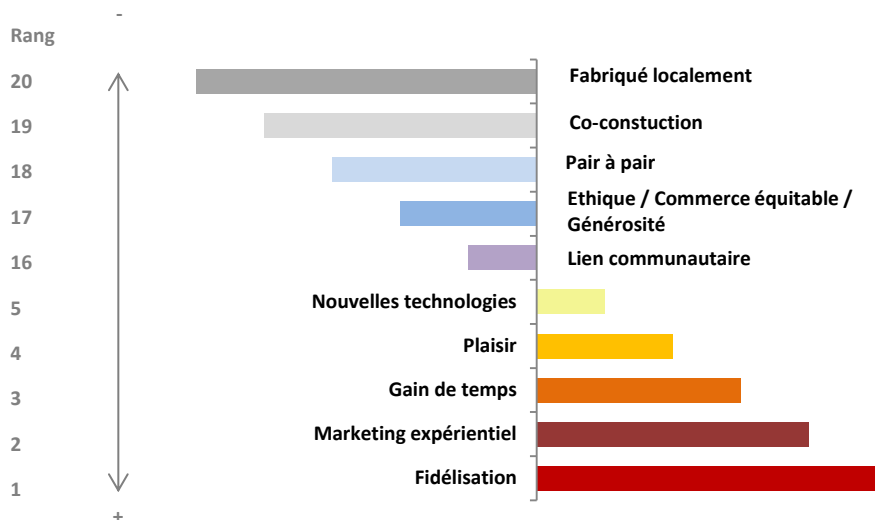
Deux acteurs du développement durable se sont associés pour développer un distributeur en libre-service de peinture écologique. Une seule référence est disponible (peinture Ripolin monocouche blanc mat multisupport) dans des contenances variables en fonction du besoin des consommateurs (de 100 ml à 3l). Le distributeur permet aux bricoleurs de gagner du temps et de réaliser des économies en achetant exactement la quantité nécessaire.

- Les stratégies globales, avec par exemple la création d'un nouveau concept de magasin tel que l'a réalisé Castorama à Villabé.

Castorama, concept de magasin de Villabé :

Ce nouveau concept s'étend sur 12 000 m². Entièrement dédié au bricolage, l'espace dispose d'une signalétique transformée, se revendiquant plus accessible avec moins de termes techniques. Le parcours client est facilité grâce à la mise en place de bornes de repérage, à une organisation des produits par usage et par pièce de la maison et à la numérotation des produits en libre-service afin de faciliter l'identification des cartons. L'enseigne mise par ailleurs sur la présence de nouveaux services tels que des QR Codes qui permettent d'accéder à des vidéos de démonstration, de bornes tactiles pour passer commande et récupérer les produits directement en zone de retrait, d'espaces de démonstration pour apprendre des techniques de bricolage simples et de stages payants de perfectionnement. L'offre a enfin été repensée avec des produits plus simples et le magasin comprend un espace avec ambiance cabinet d'architecte entièrement consacré au sur-mesure (articles 100% disponibles, machine à teindre soi-même...). Ce nouveau concept vise essentiellement à rendre le bricolage plus accessible, à faire gagner du temps au client lors de ses achats et à le fidéliser.

Figure 24 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales

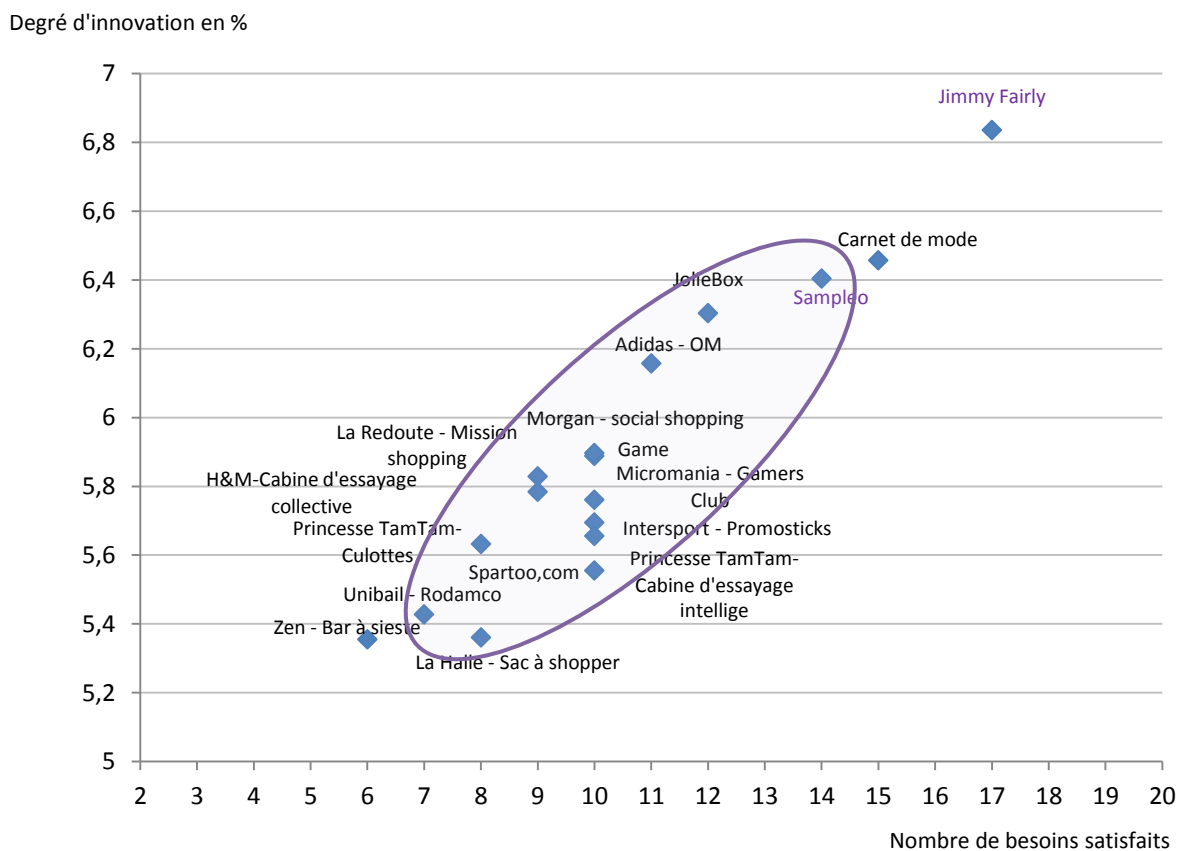


Enfin, il apparaît que l'utilisation des nouvelles technologies (même si ce critère est en moyenne l'un des plus cités) et le développement du lien communautaire sont, contrairement aux autres secteurs d'activité, respectivement moins et très peu exploités dans l'équipement de la maison.

2.2.3 L'équipement de la personne : vers une consommation participative

Les innovations commerciales dans l'équipement de la personne satisfont majoritairement un nombre de besoins similaire à ce que l'on observe dans l'équipement de la maison, c'est-à-dire entre 7 et 14 critères, soit nettement moins que dans l'alimentaire.

Figure 25 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



Une innovation se distingue par son poids élevé en termes de points collectés et de nombre de besoins satisfaits : *Jimmy Fairly*, opticien en ligne. Ce concept a pour ambition de faire de l'achat d'une paire de lunettes un acte engageant et engagé, car pour chaque article acheté, l'entreprise s'engage à offrir le même type d'article à une personne dans le besoin. Ainsi, *Jimmy Fairly* propose une expérience d'achat unique en France, tous secteurs confondus, en faisant appel à la notion de générosité. En outre, l'entreprise offre une expérience communautaire complète grâce à une politique de « community management » aboutie via son blog et les réseaux sociaux. Autour d'un dialogue simple, elle cherche à faire vivre sa communauté de fans via des événements tels que des apéros autour du thème des lunettes dans les grandes métropoles françaises (*les Apéro Lunettes*). Enfin, les services (essai gratuit à domicile, frais de port aller-retour gratuits) et la qualité du con-

seil sont également deux axes privilégiés. À travers de la création de ce nouveau concept, la marque réussit à répondre à l'ensemble des grandes tendances de consommation : la défiance (fabrication locale), le singularisme (conseil), la reliance (lien communautaire, générosité), la rassurance (garantie), et l'hédonisme (plaisir).

Jimmy Fairly :

Première marque de lunettes à être exclusivement distribuée via Internet, l'entreprise propose des produits de qualité au prix d'entrée unique de 95€. L'innovation réside dans la mise en place du principe « Buy one, give one », l'entreprise offrant, à chaque article vendu, un article équivalent à une personne dans le besoin. L'entreprise s'appuie sur des produits conçus en France et fabriqués à la main en Italie.

Dans l'ensemble, les innovations commerciales dans le secteur de l'équipement de la personne visent à rendre le client actif vis-à-vis de l'offre des distributeurs. Il peut s'agir de l'encourager à donner son avis sur les produits (*Sampleo*), de l'associer à la construction de l'offre (*Adidas*), de solliciter l'avis de ses ami(e)s via les réseaux sociaux (*Morgan social shopping*) ou encore de lui proposer de miser financièrement sur un jeune créateur (*Carnet de mode*), à l'instar de ce que l'on a pu observer dans le secteur de la musique. Cette tendance est particulièrement développée comparativement aux autres secteurs (excepté le luxe). Elle se traduit par la présence, dans le top 5 des besoins satisfaits, du critère « lien communautaire » et du poids plus important du critère « pair à pair ».

Carnet de mode :

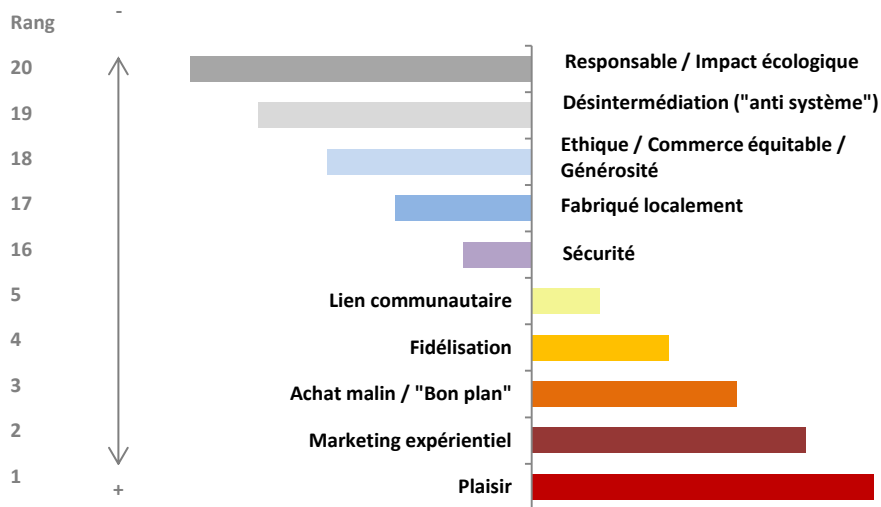
Apparu en janvier 2011, Carnet de Mode lance la mode participative en permettant aux consommateurs de soutenir leur créateur favori (financement participatif) et de partager son succès. Le site donne accès en avant-première à des collections de créateurs à prix réduits. Si l'ensemble des financements participatifs couvre le montant nécessaire à la mise en production, chaque investisseur bénéficie de remises allant jusqu'à -40% sur l'ensemble des collections de la saison future et peut gagner une pièce exclusive du créateur.

Par ailleurs, avec la multiplication des périodes de promotions et de soldes (fixes et flottants) en magasin et celle des ventes privées, les consommateurs rechignent de plus en plus à acheter leurs vêtements au prix fort. Les pratiques de recherche de bon plan et d'achat malin sont donc très développées dans ce secteur ; les distributeurs y répondent davantage par le biais de tests produits permettant d'accéder à des offres de marque de manière totalement gratuite que par des promotions classiques.

Sampleo :

Sampleo.com est un site Internet où l'on peut tester gratuitement des produits divers, en échange d'un avis consommateur fiable et sincère. Le site est une plateforme de rencontre entre les entreprises et leurs clients. Par ce biais, les entreprises récoltent les avis de testeurs dans leur cœur de cible, disposent de retours sur leurs produits ou peuvent valider une nouvelle stratégie.

Figure 26 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales



Enfin, les critères qui semblent les moins développés dans ce secteur sont ceux relatifs à la re-liance, à savoir l'impact écologique et le commerce équitable. La notion de sécurité est également très peu courante.

2.2.4 Le luxe multiplie les expériences exceptionnelles

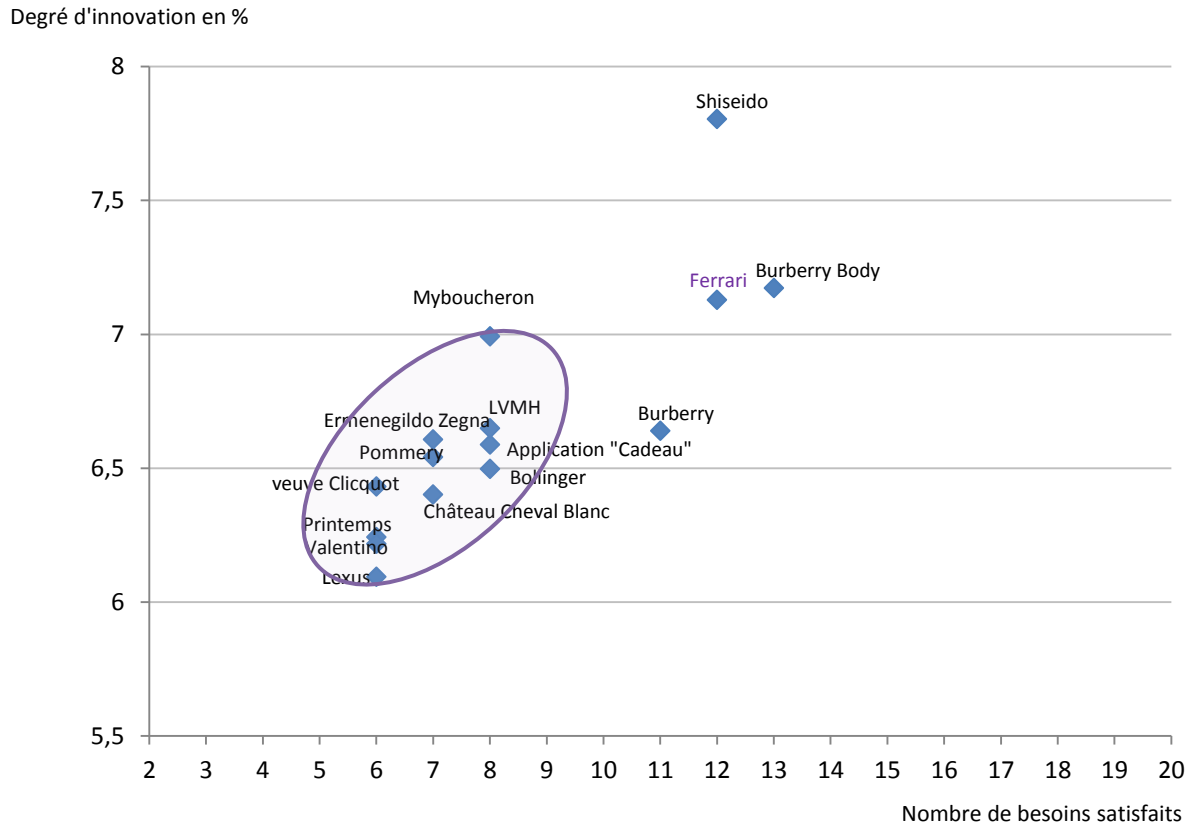
Les innovations commerciales dans le luxe répondent, de manière globale, à un nombre relativement restreint de besoins des consommateurs, la majorité se situant entre 6 à 8 besoins satisfaits. C'est d'ailleurs le secteur qui en satisfait le moins. Ceci peut s'expliquer par la cible très segmentée (CSP++) à laquelle s'adresse les entreprises de ce secteur et à la notoriété de ces dernières, que ce soit en termes de qualité des produits ou d'image de marque.

On trouve tout de même quelques initiatives qui couvrent un nombre plus important de besoins, à l'instar de *Burberry* avec le lancement de son nouveau parfum, de *Ferrari*, ou encore de *Shiseido* qui se révèle être l'innovation disposant du poids le plus important en termes de points collectés dans le secteur. Le dispositif *Shiseido* donne accès aux clients à des conseils personnalisés de qualité, crée l'événement autour d'un outil technologique, capitalise sur la marque et favorise la fidélisation de la clientèle.

Shiseido : le realtime makeup simulator

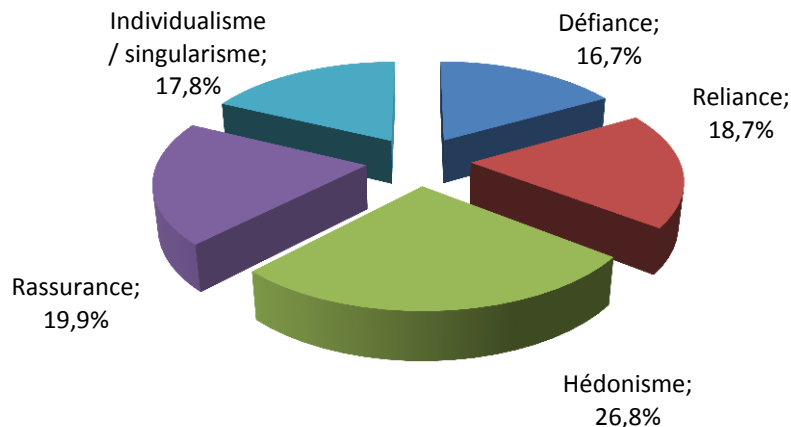
Équipé d'une caméra qui filme le consommateur en temps réel, le simulateur permet de choisir et d'appliquer les différents produits cosmétiques de la marque sur le visage, de manière virtuelle. Le client peut ensuite faire imprimer le compte rendu de la séance avec des photos.

Figure 27 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



Si, comme nous venons de l'évoquer, quelques cas se distinguent, la plupart des innovations se concentrent autour d'un petit nombre de besoins satisfaits, répondant principalement aux comportements hédonistes des consommateurs. C'est d'ailleurs le seul secteur d'activité pour lequel nous observons un écart aussi important entre la répartition des différentes tendances de consommation dans les innovations commerciales.

Figure 28 : Répartition des tendances de consommation dans les innovations commerciales en 2011 dans le secteur du luxe



Guide de lecture : l'hédonisme totalise 26,8% des points distribués dans le secteur du luxe.

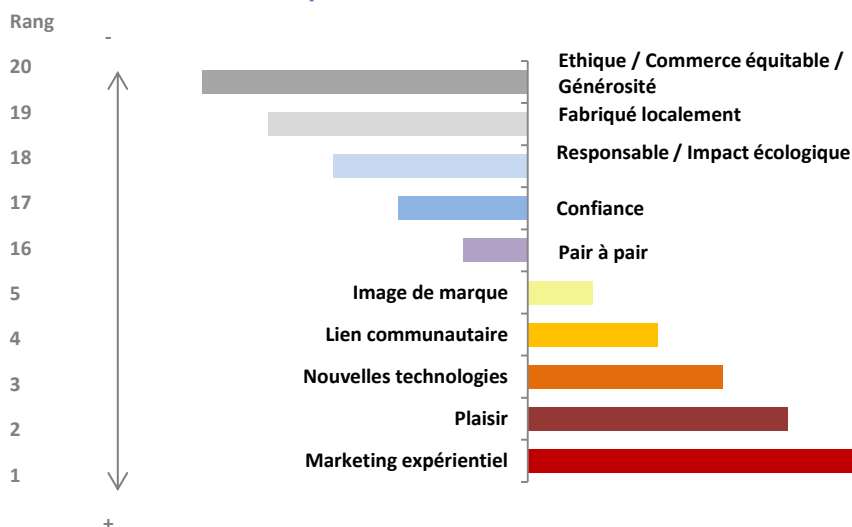
La prépondérance de la tendance hédoniste s'explique par la volonté des entreprises de créer des événements particuliers autour de leur marque dans le but d'accroître le plaisir du consommateur en lui faisant connaître une expérience originale, en lui donnant le sentiment de vivre un moment privilégié ou encore en récompensant sa fidélité. Le concept développé par la marque *Veuve Clicquot* dans l'Hôtel du Marc à Reims traduit parfaitement cette volonté.

Veuve Clicquot :

La chambre 'Once upon a dream' peut être utilisée au choix comme un lieu de récupération le temps d'une sieste, ou comme une chambre invitant à une nuit paisible. Conçue comme un sas vers le monde des rêves, cette unité de sommeil génère une obscurité progressive grâce à un contrôle de la lumière ainsi qu'une baisse progressive de la température pour atteindre la température de 19°C, idéale pour l'endormissement. Cette chambre est un espace d'intimité totalement dédié au sommeil permettant au dormeur de restaurer ses capacités intellectuelles et physiques pour donner le meilleur de lui-même le lendemain. Le concept a été développé pour obtenir les bénéfices d'une heure de sommeil en seulement 20 mn, ou de trois heures en seulement une.

Enfin, le poids de l'image de marque est beaucoup plus important dans le luxe que dans les autres secteurs d'activité, tandis que le rôle attribué au consommateur s'avère beaucoup plus modeste, ce dernier n'étant que peu sollicité pour donner son avis ou participer à la construction de l'offre (faible représentativité des critères « confiance » et « pair à pair »).

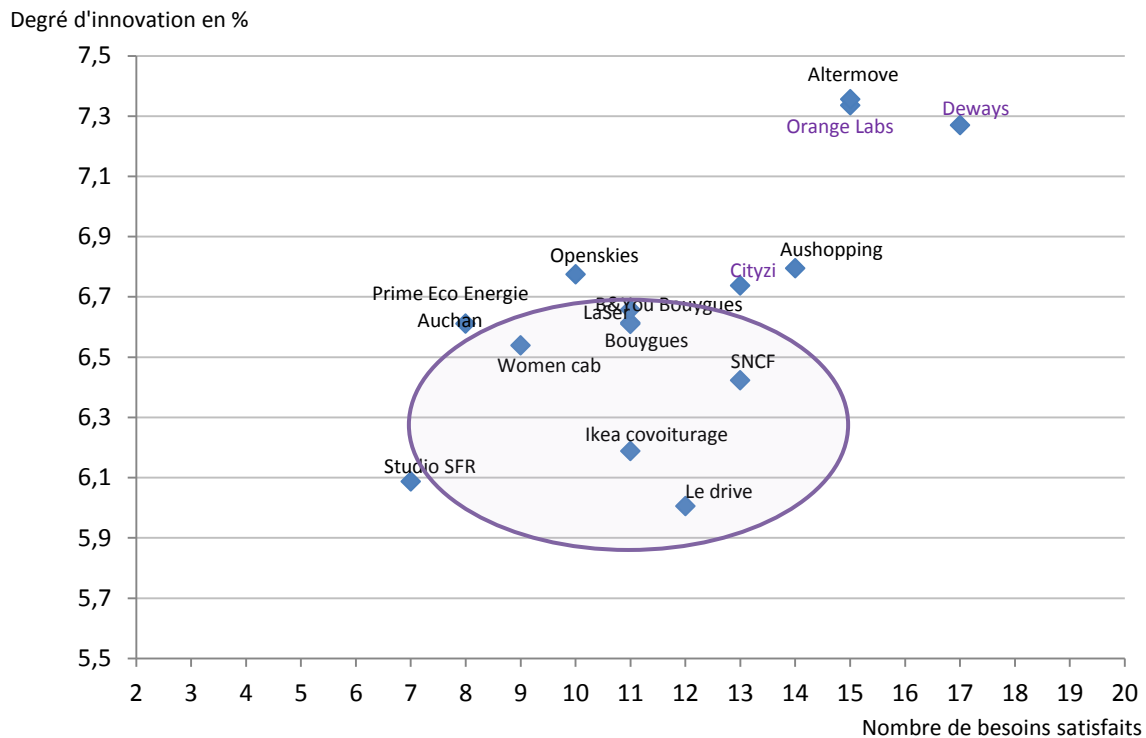
Figure 29 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales



2.2.5 Énergie, mobilité et télécoms : des innovations axées sur l'interactivité et la personnalisation

Les innovations répertoriées dans ce secteur tendent à répondre à un nombre de besoins similaire à celui des secteurs de l'équipement de la maison ou de la personne (entre 8 et 14), avec une prédominance des critères relatifs aux comportements hédonistes. Toutefois, certaines innovations apparaissent plus complètes, à l'instar de *Deways* sur le segment de la mobilité et *Orange Labs* dans les Télécoms.

Figure 30 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



La plate-forme *Deways* crée de la proximité entre les clients et renforce la solidarité entre ces derniers. En outre, l'utilisation flexible et à la carte de l'automobile inscrit les consommateurs dans une démarche écologique tout en renforçant les liens communautaires. Enfin, en supprimant un intermédiaire (le loueur de véhicules), elle rend la location moins coûteuse. L'innovation commerciale *Deways* a donc pour objectif de répondre à un grand nombre d'attentes, notamment la reliance, la défiance et le singularisme.

Deways :

Plate-forme communautaire qui met en contact des personnes utilisant peu leur voiture avec celles qui en cherchent une ponctuellement. Les premières perçoivent une rémunération en prêtant leur véhicule tandis que les secondes le louent 30 à 40% moins cher que chez un loueur professionnel.

Sur le segment des télécoms, la solution *Orange Labs* se distingue par la place et la confiance accordée aux consommateurs. Elle offre une grande interactivité entre les équipes qui conçoivent les applications en amont et les futurs utilisateurs qui peuvent laisser des commentaires, proposer des améliorations fonctionnelles ou techniques, poser des questions ou encore contacter les équipes de chercheurs et développeurs. Orange place ainsi le consommateur au cœur de son dispositif et répond de manière très forte au besoin de singularisme des individus. Ces derniers ont le sentiment d'appartenir à un groupe ou une communauté de privilégiés dont l'expérience et l'avis sont pris en compte.

Orange Labs :

Le site Orange Labs propose à tous les internautes, clients Orange ou non, de télécharger gratuitement, à partir des applications stores traditionnels, des applications mobiles et tablettes conçues par les équipes d'Orange Labs. Les internautes peuvent ainsi découvrir en exclusivité des applications innovantes basées sur de nouveaux usages, de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts. Les applications qui auront suscité l'intérêt des utilisateurs deviendront peut-être des produits phares de la marque.

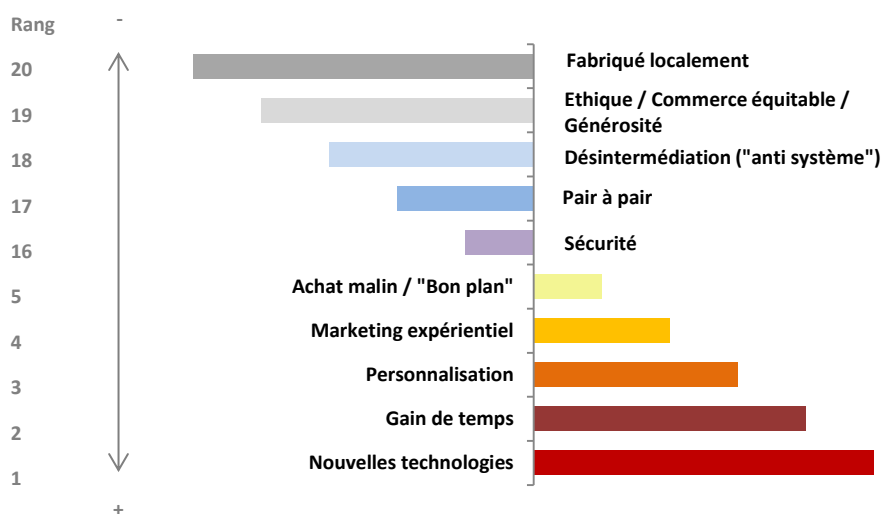
Les besoins les plus fréquemment satisfaits au travers de ces innovations commerciales sont relatifs à l'hédonisme (« gain de temps », « nouvelles technologies ») et l'individualisme (« personnalisation »). La plupart des cas recensés visent à faciliter le quotidien des consommateurs, essentiellement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, tel que l'illustre l'exemple ci-dessous.

Cityzi :

Solution consistant principalement à payer en ligne avec son téléphone mobile. Le consommateur peut aussi accéder à des services à valeur ajoutée pour interagir avec son environnement (cumul de points de fidélité, paiement des titres de transport, informations de proximité...). En utilisant les nouvelles technologies (NFC), Cityzi fait gagner du temps au consommateur et simplifie ses actes d'achat.

La dimension écologique est davantage développée dans ce secteur et se manifeste par le lancement de plates-formes facilitant la mise en relation de particuliers (*Ikea covoiturage*, *Deways*), la création de concepts entièrement dédiés à la mobilité (*Altermove*) ou encore des offres promotionnelles visant à encourager la rénovation énergétique (*Prime Eco Énergie* d'Auchan).

Figure 31 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales



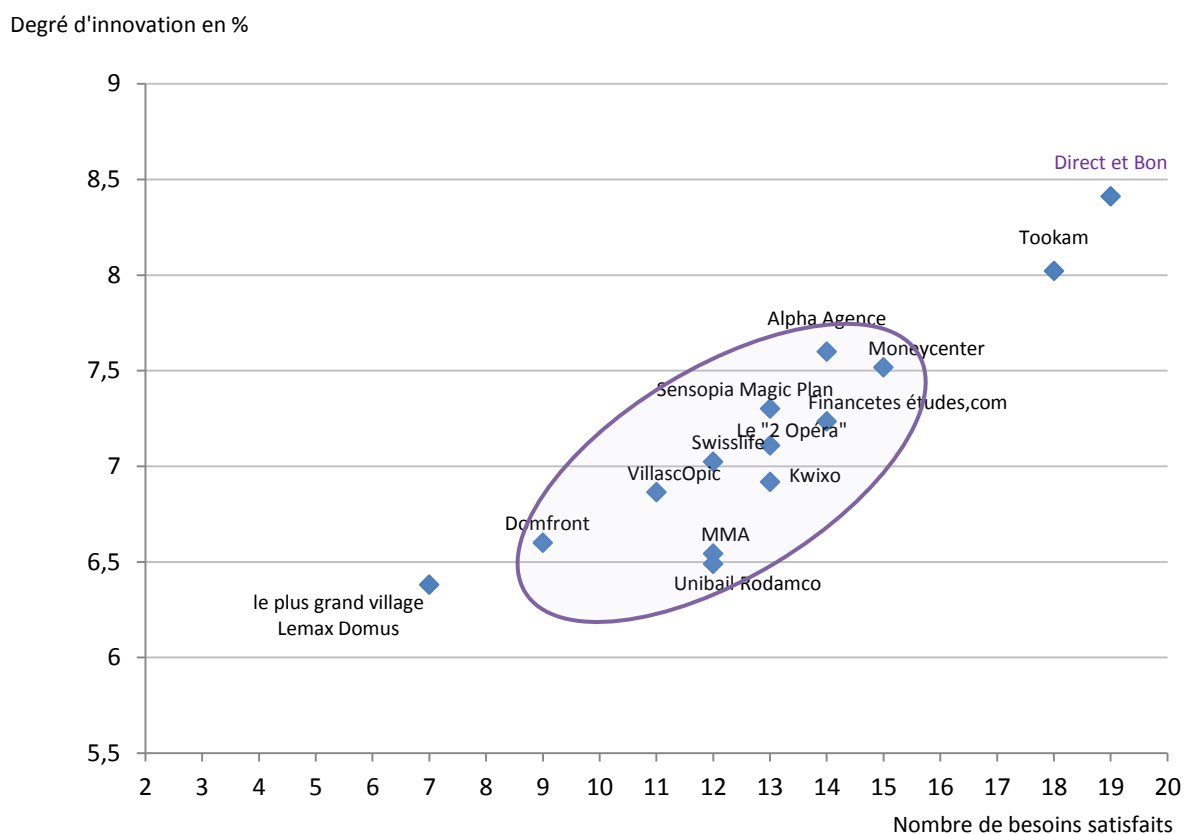
La nature même du secteur Énergie, mobilité et télécoms, qui cherche à faciliter le déplacement et les échanges entre les individus, peut expliquer la faible exploitation des critères « fabriqué locale-

ment » et « désintermédiation ». Par ailleurs, comme pour la plupart des secteurs, la dimension « éthique/commerce équitable » est très peu exploitée.

2.2.6 Services financiers : plus de concret et d'utile dans un cadre toujours sécurisé

Dans ce secteur, les innovations commerciales recensées répondent à la fois à un nombre de besoins assez élevé (compris entre 9 et 15) et disposent d'un degré d'innovation relativement important (le poids dans le secteur en termes de points collectés est en moyenne identique à celui de l'alimentaire). Étant à l'origine de la crise financière, les entreprises du secteur pâtissent d'une image dégradée auprès des consommateurs. Le monde de la finance apparaît souvent comme une sphère de plus en plus déconnectée du quotidien de la population. Les entreprises sont donc nombreuses à vouloir modifier l'image même de leur métier et redonner un aspect « plus humain » à leur activité via une plus grande transparence. Le client est désormais de plus en plus informé, ce qui passe notamment par l'usage accru des nouvelles technologies.

Figure 32 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits



La dimension « éthique » est largement exploitée. Même si elle n'apparaît qu'au 15^{ème} rang, c'est dans ce secteur que son poids est le plus important.

Une innovation illustre parfaitement ces nouvelles tendances du secteur en répondant au plus grand nombre de besoins des consommateurs : *Direct et Bon*.

Direct et Bon :

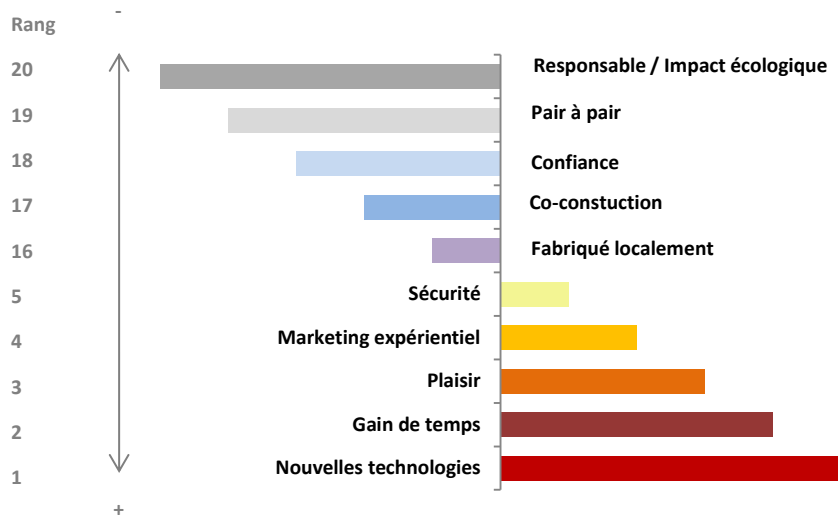
C'est un portail de vente directe de produits fermiers proposés par des agriculteurs et éleveurs. Banque Populaire, à travers ce dispositif, est l'interface entre les producteurs et les consommateurs. L'offre de produits est variée, les commandes peuvent s'effectuer partout en France et c'est l'agriculteur ou l'éleveur lui-même qui gère la logistique. La livraison de produits de qualité et de saison se fait au domicile du client (praticité et gain de temps). Cette solution présente par ailleurs l'avantage de regrouper un grand nombre de producteurs.

Dans un contexte de multiplication des vols et fraudes (via Internet notamment), la sécurité reste l'un des fers de lance des entreprises du secteur. Certaines innovations commerciales surfent à la fois sur cette tendance et sur les dérives liées à l'usage des nouvelles technologies pour offrir de nouvelles prestations. C'est le cas de *SwissLife*.

SwissLife :

La marque propose de se prémunir contre les risques de diffusion de photos ou d'informations compromettantes sur Internet. Pour 9,90€ par mois, l'assurance prévoit une triple prise en charge, aux niveaux financier, juridique et technique, via une plate-forme d'experts, un spécialiste du nettoyage de données sur le web et la défense des droits en cas d'atteinte à l'e-réputation d'un individu.

Figure 33 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales



Dans ce secteur, les critères « pair à pair » et « fabriqué localement » sont sous-exploités par les innovations. Par ailleurs, on peut noter une certaine faiblesse ou du moins un retard en matière de confiance accordé au client et de possibilités de co-construction par rapport aux autres secteurs.

2.2.7 Synthèse des données par secteur

Il s'agit ici de relever les principales différences entre les secteurs. Un premier tableau nous permettra de présenter le poids des besoins des consommateurs dans les innovations commerciales de 2011 pour chacun des secteurs (en termes d'écart à la moyenne de l'ensemble des secteurs).

Puis, il s'agira d'aborder la question du nombre de besoins satisfaits par ces innovations. Une représentation graphique en nuage de points permettra de croiser degré d'innovation et nombre de besoins satisfaits pour chaque secteur.

Figure 34 : Poids des besoins des consommateurs dans les innovations commerciales de 2011 par secteur (en termes d'écart à la moyenne de l'ensemble des secteurs)

Tendances de consommation	Critères	Alimentaire	Équipement de la maison	Équipement de la personne	Luxe	Énergie, mobilité, télécoms	Banque, assurance, immobilier	Répartition moyenne ensemble secteurs (en %)
Individualisme/Singularisme	Co-construction	-0,21	-0,52	0,58	0,05	0,24	-0,31	4,50
	Conseil	-0,30	0,52	-0,43	-0,23	0,20	0,40	4,79
	Personnalisation	-0,22	-0,15	0,31	-0,42	0,61	-0,20	5,18
	Confiance	0,16	0,38	0,32	-0,51	-0,01	-0,36	4,48
	Ensemble	-0,58	0,22	0,77	-1,12	1,02	-0,47	18,96
Hédonisme	Gain de temps	-0,18	0,45	-0,88	-0,29	0,54	0,59	5,44
	Marketing expérientiel	-0,17	-0,38	0,43	1,15	-0,65	-0,53	6,32
	Plaisir	0,23	-0,56	0,53	0,86	-0,88	-0,34	6,24
	Nouvelles technologies	0,13	-0,60	-0,77	0,92	-0,14	0,55	6,15
	Ensemble	0,00	-1,10	-0,70	2,64	-1,14	0,25	24,16
Reliance	Ré-enchantement du lien social	-0,31	0,16	-0,10	-0,03	0,02	0,32	4,85
	Lien communautaire	-0,01	-0,93	0,21	0,94	-0,01	-0,35	5,39
	Éthique / Commerce équitable / Générosité	-0,19	0,14	-0,05	-0,27	-0,16	0,59	3,99
	Responsable / Impact écologique	-0,06	0,65	-0,74	-0,49	1,18	-0,42	4,36
	Ensemble	-0,58	0,02	-0,68	0,15	1,02	0,14	18,59
Rassurance	Garantie	0,08	-0,04	0,19	-0,65	0,14	0,28	4,79
	Image de marque	0,43	-0,29	-0,23	0,78	-0,19	-0,50	5,11
	Sécurité	-0,33	0,49	-0,32	-0,50	-0,07	0,88	4,53
	Fidélisation	0,61	0,23	0,23	0,06	-0,34	-0,80	5,79
	Ensemble	0,79	0,39	-0,13	-0,31	-0,47	-0,15	20,22
Défiance	Achat malin / "Bon plan"	0,76	0,06	0,66	-1,15	0,17	-0,55	5,45
	Fabriqué localement (région / territoire national)	0,09	-0,15	0,11	-0,15	-0,35	0,45	3,94
	Pair à pair	-0,15	-0,15	0,48	-0,24	0,09	-0,16	4,25
	Désintermédiation ("anti système")	-0,33	0,71	-0,51	0,17	-0,34	0,49	4,43
	Ensemble	0,37	0,47	0,74	-1,36	-0,44	0,23	18,07

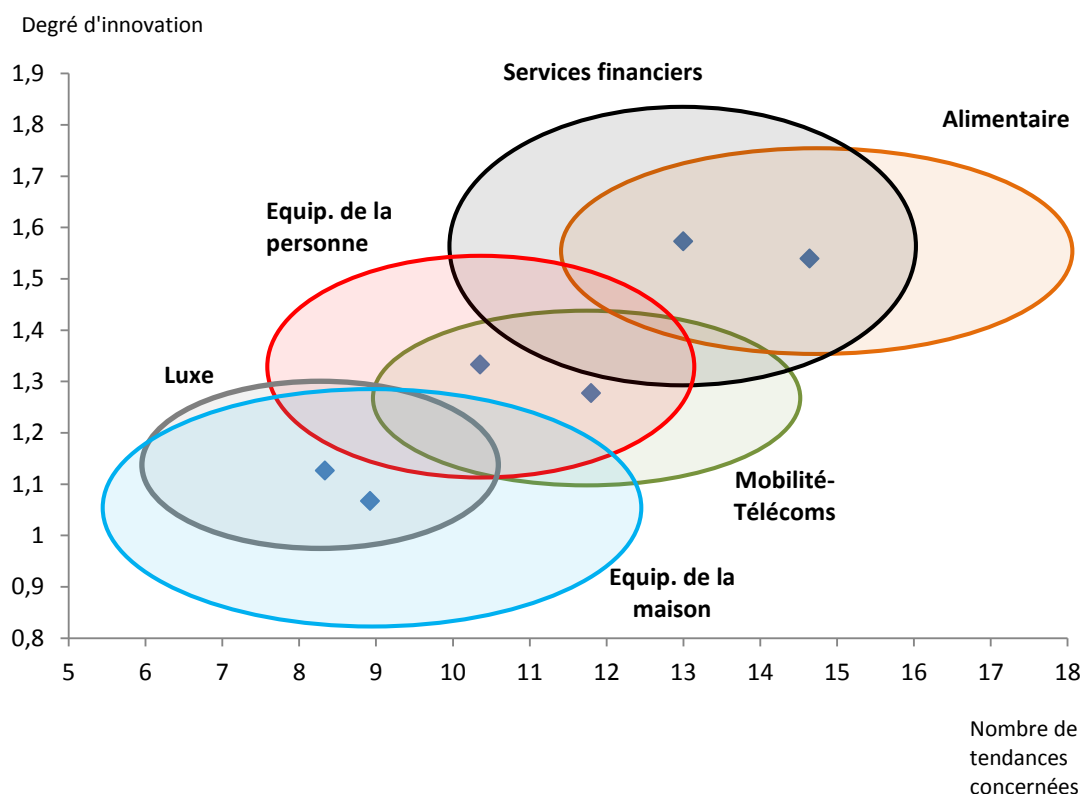
Guide de lecture : Un écart à la moyenne supérieur à 0 indique une plus forte exploitation du besoin de consommation par les innovations commerciales pour un secteur donné comparativement à la moyenne de l'ensemble des secteurs étudiés. Par exemple, le marketing expérientiel est très fortement exploité par les innovations commerciales recensées en 2011 dans le secteur du luxe puisque l'écart à la moyenne (6,32 pour l'ensemble des innovations recensées) s'élève à 1,15.

Le tableau ci-dessus permet de mettre en évidence les disparités existantes dans les besoins satisfaits par les innovations entre les secteurs. Ainsi, bien que l'hédonisme soit la tendance dominante

pour tous les secteurs, elle est particulièrement exploitée par les entreprises du luxe. Les différences sont plus marquées concernant les tendances de deuxième et troisième rangs. Le singulisme ressort en deuxième position pour le secteur Énergie, mobilité et télécoms (personnalisation des produits et services) et en troisième position dans l'équipement de la maison (conseil et confiance) et de la personne (poids relativement élevé de la co-construction), alors que les innovations commerciales font davantage référence à la rassurance (la fidélisation de la clientèle apparaît comme un vecteur stratégique de premier ordre) et la défiance dans l'alimentaire (rôle majeur accordé à l'achat malin). Enfin, les innovations commerciales issues du secteur des services financiers semblent plus axées sur la rassurance (proposer des garanties solides et des transactions sécurisées) et la reliance (exploiter la tendance « éthique et responsable » et faciliter les échanges entre les individus).

Des différences entre les secteurs peuvent également être constatées en termes de nombre de besoins satisfaits par les innovations commerciales. En reprenant les données par innovation et par secteur, le graphique suivant met en évidence les écarts de positionnement des secteurs étudiés en fonction du degré d'innovation (calculé à partir des notes obtenues globalement par secteur) et du nombre de besoins satisfaits par les innovations commerciales

Figure 35 : Positionnement des secteurs pour l'innovation commerciale en termes de degré d'innovation et de tendances satisfaites, en 2011



Guide de lecture : En abscisse, on donne le nombre de tendances couvertes par les innovations. En ordonné, le degré d'innovation reflète le poids des innovations commerciales au travers de la grille des attentes des consommateurs. La dimension des ellipses est fonction de la dispersion des innovations commerciales autour des deux valeurs moyennes caractérisant le secteur : la majorité des innovations de l'alimentaire couvrent entre 11 et 18 tendances (en moyenne 14,5) et ont un degré d'innovation compris entre 1,35 et 1,75 (en moyenne 1,54).

L'alimentaire se détache des autres secteurs par un nombre important de tendances exploitées - 15 en moyenne - avec certains concepts allant jusqu'à 18 (pour 20 tendances analysées, soit un niveau proche du maximum). Il est talonné de près par les services financiers, qui affichent un degré d'innovation comparable en moyenne (mais avec un plus grande niveau de dispersion), avec un peu moins de tendances couvertes. A l'inverse, les innovations commerciales du luxe sont particulièrement concentrées sur un nombre limité de tendances (8 en moyenne), et ont un degré d'innovation moyen de 1,1. La taille des nuages de points donne une information supplémentaire en termes de dispersion autour de la moyenne pour chaque secteur. Ainsi, les innovations commerciales dans le luxe sont particulièrement concentrées sur un nombre limité de besoins, rattachés à l'hédonisme comme nous l'avons vu précédemment.

L'analyse des innovations commerciales pour l'année 2011 est statique et ne nous renseigne pas sur la réactivité des distributeurs face aux changements de comportement des consommateurs. L'étude des innovations recensées sur trois années (2009-2011) nous permettra de vérifier dans quelle mesure les entreprises du commerce ont intégré les nouvelles attentes des consommateurs dans leur stratégie d'innovation.

3 PRISE EN COMPTE DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS DANS LES INNOVATIONS COMMERCIALES : ANALYSE SUR LA PÉRIODE 2009-2011

Dans un contexte économique instable, de nombreux changements sont intervenus en matière de modes de consommation et de motivations dans l'acte d'achat. Nous tâcherons ici de déterminer si les innovations commerciales recensées au cours de la période 2009-2011 traduisent l'évolution des besoins des consommateurs. Les enseignes ont-elles su utiliser ces nouvelles attentes dans leur stratégie d'innovation commerciale ? L'hédonisme est-il la tendance la plus exploitée depuis trois ans ? Les entreprises du commerce se sont-elles appuyées avec la même intensité sur ces différentes tendances tout au long de la période ?

Après avoir exposé les attentes des consommateurs qui ont émergé ou qui se sont renforcées au cours des dernières années, nous analyserons les principales évolutions en matière d'innovations commerciales, au regard des besoins qu'elles cherchent à satisfaire.

Afin de raisonner sur un échantillon pertinent et compte tenu du fait que les données sont disponibles depuis 2009, notre analyse portera sur les 30 innovations commerciales retenues chaque année pour les trophées de l'innovation commerciale décernés dans le cadre du Master Distribution & Relation client de l'Université Paris-Dauphine. Cet échantillon ne nous permettra pas de raisonner par secteur d'activité, car le processus de sélection consiste à retenir seulement cinq innovations commerciales pour chacun des secteurs étudiés. Dans la partie qui suit, les résultats concernant l'année 2011 sont donc issus d'un sous-échantillon des innovations commerciales analysées dans la partie précédente, mais pour lesquelles nous retrouvons les mêmes résultats en termes de grandes tendances de consommation satisfaites.

3.1 Principaux changements observés dans les attentes des consommateurs au cours des dernières années

3.1.1 Impact de la crise sur le comportement des consommateurs : des attentes qui convergent en priorité vers la réalisation de soi

Si la crise économique a entraîné une modification des comportements de consommation – progression du mouvement des « décroissants » qui considèrent que consommer mieux et moins rendrait plus heureux, prépondérance de l'achat malin, meilleure prise en compte des problématiques de développement durable – ces changements sont-ils durables et modifieront-ils les tendances structurelles ? Les travaux de recherche de Hebel et al. [2009] nous apportent quelques éléments de réponse.

En comparant la crise intervenue à partir de 2008 avec celle de 1993, via des enquêtes de consommation, les auteurs ont identifié des effets conjoncturels qui s'estomperont et des effets structurels qui se sont accentués avec la crise. Parmi les effets conjoncturels, on retrouve la recherche

de prix bas et le retour à la simplicité et au plaisir accessible, effets accentués par le sentiment croissant des Français de rencontrer davantage de difficultés financières qu'il y a 15 ans (alors que le pouvoir d'achat a progressé sur la période). En outre, la crise actuelle a renforcé les tendances structurelles latentes, et plus particulièrement la réalisation du soi autonome. Depuis quelque temps, nous assistons en effet à l'abandon des grands systèmes explicatifs du monde – la religion, la science, la politique – et donc à un affaiblissement des repères et des structures qui encadrent la sociabilité traditionnelle. Dans ce contexte, les individus voient, au travers de la consommation, un moyen d'exprimer leurs engagements de manière individuelle. La consommation devient un outil au service de l'individu, lui permettant moins de définir son nouveau projet de vie que de le réaliser et le faire connaître.

Cette nouvelle tendance favorise la consommation durable, qui n'entend pas se limiter à la satisfaction d'un seul et unique besoin mais qui se veut également un choix moral exprimant un intérêt d'ordre collectif. Par conséquent, les tendances qui prévalaient dans les années 1970 (image de soi) et 1990 (rassurance) s'estompent petit à petit pour être remplacées par le besoin de se réaliser. Le consommateur aborde une nouvelle phase qui s'exprimera, selon les sensibilités de chacun, par de la consommation durable, éthique, solidaire ou encore locale, de manière prioritaire dans les secteurs du loisir ou de la virtualité.

Les dépenses de loisirs n'ont pas régressé en 2009, comme ce fut le cas en 1993. En revanche, contrairement aux précédentes crises, c'est l'alimentaire qui a principalement joué le rôle de variable d'ajustement, notamment chez les nouvelles générations. L'innovation est alors particulièrement importante pour séduire ces dernières, comme en témoigne l'essor de la *PastaBox* au détriment des ventes de plats préparés. Les marchés bio ont quant à eux bien résisté et les ventes sur Internet ont poursuivi leur progression.

La crise actuelle a accentué cette tendance à la réalisation de soi qui apparaît sous diverses formes :

- La consommation engagée : sa progression est concomitante à la montée des problématiques de développement durable lors des deux dernières décennies. Elle apparaît comme un impératif au regard de l'épuisement des ressources fossiles, du réchauffement climatique et de la difficulté à résorber et à traiter les déchets toujours plus nombreux, et constitue un compromis entre croissance et protection de l'environnement. Elle se développe par exemple au travers du tourisme solidaire, ou de l'agriculture biologique qui connaît un véritable essor. Toutefois, il convient d'être prudent avec cette notion en raison du décalage souvent sensible entre les intentions et la réalité.
- La consommation fonctionnelle : la réalisation de soi passe de moins en moins par la possession des objets et de plus en plus par le besoin de vivre des expériences. Cette évolution résulte de la prépondérance croissante du vécu dans l'acte d'achat. L'augmentation du prix de l'énergie et la crise ont renforcé cette tendance.
- La coproduction : elle désigne l'activité par laquelle le consommateur participe à l'élaboration du bien ou du service qu'il consomme. Elle implique le client dans les différentes étapes de la création de valeur en répondant à la volonté croissante de « faire soi-même », d'où le développement de nombreux cours particuliers de bricolage, de jardinage,

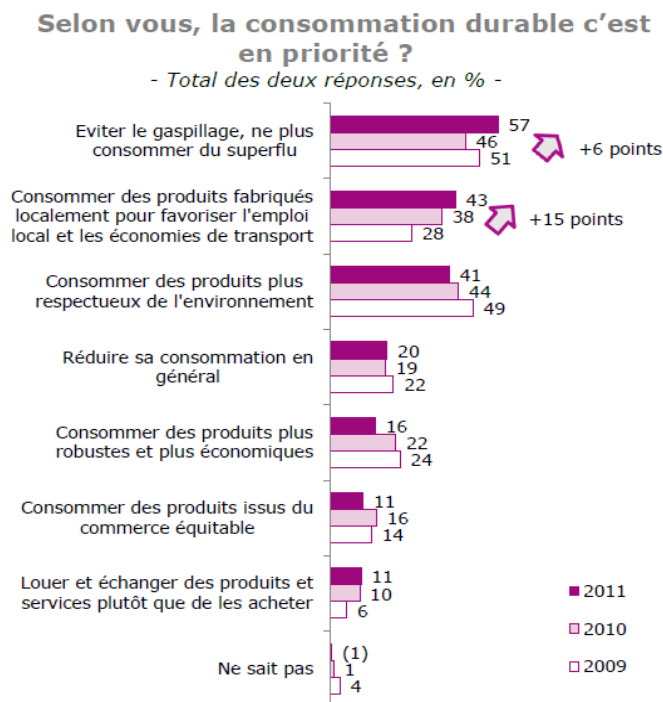
de cuisine... Cette tendance s'est développée avec la crise en raison du gain économique qu'elle représente.

- La consommation dématérialisée : elle est un sous-ensemble du e-commerce dû à la dématérialisation des supports des produits culturels. On voit se développer ainsi la musique, la presse, la vidéo à la demande et le livre électronique.

3.1.2 Une consommation engagée de plus en plus favorable au « fabriqué localement »

La dernière enquête du CRÉDOC sur les attitudes et comportements des Français en matière d'environnement nous apprend que « 93% des Français sont convaincus que les efforts individuels peuvent avoir un impact important sur la protection de l'environnement et 78% d'entre eux reconnaissent qu'ils pourraient faire plus ou mieux dans leur vie quotidienne pour veiller au respect du développement durable »²⁶.

Figure 36 : Caractérisation de la consommation durable



Source : Enquête CRÉDOC « Conditions de vie et Aspirations », 2012

L'enquête révèle également que les Français sont de plus en plus nombreux à associer la consommation durable à « la chasse au gaspillage » (pour 57% des personnes interrogées en 2011 ; +6 points par rapport à 2009) ainsi qu'à l'achat de produits locaux (43% ; +15 points). Cela témoigne du souci de limiter les transports de marchandises et traduit aussi une certaine forme de solidarité économique avec les salariés en temps de crise. *A contrario*, la consommation durable évoque de moins en moins le choix de produits respectueux de l'environnement (pour 41% des répondants en 2011 ; -8 points en deux ans) ainsi que le recours à des produits plus robustes (16% ; -8 points).

²⁶ Hoibian S. [2012].

Ces derniers résultats viennent renforcer l'idée d'un moindre besoin de rassurance au profit de comportements plus hédonistes et d'une consommation plus engagée reposant sur des considérations environnementales et éthiques.

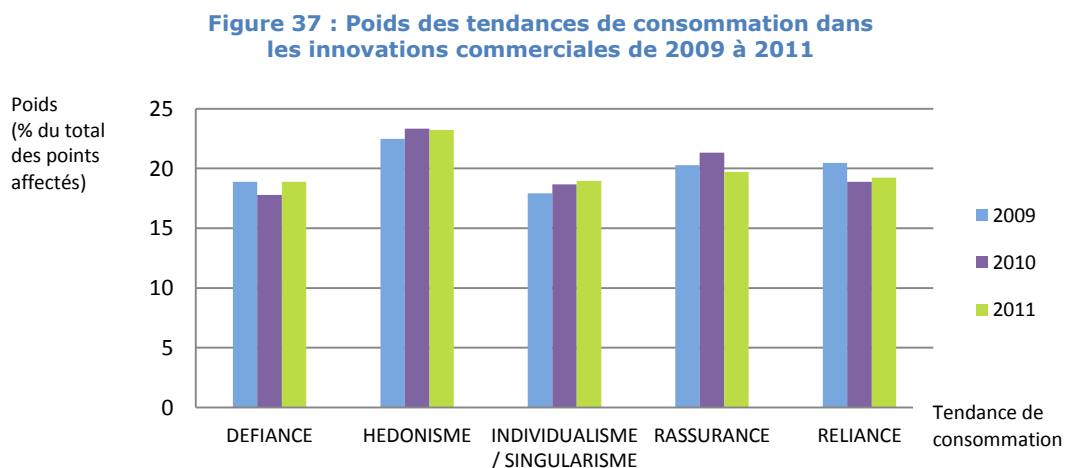
Les travaux de Recours [2011] ont également confirmé l'essor du « fabriqué in France » et de l'achat de produits locaux et démontré que les consommateurs étaient désormais prêts à payer plus cher les produits fabriqués en France. Cependant, dans un contexte économique instable, il n'est pas aisé de déterminer si cette tendance se développe de manière structurelle ou conjoncturelle. Seule une étude sur plus longue période pourrait permettre de statuer sur cette évolution.

3.2 Les innovations commerciales reflètent-elles ces changements ?

3.2.1 Évolutions selon les grandes tendances de consommation

- **PRÉPONDÉRANCE DE L'HÉDONISME DEPUIS 2009**

L'analyse en termes de grandes tendances de consommation montre que la hiérarchie des besoins exploités par les innovations commerciales en 2011 est quasiment la même depuis 2009. Ainsi, les innovations commerciales sont particulièrement axées sur l'hédonisme (tendance totalisant entre 22% et 23% du total des points attribués depuis 2009). Cette évolution globale s'inscrit dans le même sens que celle observée précédemment du point de vue des attentes des consommateurs : importance de la réalisation de soi dans l'acte d'achat et de l'expérience liée à cet achat (cf. Partie 1, chapitre 2).



- **L'INDIVIDUALISME/SINGULARISME EN PROGRESSION RÉGULIÈRE**

Les entreprises du commerce misent de plus en plus sur la tendance à l'individualisme/ singularisme (19% en 2011 ; +1 point par rapport à 2009). Nous verrons plus loin que c'est le conseil et la personnalisation qui sont le plus exploités par les innovations commerciales. Les distributeurs semblent avoir bien intégré le besoin de considération exprimé par les consommateurs, tendance à laquelle ils répondent à la fois par une information de plus en plus poussée sur les produits – le client étant capable de remettre en cause la parole d'un vendeur en s'appuyant sur des informa-

tions et avis disponibles sur Internet via son mobile – et par un produit et des conseils adaptés à aux exigences de chacun.

- **ORIENTATION À LA BAISSÉ DE LA RASSURANCE ET DE LA RELIANCE**

Ici encore, les distributeurs apparaissent très réactifs en termes d'adaptation des innovations commerciales aux attentes des consommateurs. La rassurance et la reliance (tendances des années 1990) sont en déclin au profit de l'hédonisme. Les attentes en termes de reliance (ré-enchantement du lien social, lien communautaire...) s'avèrent notamment beaucoup plus fortes en période de crise, ce qui semble avoir été intégré dans les innovations commerciales étant donné la plus grande importance accordée à ce besoin par les distributeurs en 2009 (20,5% des points collectés contre 19,2% en 2011).

3.2.2 Besoins de consommation exploités en priorité : évolution du classement sur la période 2009-2011

En raisonnant toujours en termes de poids de chacune des tendances de consommation dans les innovations commerciales, nous pouvons établir le classement suivant.

Figure 38 : Classement des tendances de consommation (basé sur le nombre de points attribués pour chaque innovation commerciale par besoin) de 2009 à 2011

Besoin des consommateurs	Tendance de consommation	2009	2010	2011	Evolution 2011/2009	Rappel classement sur les 90 innov. de 2011
Nouvelles technologies	HEDONISME	8	4	1	7	3
Achat malin / "Bon plan"	DEFIANCE	1	6	2	-1	5
Plaisir	HEDONISME	2	3	3	-1	2
Gain de temps	HEDONISME	6	10	4	2	6
Marketing expérientiel	HEDONISME	5	2	5	0	1
Fidélisation	RASSURANCE	3	1	6	-3	4
Conseil	INDIVIDUALISME / SINGULARISME	14	9	7	7	11
Lien communautaire	RELIANCE	4	5	8	-4	7
Personnalisation	INDIVIDUALISME / SINGULARISME	9	11	9	0	8
Responsable / Impact écologique	RELIANCE	12	19	10	2	17
Sécurité	RASSURANCE	13	12	11	2	13
Garantie	RASSURANCE	10	14	12	-2	12
Réenchancement du lien social	RELIANCE	7	8	13	-6	10
Image de marque	RASSURANCE	11	7	14	-3	9
Fabriqué localement	DEFIANCE	20	20	15	5	20
Ethique / Commerce équitable / Générosité	RELIANCE	15	16	16	-1	19
Co-construction	INDIVIDUALISME / SINGULARISME	16	13	17	-1	14
Pair à pair	DEFIANCE	17	15	18	-1	18
Confiance	INDIVIDUALISME / SINGULARISME	19	17	19	0	15
Désintermédiation	DEFIANCE	18	18	20	-2	16

Entre 2009 et 2011, les nouvelles technologies ont gagné 7 places, de même que le besoin de conseil. Ceci traduit les efforts des entreprises pour répondre aux évolutions de la demande. *A contrario*, le ré-enchantement du lien social et le lien communautaire sont en repli sur la période. L'évolution – en apparence – à la baisse de la fidélisation est à nuancer. En effet, en 2010 ce besoin est classé à la première place. Il ne s'agit donc pas d'un recul continu sur la période. Ces poids

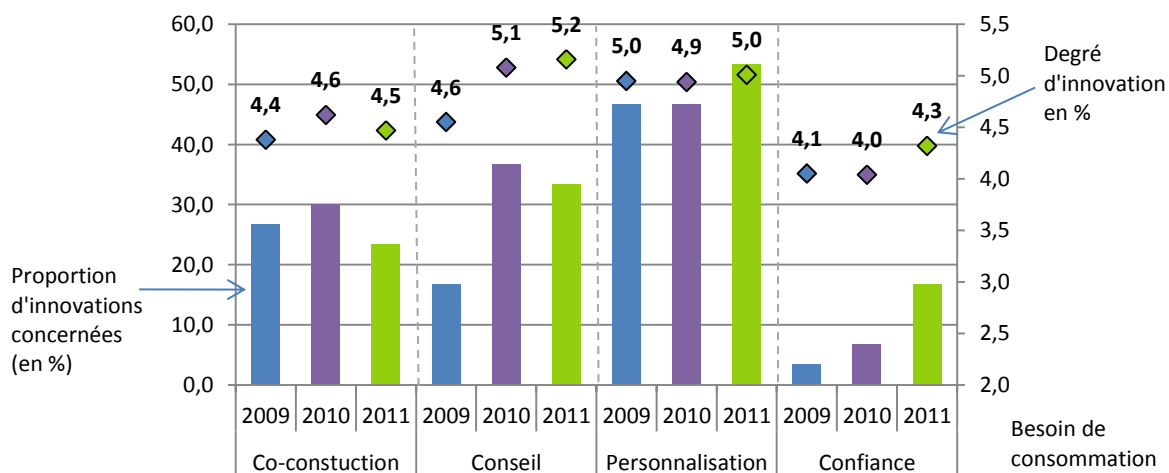
moyens attribués par besoin de consommation ne nous permettent pas de savoir quelle proportion des innovations commerciales est concernée par tel ou tel besoin. Nous allons tenter d'identifier plus précisément, pour chaque tendance de consommation, les besoins dont l'importance s'est accrue dans les innovations commerciales, en termes de poids (notes attribuées) mais aussi en termes de proportion d'innovations concernées.

3.2.3 Évolution du poids et de la proportion d'innovations commerciales concernées pour chacun des besoins de consommation étudiés

- **INDIVIDUALISME/SINGULARISME : RÔLE CLÉ ACCORDÉ AU CONSEIL ET À LA PERSONNALISATION**

En termes de poids, les innovations commerciales demeurent globalement plus efficaces pour répondre au besoin de conseil et de personnalisation. Elles sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à jouer la carte de la personnalisation (53,3% en 2011 contre 46,7% en 2009) mais aussi de la confiance (16,7% en 2011 contre 3,3% en 2009). Ces résultats témoignent de la volonté des entreprises d'accompagner les exigences croissantes des consommateurs en matière d'information sur les produits, d'offre adaptée à leur propres besoins et à leur mode de vie, ainsi qu'en matière d'attention et de considération (prise en compte des avis des clients sur les réseaux sociaux, bases de données clients très qualifiées sur leurs habitudes de consommation, leurs goûts...).

Figure 39 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011



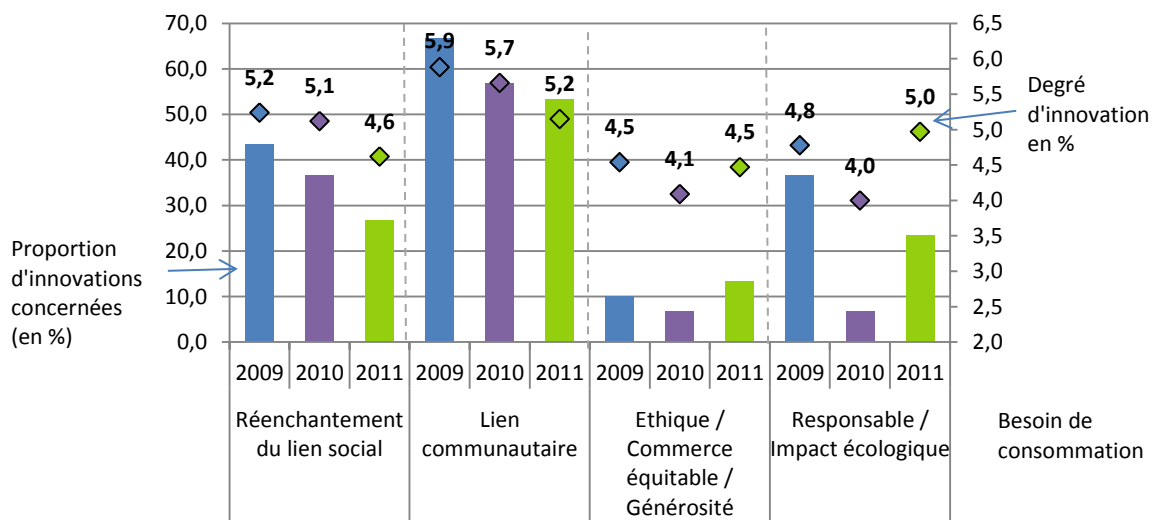
Guide de lecture : En 2010, 37% des innovations commerciales recensées ont exploité le besoin de conseil. Par ailleurs, le degré d'innovation s'élève à 5,1 cette année-là, contre 5,2 l'année suivante (moins d'innovations concernées par ce besoin en 2011 mais qui se sont donc révélées plus innovantes).

- **RELIANCE : UN NOMBRE TOUJOURS IMPORTANT D'INNOVATIONS COMMERCIALES REPOSANT SUR LE LIEN COMMUNAUTAIRE, MALGRÉ UNE ORIENTATION À LA BAISSSE**

Même si les entreprises du commerce demeurent nombreuses à miser sur le lien communautaire et le ré-enchantement du lien social, ces besoins sont de moins en moins exploités depuis 2009. Ceci

peut directement être corrélé à la tendance inverse observée pour l'Individualisme/Singularisme. La reliance étant désormais permanente à travers l'utilisation des réseaux sociaux ou des blogs, elle constitue moins un besoin à satisfaire qu'un moyen incontournable pour communiquer sur son offre. Par ailleurs, l'attente des consommateurs en matière de ré-enchantement du lien social est fortement liée à la conjoncture (besoin d'échanger avec autrui beaucoup plus marqué en période de crise). Là encore, les innovations commerciales semblent avoir intégré les nouvelles attentes des consommateurs. Par ailleurs, bien que seulement un peu moins d'un quart des innovations commerciales aient misé sur la dimension responsable / impact écologique en 2011, elles sont particulièrement innovantes puisqu'elles totalisent tout de même 5% des points.

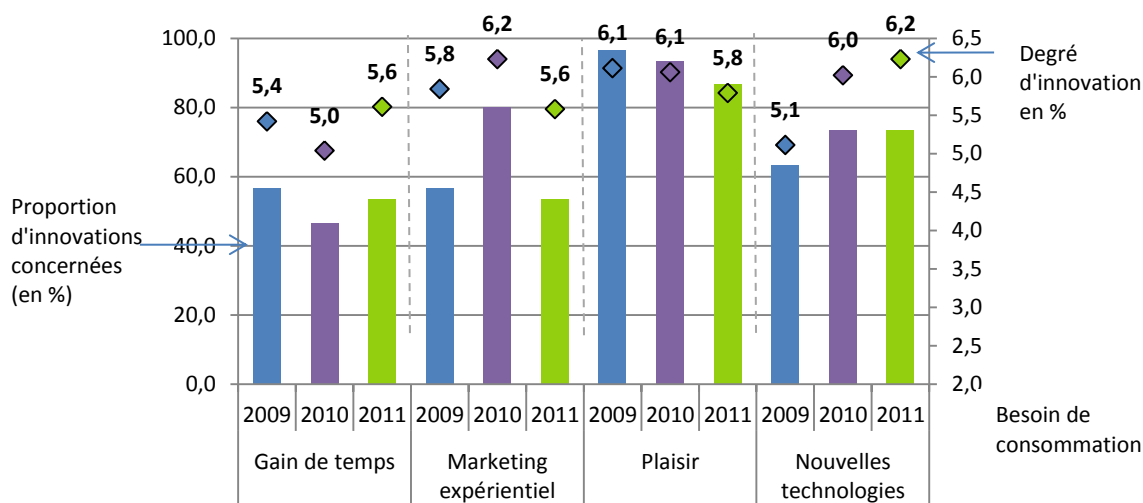
Figure 40 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011



• HÉDONISME : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES GAGNENT DU TERRAIN

Chacun des besoins appartenant à cette tendance est exploité au moins par la moitié des innovations commerciales. L'hédonisme est bien la tendance dominante en termes de points et de nombre d'innovations. Le graphique suivant indique également que les entreprises du commerce sont de plus en plus nombreuses à introduire l'utilisation des nouvelles technologies dans le parcours client (73% en 2011 contre 63% en 2009). En revanche, concernant le marketing expérientiel, après avoir été fortement exploitée en 2010 (près de 80% des innovations commerciales concernées), cette tendance recule en 2011 (seulement 53%). Enfin, sur la période, malgré une tendance à la baisse, le plaisir reste le besoin exploité par le plus grand nombre d'innovations commerciales.

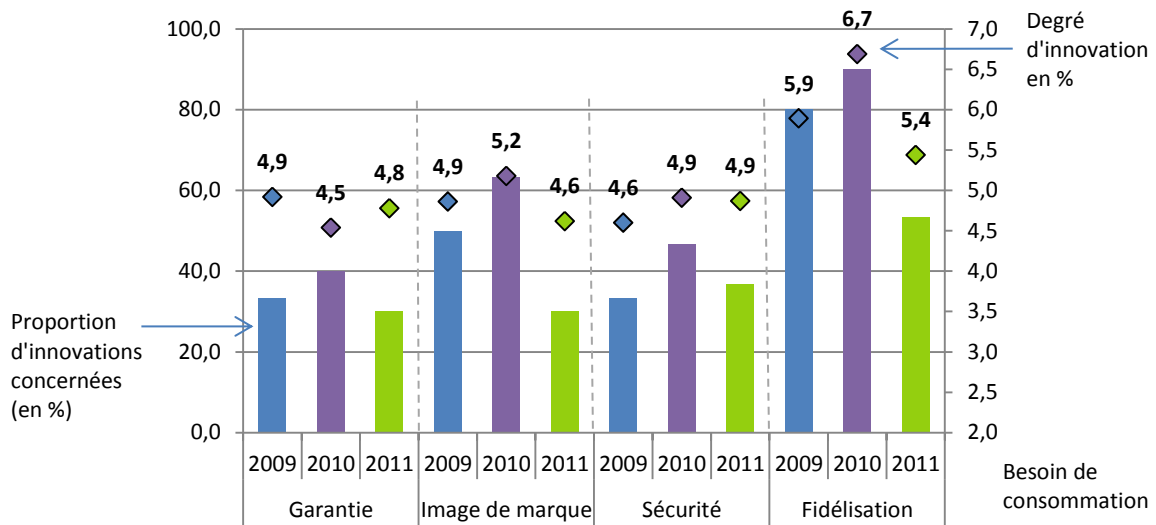
Figure 41 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011



• RASSURANCE : UNE TENDANCE BEAUCOUP MOINS EXPLOITÉE EN 2011

Bien qu'en termes de degré d'innovation, le poids de la rassurance ne semble baisser que faiblement, tous les besoins concernant cette tendance de consommation affichent un net repli en termes de nombre d'innovations commerciales entre 2010 et 2011. En effet, alors que 2010 semble avoir été marquée par un regain d'intérêt des enseignes pour cette tendance, les innovations commerciales recensées en 2011 sont beaucoup moins nombreuses à s'en inspirer. Elles ont notamment fortement misé sur l'image de marque en 2010 pour répondre à la crise. Néanmoins, dès 2011, cette tendance n'est plus mise en avant dans les innovations commerciales, bien qu'elle demeure importante aux yeux des jeunes pour satisfaire leur besoin d'identification à la marque (à la communauté de cette marque et aux valeurs qu'elle véhicule). S'il s'agissait d'un simple effet d'âge, cette attente devrait s'estomper avec le vieillissement de la population. Or, selon les dernières données de l'enquête du CRÉDOC sur les attentes des consommateurs, la marque prend davantage d'importance en 2011. Elle pourrait donc constituer une tendance à exploiter par les innovations commerciales au cours des prochaines années.

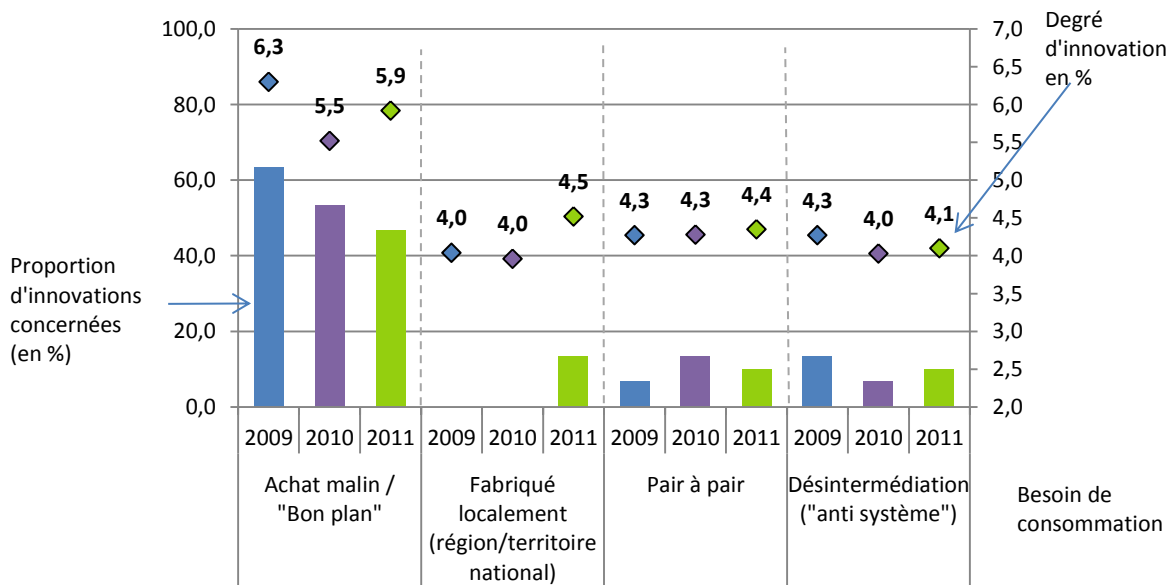
Figure 42 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011



• **DÉFIANCE : UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI FAVORISE L'ACHAT MALIN**

Les résultats concernant cette tendance de consommation semblent traduire l'adaptation des innovations commerciales au climat conjoncturel. En effet, dans un contexte économique instable, les entreprises du commerce ont peut-être jugé certains besoins comme secondaires (acheter des produits fabriqués localement, réduire le nombre d'intermédiaires...). Si elles restent nombreuses à exploiter « l'achat malin », très peu d'entre elles s'appuient sur les autres besoins. Nous avons pourtant déjà indiqué l'importance que prenait le « fabriqué localement » à travers le développement de la consommation engagée.

Figure 43 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

- **DES ATTENTES RÉCENTES QUI RESTENT EN PARTIE MAL EXPLOITÉES PAR LES INNOVATIONS COMMERCIALES**

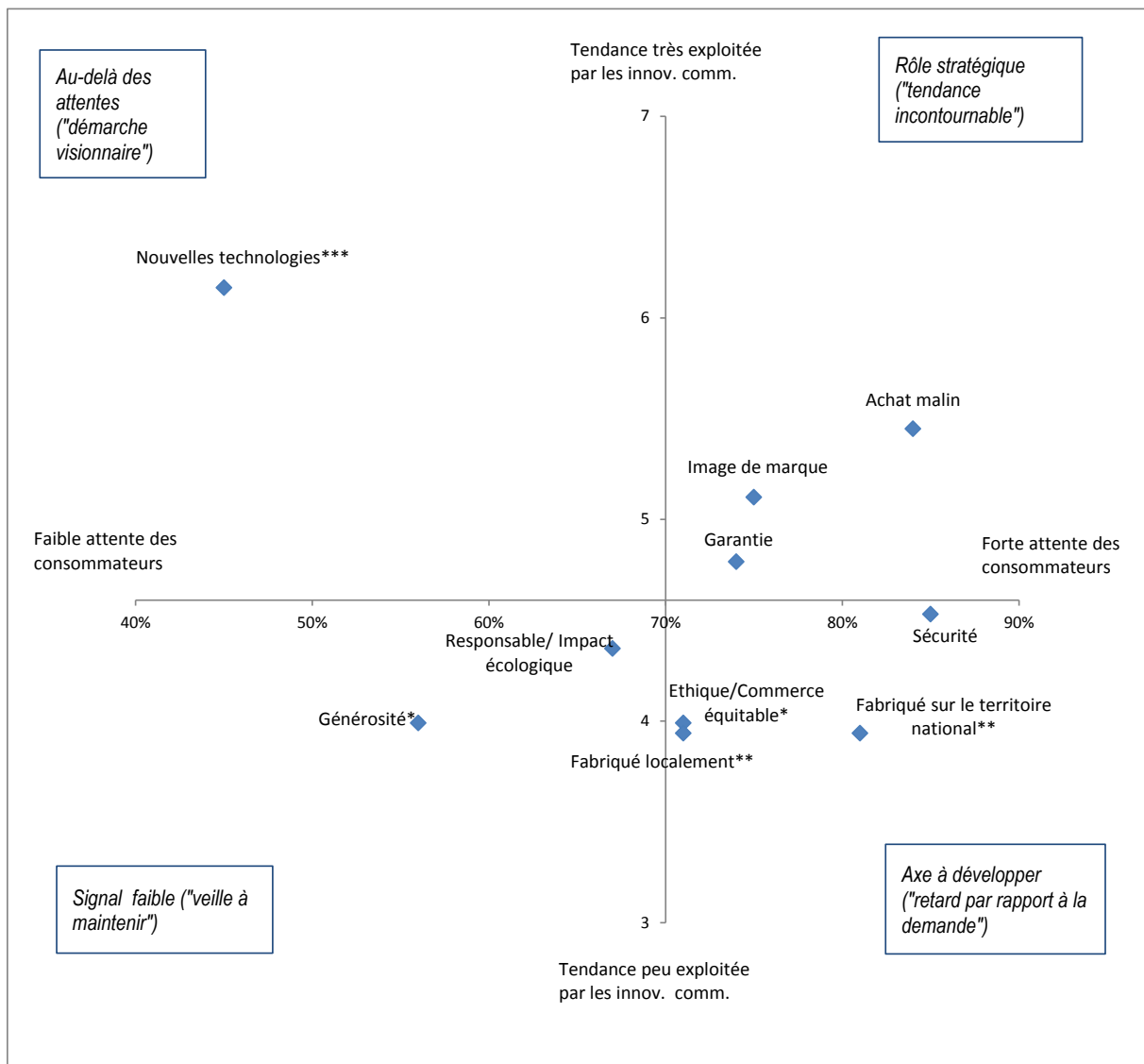
Comme nous avons pu le souligner dans la partie précédente, les enseignes font preuve d'adaptation et de réactivité face aux principales mutations qui s'opèrent dans les tendances de consommation. À travers l'étude des innovations commerciales sur une période de trois ans, nous avons pu observer que celles-ci reflétaient bien les grandes tendances de consommation et leurs évolutions, notamment l'essor de l'hédonisme et l'importance croissante de la réalisation de soi dans l'expérience d'achat, qui s'accompagnent d'un recul des attentes liées aux besoins de rassurance et de reliance.

En raisonnant à un niveau plus fin, c'est-à-dire en termes d'attentes des consommateurs, des écarts plus ou moins importants entre les besoins exploités par les innovations commerciales et les attentes réelles des consommateurs (enquêtes annuelles Consommation du CRÉDOC) peuvent apparaître. Dans cette enquête annuelle, les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses pour lesquelles le critère (l'attente) est considéré comme « assez » ou « très important ». L'étude de ces écarts permet de déterminer quels devraient être les axes à développer par les distributeurs au cours des prochaines années. Toutefois, cette mise en parallèle ne peut s'effectuer que de manière partielle puisque seulement 10 des 20 besoins recensés dans notre analyse correspondent exactement à l'intitulé des attentes étudiées dans l'enquête annuelle.

La représentation graphique suivante permet de visualiser les forces et les faiblesses des innovations commerciales en termes de réponse aux attentes des consommateurs. Quatre positionnements peuvent être distingués :

- les attentes qui ont un rôle déjà stratégique et qui peuvent être considérées comme des « incontournables » : on retrouve ici « l'achat malin », « l'image de marque » et « la garantie » ;
- les attentes à développer : le « fabriqué localement ou sur le territoire national » ainsi que les attentes en matière de « commerce équitable et éthique » ; « la sécurité » reste également très présente dans les attentes des consommateurs ;
- les attentes un peu moins présentes chez les consommateurs (signal faible) et pour lesquelles il convient aux enseignes de maintenir une veille quant à leur évolution : « la générosité » et la dimension « responsable / impact écologique » ;
- les attentes bien exploitées par les distributeurs qui vont même au-delà : « les nouvelles technologies ».

Figure 44 : Forces et faiblesses des innovations commerciales en termes de réponse aux attentes des consommateurs



*Les besoins « éthique/commerce équitable » et « générosité » sont dissociés dans l'enquête annuelle sur les attentes des consommateurs.

** Dans cette même enquête, les critères « fabriqué localement » et « fabriqué sur le territoire national » sont également dissociés.

*** Dans notre étude, le besoin en nouvelles technologies peut être satisfait par l'utilisation d'une nouvelle technologie dans le parcours d'achat et/ou par un produit qui comporte une innovation technologique. En revanche, l'enquête annuelle sur les attentes des consommateurs se limite au produit.

Guide de lecture : L'attente en termes de sécurité arrive en tête des attentes des consommateurs (critère assez ou très important pour 85% des consommateurs), pourtant elle est loin de représenter le critère le mieux exploité par les innovations commerciales (seulement 4,5% des points attribués).

Bien que certaines attentes des consommateurs ne fassent pas encore l'objet d'un suivi au travers de l'Enquête Consommation du CRÉDOC, plusieurs travaux récents témoignent d'une volonté croissante des Français de consommer des produits plus respectueux de l'environnement tout en dépensant moins (lien écologique/économique qui s'est développé pendant la crise). Cette tendance devrait se traduire par des attentes plus fortes en matière de « fabriqué en France » ou « fabriqué

localement », mais aussi de désintermédiation, d'achat de produits de « seconde vie »²⁷ (développement des plateformes de troc, achat d'occasion, location...) et de « coproduction » (participer à l'élaboration d'un produit dans le but de réduire les coûts).

Nous pouvons par ailleurs nous interroger sur l'exploitation des besoins de « ré-enchantement du lien social » et de « lien communautaire » par les innovations commerciales. En effet, les évolutions des modes de consommation laissent penser que cette tendance pourrait continuer à décroître au profit de l'individualisme/singularisme (besoin de plus en plus marqué d'attention et de considération du client).

Il nous paraît également important de rappeler ici un élément de conclusion de l'article de Volle et Rieunier [2002] qui pointe la nécessité pour les distributeurs de combiner et de croiser ces tendances de consommation : « les concepts les plus originaux et les plus difficiles à copier reposent bien souvent sur la conjonction de plusieurs tendances et non sur l'exploitation pure et radicale d'une tendance unique ». Or, l'analyse par secteur révèle des choix assez limités en matière de tendances de consommation exploitées par les enseignes du luxe qui semblent miser presque exclusivement sur leur image de marque.

Enfin, il convient de prendre en compte les limites liées à l'activité des distributeurs qui peuvent influencer sur leurs choix en matière d'innovations commerciales. Ainsi, par exemple, la tendance « éthique et équitable » ne peut pas être exploitée par toutes les entreprises du commerce car l'adoption d'un label de type Max Havelaar suppose que le distributeur puisse s'engager à travailler avec un nombre souvent limité de petits producteurs. Les contraintes qui pèsent sur les distributeurs, notamment en termes d'approvisionnement et d'homogénéité des marchandises, rendent ce type de démarche particulièrement difficile à mettre en œuvre. De plus, au cours des dernières années, de nombreux labels surfant sur la dimension éthique et équitable ont connu un développement très limité. Cela s'explique principalement par les débats concernant les difficultés à contrôler ce type de certification (doutes des consommateurs sur la répartition réelle de la valeur).

Notre analyse a donc pour but de fournir un éclairage sur les tendances de consommation sous-exploitées ou déjà bien exploitées par les innovations commerciales des distributeurs et doit bien sûr être appréhendée comme un outil d'analyse marketing à compléter et à croiser avec d'autres outils avant toute décision stratégique.

²⁷ Van de Walle I., Hébel P., Siounandan N. [2012].

BIBLIOGRAPHIE

- APM [2010], « Aux sources de l'innovation », *Pluriels* (revue de réflexion de l'Association Progrès du Management), n°3, janvier.
- ASCHER F. [2007], *La société évolue, la politique aussi*, Odile Jacob, Paris.
- BADOT O., COVA B. [1992], *Le néo-marketing*, ESF Éditeur, Paris.
- BOUVIER A. [2010], « Les sociétés innovantes de 10 salariés ou plus », *Insee Première*, n°1314, octobre.
- CHAIN C. [1998], *Commerce une dynamique pour demain*, Editions Liaisons, Paris.
- CHAN KIM W., MAUBORGNE R. [2005], *Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson.
- CHOUKROUN M. [2012], *Les dynamiques de succès de la distribution*, Dunod, Paris.
- industry: a meso perspective", mimeographed, Dialogic, Center for Science & Policy, Utrecht University, Utrecht, December 2000, http://www.ggdc.net/pub/SIID_papers/SIID-retailingfinal.PDF
- DARPY D., VOLLE P. [2007], *Comportements du consommateur*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- DETREIE J.P. [2005], *Strategor, Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- DIOUX J., DUPUIS M. [2005], *La Distribution : Stratégies de groupes et marketing des enseignes*, Pearson, Coll. Education.
- DUPUIS M. [1998], « L'innovation dans la distribution, son implication dans les relations industrie-commerce », *Décisions Marketing*, n°15.
- DUPUIS M. [2001], « L'innovation commerciale », *Études et Recherches*, CERIDICE.
- DUPUIS M. [2002], « Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospective », *Revue Française du Marketing*, n°188,3.
- ELG U. [2007], « Market Orientation Processes in Retailing: A Cross-national Study », *European Journal of Marketing*, vol. 41, 5/6, pp. 568-589.
- GALLOUJ C. [2007], *Innover dans la grande distribution*, De Boeck.
- GREQAM (Groupement de Recherche en Économie Quantitative d'Aix-Marseille) [2011], « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes », Document de travail n°2011-09.
- HARRIS L.C., PIERCY N. [1999], « A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics », *Journal of Marketing Management*, vol. 15, 1, pp. 617-646.
- HEBEL P., SIOUNANDAN N., LEHUÉDÉ F. [2009], « Le consommateur va-t-il changer durablement de comportement avec la crise ? », *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°268, décembre.
- HERTOG P. (den), BROUWER E. [2000], "Innovation indicators for the retailing industry: a meso perspective", mimeographed, Dialogic, Center for Science & Policy, Utrecht University, Utrecht, December.
- HOIBIAN S. [2012], « Enquête sur les attitudes et comportements des Français en matière d'environnement », *Collection des Rapports du CRÉDOC*, n°279, janvier.
- JALLAT F., PEELLEN E., STEVENS E., VOLLE P. [2009], *Gestion de la relation client*, 3^{ème} édition, Pearson.
- LAMURE M., GARNIER G. [2006], « Quatre types d'innovation, quatre modèles d'organisation », *LesEchos.fr*, n°19810, 7 décembre.

- MOATI P., CORCOS A. [2008], « La perception du prix juste par les Français », *Cahier de Recherche CRÉDOC*, n°C254, décembre.
- MOATI P. [2010], « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur », *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°271, novembre.
- OCDE [2005], *Manuel d'Oslo, La mesure des activités scientifiques et technologiques*, OCDE ed.
- OETTGEN F., OETTGEN W. [2004], *Les mutations du consommateur français : comment s'y adapter ?*, EMS, Management et Société, Paris.
- PORTER M.E. [1982], *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- RECOURS F. [2011], « Les consommateurs sont prêts à payer plus cher les produits fabriqués en France », *Consommation et modes de vie CRÉDOC*, n°239, mai.
- RIEUNIER S. et VOLLE P. [2002], « Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution », *Décisions Marketing*, n°27.
- ROCHEFORT R. [2002], *La France déboussolée. D'Amélie Poulain à Jean-Marie Le Pen*, Odile Jacob, Paris.
- VAN DE WALLE I., HÉBEL P., SIOUNANDAN N. [2012], « Les secondes vies des objets : un phénomène durable », *Consommation et modes de vie CRÉDOC*, n°254, juillet.
- VOLLE M. [2002], « La science du marketing », blog volle.com.
- VOLLE P. [1999], *Promotion et choix du point de vente, Marketing promotionnel des distributeurs et choix du point de vente par les consommateurs*, Vuibert.
- VOLLE P. [2012], *Stratégie clients, Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson.

ANNEXES

1. *Présentation du Master Distribution et Relation Client de l'Université Paris-Dauphine*

Depuis plus de 20 ans, le Master Distribution et Relation Client forme chaque année une trentaine d'étudiants aux métiers du commerce et de la relation client.

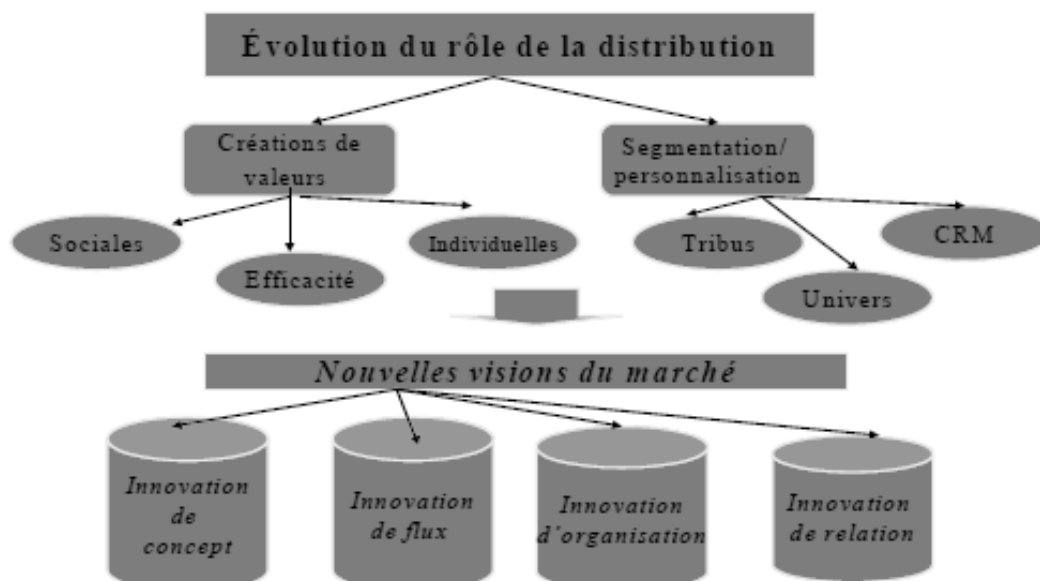
L'objectif du Master est de conduire les étudiants à savoir :

- analyser l'environnement de l'entreprise
- décider en matière de politique commerciale,
- préconiser et mettre en œuvre une démarche de marketing relationnel cross-canal.

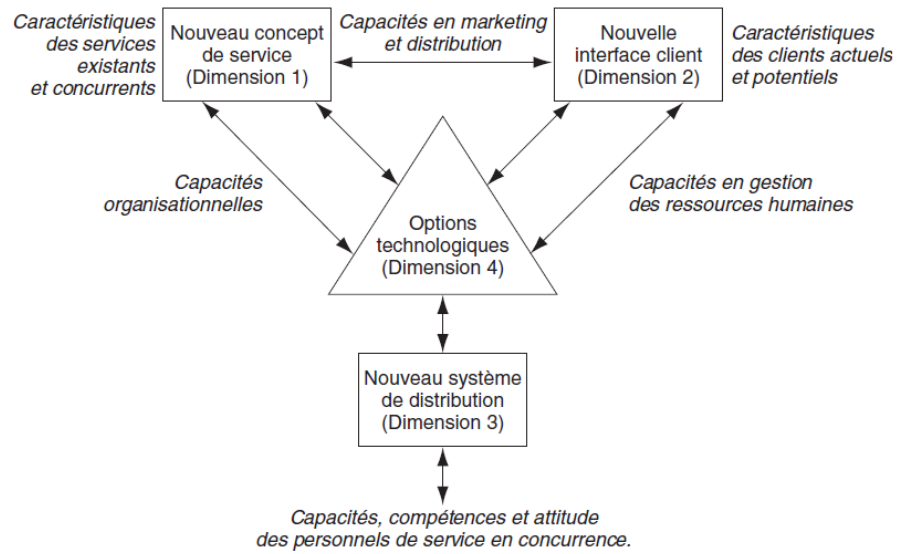
Les trois grands domaines professionnels du Master sont :

- le management commercial et du marketing opérationnel dans les entreprises de grande consommation,
- les métiers du management et du marketing dans les enseignes du commerce,
- le management de la relation client.

2. *Les axes de l'innovation commerciale (M. Dupuis, 2001)*



3. L'innovation commerciale selon le modèle 4D de den Hertog et Brouwer (2000)



Remarque : Ce modèle se distingue de celui de Dupuis car il s'agit, à la base, d'un modèle général qui ne concerne pas exclusivement le commerce. Toutefois, ses auteurs en font une large application au secteur commercial.

4. L'innovation dans le commerce selon le modèle 4D de den Hertog et Brouwer (2000)

DIMENSION	INNOVATIONS
1. Nouveau concept	Magasins monomarque (MEXX, Vanilla, GAP, Nikeworld) Magasins d'usine Commerce virtuel (e-commerce) Nouvelles formules de vente (commerce d'itinéraire, magasins express...) Magasins combinés (commerce et loisir, restauration et commerce, musée et commerce...) Expériences en magasin (leçons de cuisine offertes par le supermarché, initiations sportives par les magasins de sport, etc.)... Packaging adapté aux ménages monoparentaux, packaging et quantité adaptées aux seniors... Produits verts, produits bio E-commerce/M-commerce
2. Nouvelle interface client	Corner de commodité (« <i>convenience corner</i> ») E-commerce Interfaces électroniques interactives et conviviales Offre de produits customisés sur la base de programmes de fidélité Services de livraison à domicile et développement de centres de distribution (« <i>pick up centres</i> ») Self-scanning
3. Nouveau système de distribution	Innovations dans la chaîne logistique (JAT, etc.) Self-scanning Stratégies de <i>click-and-mortar</i> (combinaisons de commerce virtuel et de commerce physique) Diverses formes de self service (pesée, <i>scanning</i> , paiement) Développement du conseil sur les produits Services à domicile, livraison à domicile Services complémentaires (transport, installation, formation, etc.)
4. Option technologique	Contrôle et management des stocks Packaging intelligent, tagging Caisses à scanner Technologies d'accès et d'authentification Systèmes de paiement électronique Profilage du client (permettant le <i>one to one</i> et le <i>data mining</i>) Interfaces électroniques Multimédia pour le e-commerce/M-commerce (applications spécifiques comme les mannequins virtuels) Commerce électronique, e-mails, plates-formes électroniques pour l'e-procurement

5. Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées en 2012

Entreprise à l'origine de l'innovation	Secteur d'activité	Descriptif
Le Lait du matin	Alimentaire	Mise en place d'un distributeur de lait cru, 100% naturel, ultra-frais dont la date de limite de conservation est de 48h. L'approvisionnement et les contrôles sanitaires sont assurés quotidiennement.
Casino Shop	Alimentaire	Au travers de ce concept, l'enseigne souhaite mettre en avant la proximité affective avec le client en proposant une nouvelle ambiance (moderne et responsable) associée à de nombreux services facilitant le quotidien.
Shopmium	Alimentaire	Première application mobile gratuite de promotions privées en magasin permettant de simplifier le parcours client : achetez, scannez... c'est remboursé !
Scanbucks	Alimentaire	Application mobile proposant aux consommateurs de faire leurs courses sous forme de chasse au trésor et offrant des récompenses attractives et rapidement accessibles.
Point retrait Cdiscount	Alimentaire	Possibilité pour les consommateurs de retirer leurs petits colis dans les magasins Casino Proximité. Ils bénéficient en outre de frais de port gratuits et de bons d'achat.
H&M, la cabine collective	Équipement de la personne	Première cabine collective en France. Les clientes sélectionnent autant d'articles qu'elles le souhaitent et se rendent dans un espace dédié, partagé et protégé pour les essayer. Une vendeuse est présente pour aider les clientes.
Jimmy Fairly	Équipement de la personne	Faire de l'achat d'une paire de lunettes un acte engagé et engageant. Le client a le choix parmi des montures d'exception, fabriquées en France, à un prix de 95€ (frais de port et verres offerts). Pour chaque paire achetée, une autre est offerte à une personne dans le besoin.
La Halle, le sac à shopper	Équipement de la personne	Tous les produits glissés à l'intérieur du « sac à shopper » font l'objet d'une remise de 20% lors du passage en caisse.
Micromania, Gamers club	Équipement de la personne	Un club qui permet à ses membres de jouer en illimité pour 99,99€ par an. Le client peut également bénéficier d'avantages exclusifs (bons d'achat, événements...).
Sampleo	Équipement de la personne	Un site de rencontre entre les entreprises et les consommateurs, qui permet à ces derniers de tester des produits et de donner leur avis.
Fnac Reprise	Équipement de la maison	L'enseigne propose à ses clients d'échanger d'anciens produits high-tech contre des bons d'achat grâce à un argus qui optimise l'estimation de la valeur du produit.
Castorama Villabé	Équipement de la maison	Le nouveau concept simplifie les achats via des bornes interactives pour se repérer, des produits plus simples, des bornes tactiles pour les achats encombrants, des produits 100% disponibles et la mise en place de la première machine à teinter soi-même.
Ikea, l'aire de la sieste	Équipement de la maison	Hôtel éphémère de 560 m ² , ouvert 24h/24 sur l'aire d'autoroute de Beaune-Tailly (A6). Entièrement gratuit, il permet aux automobilistes de faire la sieste dans un vrai lit pendant 20 minutes.
Castorama, Troc'Heures	Équipement de la maison	Site communautaire d'échange d'heures de bricolage entre particuliers.
Leroy Merlin, l'e-devis	Équipement de la maison	Les clients peuvent demander des e-devis pour la réalisation de leurs travaux. Un conseiller finalisera le projet et invitera le client à se rendre en magasin.

SwissLife, e-réputation	Banque, Assurance, Immobilier	L'enseigne est le premier assureur à défendre l'e-réputation de ses clients particuliers.
Crédit Agricole, Alpha agence	Banque, Assurance, Immobilier	Concept d'agence « laboratoire » qui réalise des tests sur les usages des nouvelles technologies et qui encourage le déploiement des bonnes pratiques. L'objectif est de mettre en œuvre une banque multicanal intégrée dans une démarche de co-crédation.
Les vitrines virtuelles de Domfront	Banque, Assurance, Immobilier	Nouvelle façon de vendre un bien immobilier grâce à des images de synthèse en trompe l'œil représentant le commerce, les vendeurs et des clients.
Crédit Agricole, Tookam	Banque, Assurance, Immobilier	Programme relationnel éthique et responsable qui a créé sa propre monnaie afin de financer uniquement des associations. La banque devient accessible via les réseaux sociaux à des horaires étendus.
Financetesétudes.com	Banque, Assurance, Immobilier	Premier courtier spécialisé dans le financement de la formation étudiante.
Cityzi	Énergie, Mobilité, Télécoms	Solution consistant à payer en ligne avec son téléphone. Accès à de nombreux services permettant d'interagir avec son environnement (payer des titres de transport, cumuler des points fidélité...).
Altermove	Énergie, Mobilité, Télécoms	L'enseigne se veut facilitateur de vie et propose sous le même toit une panoplie de solutions de mobilité alternatives à l'automobile traditionnelle.
Openskies	Énergie, Mobilité, Télécoms	La compagnie aérienne 100% classe affaires avec un fonctionnement low cost propose une offre inédite dans le secteur : la garantie satisfait ou remboursé, pendant une période limitée, sur tous les vols de la compagnie.
Auchan, Prime Eco Énergie	Énergie, Mobilité, Télécoms	Pour inciter les consommateurs à réaliser des travaux d'économies d'énergie, l'enseigne leur reverse une prime sur leur carte de fidélité qu'ils pourront ensuite dépenser pour leurs courses.
Orange Lab	Énergie, Mobilité, Télécoms	Site internet collaboratif de découverte en avant-première d'applications mobiles et tablettes innovantes. Possibilité de participer à leur amélioration grâce à un échange direct entre les consommateurs et les développeurs.
Myboucheron	Luxe	L'enseigne propose au consommateur de vivre une expérience ludique en lui permettant d'essayer les bijoux depuis leur domicile grâce à la réalité augmentée.
Veuve Clicquot	Luxe	La marque a mis en place une « chambre merveilleuse » qui recrée les conditions optimales pour dormir (obscurité, température, isolation phonique...) et permet une resynchronisation rapide du sommeil.
Bollinger	Luxe	A l'occasion des 50 ans de sa cuvée Icone, la marque a diffusé des petites annonces dans la presse nationale, accompagnée d'un QR code qui redirigeait les clients vers un site les incitant à raconter un moment d'exception. Les auteurs des meilleures proses ont été invités à une dégustation d'exception.
Burberry Body	Luxe	Programme relationnel dédié exclusivement aux fans de la marque sur Facebook pour lancer le parfum Burberry Body. Ce programme permet de découvrir en avant-première les étapes du lancement du produit et la nouvelle fragrance de la marque de luxe.
LVMH, les journées particulières	Luxe	Opération de séduction du grand public en invitant les particuliers à une visite privée de ses maisons de luxe.

6. Les 60 suivantes meilleures innovations commerciales en 2012

Entreprise à l'origine de l'innovation	Secteur d'activité
Franprix, le Pasta Bar	Alimentaire
Passoa « Mix with passion »	Alimentaire
Auchan, A2Pas	Alimentaire
Danone, Bar à yaourt	Alimentaire
VitaminWater, la chasse à la robe	Alimentaire
Auchan, « les 25 jours »	Alimentaire
Flunch, Foursquare	Alimentaire
Danette	Alimentaire
Kraft Food et Unilever, Ma vie en couleurs	Alimentaire
Auchan, « la web TV »	Alimentaire
Princess Tam Tam, la cabine d'essayage intelligente	Équipement de la personne
Princess Tam Tam, les culottes personnalisées	Équipement de la personne
Bar à sieste Zen	Équipement de la personne
JolieBox	Équipement de la personne
Spartoo.com, « Shoes & Spa »	Équipement de la personne
Intersport, Pronosticks	Équipement de la personne
Game	Équipement de la personne
Unibail – Rodamco	Équipement de la personne
Carnet de mode	Équipement de la personne
La redoute, « mission shopping chez les totally Spies »	Équipement de la personne
Morgan, « social shopping »	Équipement de la personne
Adidas, maillot de l'OM	Équipement de la personne
Scotts, visiophone en magasin	Équipement de la maison
Ripolin – Kbane, distributeur de peinture	Équipement de la maison
Bou langer Millénaire	Équipement de la maison
Hi Matic, éco-logis urbain	Équipement de la maison
Alinéa, « Alineamania »	Équipement de la maison
Lemax – Domus, « village miniature »	Équipement de la maison
La Redoute, les crédits Facebook	Équipement de la maison
Brico-Dépôt	Équipement de la maison
Crédit Agricole, Kwixo	Banque – Assurance - Immobilier
Sensopia, Magicplan	Banque – Assurance - Immobilier
Villascopie.com	Banque – Assurance - Immobilier
BNP Paribas, le « 2 Opéra »	Banque – Assurance - Immobilier
MMA sur Groupon	Banque – Assurance - Immobilier
Unibail-Rodamco, Facebook Deals	Banque – Assurance - Immobilier
Banque populaire, Direct et Bon	Banque – Assurance - Immobilier

Boursorama Banque, Money center	Banque – Assurance - Immobilier
Bouygues Telecom, Ijenko	Mobilité – Énergie - Télécoms
Jouet Club, King Jouet, Monceau, L'entrepôt du bricolage - le drive	Mobilité – Énergie - Télécoms
Deways	Mobilité – Énergie - Télécoms
Aushopping	Mobilité – Énergie - Télécoms
Le studio SFR	Mobilité – Énergie - Télécoms
Ikea, covoiturage	Mobilité – Énergie - Télécoms
Women Cab	Mobilité – Énergie - Télécoms
LaSer	Mobilité – Énergie - Télécoms
Bouygues Telecom, B&You	Mobilité – Énergie - Télécoms
SNCF	Mobilité – Énergie - Télécoms
Burberry et F-commerce	Luxe
Ermenegildo Zegna, magasin en 3D	Luxe
Application « Cadeau »	Luxe
Château Cheval Blanc	Luxe
Lexus	Luxe
Shiseido	Luxe
Ferrari	Luxe
Printemps	Luxe
Pommery	Luxe
Valentino	Luxe
Longchamp	Luxe

7. Les 30 meilleures innovations en 2011

Entreprise à l'origine de l'innovation	Secteur d'activité
Vino Reco, sommelier virtuel	Alimentaire
Carrefour Planet	Alimentaire
Chocapic et la réalité augmentée	Alimentaire
Dia, carte Club	Alimentaire
La Casa Barilla	Alimentaire
Décathlon, restezenforme.com	Équipement de la personne
Smart Store	Équipement de la personne
KK Outlet - Colette	Équipement de la personne
Célio, polothérapie	Équipement de la personne
Ellipse Affichage	Équipement de la personne
But	Équipement de la maison
Miliboo.com	Équipement de la maison
Hygena	Équipement de la maison
Brico Usine	Équipement de la maison
M. Bricolage	Équipement de la maison
Axa Service Mobile	Banque – Assurance - Immobilier
Moobz	Banque – Assurance - Immobilier
LCL, social gaming	Banque – Assurance - Immobilier
Futureo	Banque – Assurance - Immobilier
Groupama, sa retraite en 3D	Banque – Assurance - Immobilier
Orange, la cabine du futur	Mobilité – Transport - Télécoms
Peugeot City	Mobilité – Transport - Télécoms
Renault, « very good trip »	Mobilité – Transport - Télécoms
SFR, offres multi pack	Mobilité – Transport - Télécoms
Orange People Projects	Mobilité – Transport - Télécoms
Burberry, du podium à la réalité	Luxe
Marc Jacobs	Luxe
Plazza Athénée, Chambre Barbie	Luxe
Air France, KLM, American Express, carte co-brandée	Luxe
Hermès	Luxe

8. Les 30 meilleures innovations en 2010

Entreprise à l'origine de l'innovation	Secteur d'activité
Coca-Cola	Alimentaire
Carrefour City	Alimentaire
Leclerc, la garantie promo	Alimentaire
La croissanterie, AIRFID	Alimentaire
Evian, evianchezvous.com	Alimentaire
Krys, l'essayage en ligne	Équipement de la personne
Merci	Équipement de la personne
Celio, une seconde vie pour les jeans	Équipement de la personne
L'Oréal, club VIP	Équipement de la personne
Clubatcost.fr, le shopping à prix coutant	Équipement de la personne
Ikea, covoiturage	Équipement de la maison
Lilybricole, le bricolage au féminin	Équipement de la maison
Ikea, « Moi et mon salon »	Équipement de la maison
Fnac.com, programme VIP	Équipement de la maison
Le Meridien	Équipement de la maison
Cofidis, carte virtuelle de paiement	Banque – Assurance - Immobilier
Binck Bank, courtier en ligne low cost	Banque – Assurance - Immobilier
BNP Paribas	Banque – Assurance - Immobilier
Mutuelle UMC	Banque – Assurance - Immobilier
Crédit Agricole, Breizh-Bank.com	Banque – Assurance - Immobilier
La Poste, montimbrenligne.com	Mobilité – Transport - Télécoms
ZiLok, location de voiture	Mobilité – Transport - Télécoms
SFR	Mobilité – Transport - Télécoms
CorsAirFly, « Air2Famille »	Mobilité – Transport - Télécoms
SNCF, TGV Family	Mobilité – Transport - Télécoms
Chaumet, Application Dandy Art	Luxe
Instant Luxe	Luxe
Cuisine Créative, le dîner dans le ciel	Luxe
Beneteau Yacht Club	Luxe
Thesphere.com	Luxe

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Architecture de l'innovation commerciale	7
Figure 2 : Les quatre modèles d'innovation selon Lamure et Garnier (Bain & Company)	11
Figure 3 : La chaîne de valeur selon Porter	12
Figure 4 : Représentation des nouveaux concepts dans l'espace Prix/ Différenciation	13
Figure 5 : L'innovation-valeur selon Chan Kim et Mauborgne.....	15
Figure 6 : La grille des 4 actions selon Chan Kim et Mauborgne.....	15
Figure 7 : Le canevas stratégique du Cirque du Soleil.....	16
Figure 8 : Part des entreprises innovantes dans chaque secteur	18
Figures 9a & b : Les dimensions des comportements de consommation.....	29
Figure 10 : Processus de sélection des innovations commerciales	35
Figure 11 : Moyennes et écarts-types des notes des différents items de chaque innovation du secteur alimentaire des individus 1 à 10	41
Figure 12 : Moyenne par année des notes attribuées par les individus 1 et 2 sur l'ensemble des innovations, tous secteurs confondus	43
Figure 13 : Répartition globale des tendances de consommation dans les innovations commerciales en 2011	45
Figure 14 : Degré d'innovation et proportion d'innovations concernées pour chaque besoin de consommation.....	47
Figure 15 : Répartition sectorielle du poids de chacune des grandes tendances de consommation.....	48
Figure 16 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Hédonisme	50
Figure 17 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Rassurance	50
Figure 18 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Individualisme/ Singularisme.....	51
Figure 19 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Reliance	52
Figure 20 : Répartition sectorielle du poids de chaque besoin pour la tendance Défiance	52
Figure 21 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	53
Figure 22 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	55
Figure 23 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	56
Figure 24 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	57
Figure 25 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	58
Figure 26 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	60
Figure 27 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	61
Figure 28 : Répartition des tendances de consommation dans les innovations commerciales en 2011 dans le secteur du luxe	61
Figure 29 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	62
Figure 30 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	63
Figure 31 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	64
Figure 32 : Répartition des innovations commerciales recensées en 2011 en fonction de leur poids (en termes de points collectés) et du nombre de besoins satisfaits	65
Figure 33 : Les 5 besoins des consommateurs les moins et les plus satisfaits par les innovations commerciales.....	66

Figure 34 : Poids des besoins des consommateurs dans les innovations commerciales de 2011 par secteur (en termes d'écart à la moyenne de l'ensemble des secteurs)	67
Figure 35 : Positionnement des secteurs pour l'innovation commerciale en termes de degré d'innovation et de tendances satisfaites, en 2011	68
Figure 36 : Caractérisation de la consommation durable	72
Figure 37 : Poids des tendances de consommation dans les innovations commerciales de 2009 à 2011	73
Figure 38 : Classement des tendances de consommation (basé sur le nombre de points attribués pour chaque innovation commerciale par besoin) de 2009 à 2011	74
Figure 39 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011	75
Figure 40 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011	76
Figure 41 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011	77
Figure 42 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011	78
Figure 43 : Degré d'innovation et proportion d'innovations commerciales concernées pour chaque besoin de consommation entre 2009 et 2011	78
Figure 44 : Forces et faiblesses des innovations commerciales en termes de réponse aux attentes des consommateurs	80