

CAHIER DE RECHERCHE

L'INNOVATION COMMERCIALE FACE AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS : QUELLES ÉVOLUTIONS DEPUIS 2011 ?

Adeline DEMBO
Pascale HEBEL
Aurélia VITTORI

Avec la participation de
Gilles CAPON
Patrick DUCHEN
Franck LEHUEDE



SOMMAIRE

SYNTHESE.....	2
INTRODUCTION	3
1 RAPPEL PREALABLE : DEFINITION ET PRINCIPAUX ENJEUX DE L'INNOVATION COMMERCIALE	4
1.1 Définition de l'innovation commerciale	4
1.2 L'innovation dans le commerce : un flux d'innovation continue pour s'adapter aux mutations de l'environnement.....	7
2 REPERER ET COMPRENDRE LES EVOLUTIONS DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE : UN ENJEU STRATEGIQUE MAJEUR.....	9
2.1 Évolution du côté de la demande.....	10
2.1.1 Tendances structurelles.....	11
2.1.2 Tendances émergentes ou en perte de vitesse	14
2.2 Tendances récentes observées dans le commerce de détail et la distribution.....	16
2.2.1 Prédominance du commerce spécialisé et montée de l'omnicanal	16
2.2.2 Digitalisation et mutation du point de vente.....	18
2.2.3 Les distributeurs proposent toujours plus de services pour se différencier.....	20
2.2.4 Les distributeurs cherchent à intégrer les nouveaux modèles de consommation	21
3 ANALYSE DES INNOVATIONS COMMERCIALES DE 2015 : QUELLES EVOLUTIONS PAR RAPPORT A 2011 ?.....	23
3.1 Méthodologie	23
3.1.1 Recensement des innovations commerciales	23
3.1.2 Présentation de la grille retenue pour analyser les innovations commerciales.....	25
3.1.3 Choix méthodologique et traitements statistiques.....	26
3.2 Innovations commerciales en 2015 : quelles sont les tendances les plus exploitées par les distributeurs ?.....	29
3.2.1 La réalisation de soi prévaut toujours dans les innovations commerciales.....	29
3.2.2 Les innovations commerciales misent toujours sur le plaisir, la digitalisation et l'expérientiel	31
3.2.3 Analyse des corrélations existantes entre les différentes tendances exploitées par les innovations commerciales.....	35
CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE	39
ANNEXES	41
1. Présentation du Master Distribution et Relation Client de l'Université Paris-Dauphine	41
2. Rappel méthodologique concernant l'utilisation du tau de Kendall dans notre analyse des innovations commerciales de 2012	42
3. Ecart à la moyenne par sous-secteur pour chaque besoin de consommation.....	44
4. Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées en 2011	45
5. Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées en 2015	46
6. Grille d'analyse exploitée en 2012	49
TABLE DES ILLUSTRATIONS	50

SYNTHESE

Lors d'un précédent Cahier de Recherche¹, nous avons fait le point sur différents travaux cherchant à définir, comprendre et mesurer l'innovation commerciale. En effet, longtemps limitée aux innovations de procédés et de produits (en lien direct avec la science et les évolutions technologiques observables notamment dans le secteur de l'industrie), l'innovation est devenue progressivement un champ d'étude à part entière, apparaissant comme un des moteurs de la compétitivité des entreprises. Face aux difficultés rencontrées dans la mesure et l'évaluation des innovations commerciales, dites non technologiques, les experts du CREDOC ont proposé en 2012 une approche consistant à évaluer les innovations commerciales à travers la grille des besoins des consommateurs. L'analyse du flux d'innovations permet notamment de comprendre les mutations qui s'opèrent au sein du secteur du commerce, d'identifier des tendances et certaines bonnes pratiques.

Face à l'émergence de nouveaux comportements de consommation (montée du « Do it yourself », développement de l'économie collaborative...), les acteurs du commerce se doivent de réagir et d'intégrer ces nouvelles tendances dans leur offre de produits et de services. Ainsi, beaucoup évoquent désormais « l'ubérisation »² de l'économie. Néanmoins, notre analyse des innovations commerciales démontre que la dimension « collaborative » (tendance Seconde vie des objets/ Désintermédiation) reste peu présente en 2015, malgré certaines initiatives. En effet, on constate que les acteurs du commerce s'appuient avant tout sur des tendances de long terme. Ainsi, tout comme en 2012, la réalisation de soi autonome est fortement présente dans les innovations commerciales évaluées en 2015. Les tendances les plus exploitées restent le plaisir, la digitalisation/nouvelles technologies ainsi que le marketing expérientiel. Par ailleurs, cette année, la personnalisation gagne la majorité des innovations commerciales témoignant de l'effort des distributeurs à répondre à une clientèle de plus en plus exigeante et informée. Associée au digital, la montée de cette tendance peut également traduire la volonté des acteurs du secteur de développer leur connaissance client en s'appuyant notamment sur la multiplication des données collectées via l'emploi par les consommateurs de différents objets connectés.

¹ C.Funel, M.Vigoureux, A.Vittori, L'innovation commerciale, quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs, Cahier de Recherche n°291, CRÉDOC, novembre 2012.

² « L'ubérisation de l'économie bouscule les entreprises traditionnelles », LSA, n°2389, 26 novembre 2015.

INTRODUCTION

Le premier chapitre de ce rapport vise à rappeler les contours de notre champ d'étude et exposer les enjeux liés à l'observation de l'innovation commerciale. Le second chapitre, basé sur un travail de veille et synthétisant différents travaux d'experts, vise à rappeler l'importance des travaux de prospective comme outil majeur d'aide à la décision. Il permet ainsi de faire le point sur les principales tendances recensées du côté de la demande (tendances de consommation analysées et suivies qui serviront à constituer notre grille d'évaluation des innovations commerciales) et de l'offre (recensement des principales stratégies développées par les distributeurs). Enfin, le troisième chapitre s'inscrit dans la continuité de nos travaux de 2012. Il tente avant tout de répondre à la question suivante : Est-ce que les 30 innovations commerciales de 2015 répondent aux principales attentes des consommateurs ? Ces 30 innovations issues d'une sélection minutieuse reflètent-elles les principales tendances recensées dans notre second chapitre ? Il s'agit ainsi dans ce dernier chapitre d'évaluer les innovations commerciales en fonction des besoins de consommation qu'elles permettent de satisfaire et de valider ou non leur adéquation avec les évolutions constatées du côté de la demande. Nous tenterons notamment d'identifier les tendances de consommation les plus exploitées par les distributeurs en 2015 et d'observer les éventuelles changements par rapport aux résultats de 2012.

1 RAPPEL PREALABLE : DEFINITION ET PRINCIPAUX ENJEUX DE L'INNOVATION COMMERCIALE

Comment caractériser l'innovation commerciale ? Quelle typologie peut-on retenir ? Pourquoi l'innovation commerciale intéresse un nombre croissant d'experts ?

Après un rappel synthétique des différentes définitions et typologies des innovations commerciales, nous reviendrons dans ce chapitre sur les deux phénomènes majeurs qui justifient l'intérêt croissant des experts à mettre en place une méthode pour analyser ces innovations : l'accélération du processus d'innovations dans le commerce et leur rôle croissant dans la relation client.

1.1 Définition de l'innovation commerciale

Les définitions et typologies se sont multipliées au cours de la dernière décennie, traduisant la volonté et la nécessité d'intégrer l'innovation commerciale dans la stratégie des entreprises du secteur.

Cette année seule la définition retenue dans le cadre de notre analyse sera présentée de manière détaillée, puisqu'elle est l'une des plus récentes et résulte de différents travaux d'experts. Toutefois, sans revenir aux différentes définitions existantes, nous pouvons rappeler les principaux travaux fondateurs dans le domaine de l'innovation à travers le tableau suivant :

Figure 1 : Rappel des principaux travaux utiles à la compréhension et à la définition de l'innovation commerciale

Auteur Période	Approche	Résumé	Typologie proposée
Schumpeter (1942)	Qualifie le processus d'innovation comme un processus de destruction créatrice ; Repris par différents auteurs (notamment Théodore Levitt dans <i>Innovation et Marketing</i> , 1969)	Les mutations des structures économiques générées par le progrès technique se traduisent par un mouvement simultané de création d'activités nouvelles et de destruction d'activités dépassées.	Cinq types d'innovations : - la fabrication de biens nouveaux ; - les nouvelles méthodes de production ; - l'ouverture de nouveaux débouchés ; - l'utilisation de nouvelles matières premières ; - une nouvelle organisation du travail
Cohen et Levinthal, 1989	Démontre l'importance de la nature cumulative des connaissances ; Importance de la capacité d'absorption des firmes	Leurs travaux fournissent une vision dynamique de l'innovation mettant en rapport les innovations passées des firmes et leur capacité actuelle d'innovation.	La capacité d'une firme à exploiter les connaissances externes est un déterminant critique de sa capacité d'innovation : une firme sera plus ou moins en mesure d'exploiter les opportunités technologiques de son environnement selon son savoir de base et le processus d'apprentissage qui s'effectue en son sein.
Dernière version du Manuel d'Oslo , OCDE 2005	Propose des principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation : l'innovation commerciale une innovation dite non technologique.	Cette version propose pour la première fois une analyse de l'innovation non technologique ainsi que des liens entre les différents types d'innovation.	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. »
Dupuis, 2001	Cherche à mesurer le poids de l'innovation dans le commerce (typologie retenue pour différentes enquêtes de l'INSEE)	Les innovations sont conditionnées par l'évolution de l'environnement (aussi bien technologique que juridique). La combinaison (ou mix) des différents types d'innovation est alors nommée innovation architecturale.	Dupuis distingue la dimension back office (innovations de flux et d'organisation) de la dimension front office (innovations de concept). Il retient ainsi quatre types d'innovation commerciale : - de concept - de flux - d'organisation - de relation
Gallouj, 2007	Prendre en compte les interactions entre les différents types d'innovation	En se basant notamment sur le modèle de den Hertog et Brouwer (2000), il montre la nécessaire prise en compte des interactions entre les différents types d'innovation (transversalité des nouvelles technologies...).	Il distingue 7 domaines d'innovation : - Nouvelles méthodes de vente - Nouveaux concepts ou nouveaux formats de magasin - Nouveaux produits et nouveaux services distribués dans et par le magasin (innovation de marché) - Nouveaux produits et nouveaux services (à l'initiative des distributeurs) - Nouveaux process dans un même format - Nouveaux process externes - Applications et utilisations de nouvelles technologies

Comme nous l'avions présentée en 2012, l'approche de Michel Choukroun offre une vision plus pratique et plus pragmatique de l'innovation dans le secteur de la distribution. Sa vision s'oriente vers une définition plus « humaniste »³. Il définit l'innovation dans la distribution comme étant « liée à tout ce qui permet d'apporter un progrès à l'homme dans sa façon d'être, de vivre et d'échanger ». Il identifie alors 7 domaines-clés :

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-liaison".*
- *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 typologie permet de mieux appréhender certaines dimensions montantes de l'innovation commerciale comme les nouvelles technologies (aussi bien dans la conception des produits que dans la relation avec le client) ainsi que la coproduction qui va de pair avec une demande de plus en plus exigeante en termes de personnalisation des produits. Nous reviendrons plus précisément

³ Choukroun [2012].

sur les tendances observées aussi bien du côté de l'offre que de la demande dans le chapitre suivant.

Ainsi, le prix n'est plus le seul facteurs-clé de succès des acteurs de la distribution. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent désormais innover en permanence. Nous avons évoqué le rôle stratégique de l'innovation commerciale dans notre rapport de 2012, nous ne reviendrons pas ici sur ce point. Néanmoins, nous pouvons identifier deux idées principales qui alimentent notre réflexion et notre intérêt pour ce champ d'étude : la montée en puissance de l'innovation dans la relation client et l'accélération du processus d'innovation dans le commerce durant la dernière décennie, deux tendances largement associées à l'accélération du changement technologique.

1.2 L'innovation dans le commerce : un flux d'innovation continue pour s'adapter aux mutations de l'environnement

Les cycles de vie des produits tendent à se raccourcir, tandis que la concurrence ne cesse de s'intensifier dans la majorité des secteurs. Les distributeurs sont souvent contraints d'accélérer le renouvellement de leur offre afin de s'adapter à cette dynamique du changement continu. Les entreprises les plus « actives » cherchent à développer un flux permanent d'innovations. Comme nous l'avons vu précédemment, ces innovations sont de différentes natures et concernent aussi bien l'offre de produits que le développement d'un nouveau concept de vente ou encore le renforcement/ l'amélioration du lien avec le client.

Le secteur de la distribution est particulièrement soumis à des contraintes qui lui sont propres. Les acteurs du secteur doivent en effet se montrer très réactifs face aux mutations de leur environnement. Ainsi, comme nous l'avons rappelé dans notre précédent cahier de recherche, deux facteurs sont déterminants dans la dynamique d'innovation commerciale : la pression concurrentielle et les comportements et attentes des consommateurs.

Deux déterminants majeurs à la dynamique d'innovation commerciale : réagir face au renforcement de la concurrence et s'adapter aux comportements et nouvelles attentes des consommateurs⁴

- *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 dernière 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.*

⁴ C.Funel, M.Vigoureux, A.Vittori, L'innovation commerciale, quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs, Cahier de Recherche n°291, CRÉDOC, novembre 2012.

- comportements et attentes 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.

L'enjeu est de taille pour les entreprises du secteur : si ces derniers ne veillent pas à réagir suffisamment rapidement aux évolutions de leur environnement la sanction se traduit immédiatement par une perte de parts de marché (cas de Virgin qui n'a pas su s'adapter assez rapidement au développement de la numérisation des produits culturels).

Les distributeurs doivent ainsi associer habilement à leur stratégie et missions de long terme (image véhiculée, choix de leur clientèle cible...), une véritable culture de l'innovation commerciale afin de réagir face à l'évolution permanente de leur environnement. Comme nous le soulignons dans notre précédent cahier de recherche, la force de la distribution se révèle alors dans sa capacité à agir dans l'urgence.

Comme nous l'avons précisé à travers l'étude des différentes typologies de l'innovation commerciale, les innovations sont conditionnées par l'évolution de leur environnement et interagissent entre elles. Les exemples sont nombreux notamment dans le domaine du commerce connecté. En effet, les progrès technologiques ont favorisé certains comportements de consommation. En schématisant, les consommateurs étant de plus en plus équipés en tablettes, smartphones et autres équipements électroniques, les distributeurs ont su repérer ces nouvelles tendances pour les transformer en nouvelles pratiques d'achat (offrir au consommateur la possibilité de commander un produit à n'importe quel moment et en tout lieu) ou du moins pour améliorer la relation client (développement de l'information en ligne sur les produits ou via des bornes consultables en magasin...). Mais un réel travail d'analyse et de veille est nécessaire pour identifier et s'adapter à ces tendances de consommation. Ainsi, par exemple, une réflexion a été menée par les professionnels de la distribution pour atténuer les freins à l'achat via internet. Outre, rassurer le consommateur sur la fiabilité des modes de paiement en ligne, l'identification de ces freins a donné naissance à de nombreuses innovations dans le domaine de la logistique (notamment autour de la livraison et du retour gratuits⁵).

Ainsi, cette « culture de l'innovation commerciale » nécessite avant tout un travail de veille et de prospective sur les différentes tendances (structurelles, émergentes...). C'est cette approche que nous avons développé dans notre second chapitre.

⁵ « Comment l'innovation logistique va transformer le commerce connecté », Lexpansion.lexpress.fr, publié le 21/09/2015.

2 REPERER ET COMPRENDRE LES EVOLUTIONS DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE : UN ENJEU STRATEGIQUE MAJEUR

Tous les décideurs souhaitent anticiper afin de mettre en place leur stratégie. L'outil le plus adapté à cette aide à la décision est l'analyse prospective qui est se définit comme la méthodologie d'investigation des futurs possibles. La prospective se propose de donner une vision à long terme, en prenant en compte les acteurs internes au système mais aussi les acteurs externes constitutifs de l'offre. L'analyse des tendances du côté de la demande comme de l'offre sont des outils nécessaires à la constitution de la prospective. On distingue 5 types de tendances qui constitueront la structuration des tendances identifiées : tendances structurelles ou « lourdes », tendances émergentes (souvent inversions de tendances mais pas toujours), signaux faibles et effets conjoncturels, ainsi que les ruptures dont nous proposons les définitions suivantes :

- **Tendances structurelles ou tendances longues** : ce sont des évolutions lentes, observables sur une longue période et soumises à une forte inertie. La lecture pourra se réaliser sur une période longue, c'est-à-dire au moins plus de 10 ans.
- **Tendances émergentes** : ce sont des tendances plus ou moins récentes (moins de 10 ans) qui peuvent être des variantes des tendances lourdes, ou encore des inversions de tendances. La lecture est plus ou moins incertaine. Elle s'effectue aujourd'hui avec un niveau d'incertitude plus ou moins important. Une tendance émergente peut néanmoins se transformer en tendance longue.
- **Signaux faibles** : par définition, les signaux faibles sont les éléments de perception de l'environnement qui doivent faire l'objet d'une veille. La lecture est très incertaine. Elle s'effectue aujourd'hui et doit être suivie dans le temps. Un signal faible peut être précurseur d'une tendance émergente. Il est courant d'identifier les opportunités et menaces liées aux signaux faibles afin de répondre de manière efficace aux enjeux sociétaux.
- **Effets conjoncturels** : ce sont les effets relatifs aux circonstances (ex : hausse du pouvoir d'achat, l'inflation et le coût des matières premières, accidents, etc.). La lecture pourra se réaliser sur une période courte : de quelques semaines, à quelques mois, voire quelques années.
- **Ruptures** : ce sont par exemple des inversions de tendance irréversibles et généralement rapidement mises en œuvre. Généralement dues à des progrès techniques ou technologiques, à des modifications profondes de comportements ou de modes de vie, à un événement qui contraint ou incite irrémédiablement le consommateur vers une voie plutôt qu'une autre, etc. Par définition, elles sont la plupart du temps difficile à prévoir.

2.1 Évolution du côté de la demande

Pour identifier les tendances, le CREDOC a mis en place, depuis le début des années 1990 à la création du département « **Prospective de la Consommation** », des systèmes d'enquêtes et des outils d'analyses structurels :

- L'enquête « **Tendance de consommation** » du CREDOC, réalisée chaque année depuis **1992**, par téléphone auprès de plus de 1 000 individus représentatifs des personnes âgées de 18 ans et plus résidant en France métropolitaine. Elle vise à mesurer les grandes tendances de la consommation des consommateurs au moyen d'un noyau permanent de questions, revenant dans chaque questionnaire, sur les besoins de consommation, les aspirations des individus en matière de consommation, leur sentiment de restriction par grandes fonctions de consommation, les attitudes et les comportements de consommation. Cette enquête offre donc une dimension barométrique intéressante. Elle permet également d'étudier des segments de la population (catégories socioprofessionnelles, taille d'agglomération, typologie de territoires). L'enquête aborde également chaque année des thèmes spécifiques afin de mesurer un aspect peu connu de la consommation ou pour scruter une tendance posée comme étant nouvelle par les chercheurs.
- L'enquête sur les « **Comportements et consommation alimentaires en France** » (CCAF) fait partie des quelques grandes études permettant d'analyser et comprendre **l'évolution des pratiques alimentaires en France**. La première enquête de **1988** couvrait l'ensemble des comportements et attitudes des Français sur les processus alimentaires d'approvisionnement, de stockage, de préparation et d'usage. Renouvelé en 1995, 1997 et 2000, ce système d'enquête a permis d'apporter des éléments précurseurs sur les changements brutaux qui ont lieu après les crises sanitaires liées à l'ESB. Très rapidement le CREDOC a pris conscience de la nécessité d'appréhender de façon précise l'univers complexe de l'alimentation alliant les dimensions rationnelles et symboliques des consommateurs. Une grande enquête individuelle et nationale sur les consommations alimentaires (INCA) a été réalisée entre 1998 et 1999, elle a permis de mesurer les quantités effectivement consommées par chaque individu et d'aboutir à l'analyse nutritionnelle de différentes sous-populations. Les travaux ont été renouvelés en 2003⁶ en croisant la mesure des consommations individuelles avec les comportements et attitudes du premier système d'enquête « Comportements Alimentaires des Français ». Une troisième, quatrième et cinquième enquête ont été réalisées en 2007⁷, 2010 et 2013 qui permettent de produire des éléments en évolution. Il s'agit de mettre en exergue les stabilités et les évolutions du modèle alimentaire français que ce soit sur les comportements, les consommations et les apports nutritionnels.

⁶ Hébel P. Coordonnateur (2007), « Comportements et Consommations Alimentaires en France », éditions Tec & Doc Lavoisier

⁷ Hébel P. Coordonnateur (2012), « Comportements et Consommations Alimentaires en France », éditions Tec & Doc Lavoisier

- Les cahiers de la consommation ont été mis en place en 2011, en partenariat avec la Société Pair Conseil et réunissent tous les semestres une vingtaine d'acteurs de la consommation autour de prévisions économiques des marchés et des tendances de la consommation.

Toute cette partie est la synthèse des tendances issues de ces enquêtes et outils alimentant de nombreux cahiers de recherche.

2.1.1 Tendances structurelles

- **UNE GRILLE DE LECTURE STRUCTURELLE : EFFETS D'ÂGE ET DE GENERATION**

De nombreux travaux prospectifs réalisés par le CREDOC (Mathé et al (2012), Hébel et al (2010), Hébel et al (2009), Recours et al (2008), Recours et Hébel (2006), Recours et al (2005)), ont pu mettre en avant l'intérêt d'utiliser les modèles d'âge-période-cohorte pour identifier les tendances structurelles. Ces modèles intègrent de fait les effets démographiques et les changements liés à l'arrivée de nouvelles générations. Appartenir à une génération conditionne les valeurs et les comportements. Les conditions économiques et l'offre disponible au moment où chaque génération entre dans la consommation conditionnent très fortement ses choix. Les générations adoptent des valeurs et des comportements au moment du passage entre l'enfance et l'adolescence. Selon Préel (2000) : « *Les membres d'une même génération ont en commun de partager un destin inscrit à la confluence de deux histoires : celle de l'époque introduisant les événements extérieurs qui les toucheront et les marqueront plus ou moins profondément, et celle du cycle de vie, enchainant inexorablement les âges les uns après les autres* ». Les générations nées avant la fin de la guerre sont caractérisées par une plus forte pratique des normes traditionnelles, une moindre tolérance, une autorité plus forte, un moindre individualisme et un attachement moins fort à l'hédonisme. Ainsi, le conflit des générations de la fin des années 1960, corollaire de l'agitation née en 1968 peut-il s'interpréter comme le mouvement d'une génération opposée aux générations précédentes en raison de références normatives différentes. La génération « sociologique » née au milieu des années 1940, nommée génération « Hypermarché » en référence à l'avènement de cette forme de distribution au milieu des années 1960, est en rupture avec ses aînées. Ces générations sont moins enclines au respect des normes anciennes, et s'éloignent des pratiques religieuses. Ces cohortes sont plus homogènes du point de vue de leurs valeurs, elles portent les normes sociales et idéologiques qui ont marqué la fameuse « seconde révolution française ». Le modèle social qui a favorisé les générations « Mai 68 » et les précédentes – plein emploi, progrès avec mobilité sociale ascendante, perspectives de vie en rapide amélioration, inventions et diffusion de nouveaux modes de vie – a été le destin d'une génération et n'est plus celui des nouvelles générations. À partir des générations nées en 1950, la structure sociale par génération semble cesser de se modifier, à l'exception de l'expansion du chômage. Les cohortes d'après 1950 inaugurent la baisse du niveau du salaire relatif, la hausse du coût du logement, le ralentissement du niveau de vie, la stagnation des départs en vacances, mais surtout l'activité des femmes. Ainsi, les personnes appartenant aux générations nées avant la Seconde Guerre mondiale privilégient les comportements économes, cherchent des produits qui durent et n'aiment pas jeter. Les deux grandes tendances émanant des nouvelles générations sont la réalisation de soi autonome et la reliance.

- LA REALISATION DE SOI AUTONOME

Les nouvelles générations nées dans un contexte de mise en cause des institutions sont de plus en plus individualistes. Elles recherchent une autonomie face au conditionnement du milieu social. Se réaliser, c'est rechercher une identité pour soi. C'est aussi confronter cette identité au regard des autres pour qu'ils l'acceptent et la valident. La réalisation de soi nécessite donc la recherche d'un compromis entre ce que chacun revendique d'être et la vision que les autres ont de soi.

Elle passe par la construction de l'identité de l'individu, selon une double dynamique :

- une identité affectée par soi et conçue pour soi ;
- une identité affectée par les autres qui s'impose à l'individu.

Ces deux identités ne sont pas toujours congruentes. L'individu peut s'identifier différemment de la façon dont les autres le perçoivent. Il n'aura cependant cessé de chercher à les rapprocher.

Ces deux identités évoluent selon des dynamiques différentes :

- L'identité affectée par soi change au gré des événements de la vie personnelle.
- L'identité affectée par les autres changes au gré de l'histoire collective.

Quelle que soit l'époque, les individus se définissent à travers de ces deux dimensions identitaires affectées par soi et par les autres. Toutefois, l'ampleur de chacune de ces dimensions fluctue au cours du temps. En entrant dans une société postmoderne, l'identification individuelle a pris le pas sur l'identification dont la dimension de groupe est prépondérante. En effet, « *La postmodernité désigne un moment au cours duquel les institutions porteuses de sens et supports de socialisation s'effritent. On assiste à l'abandon des grands systèmes explicatifs du monde, qu'ils soient religieux, politiques ou scientifiques, à l'affaiblissement des repères et des structures d'encadrement de sociabilité traditionnelles (familles, partis, Églises, écoles...) et au développement d'un individualisme intense* » (De Gaulejac, 2009).

Avec la postmodernité, les identités attribuées sont remises en question. L'identité s'inscrit dans un projet de vie long, une quête d'authenticité, un processus biographique qui s'accompagne de crises et d'appartenances successives, perturbées par les aléas de l'existence. L'action prime sur la réflexion et l'introspection.

Chacun se définit par ce qu'il fait et par ce qu'il souhaite entreprendre. Se réaliser s'incarne dans un projet de vie que l'individu construit personnellement, de façon fluctuante au cours de sa vie, sans prédétermination des groupes d'appartenance mais avec la nécessité d'être reconnu par ses pairs et par le reste de la société comme appartenant au groupe qu'il s'est choisi. L'affirmation individuelle prime alors sur l'affirmation collective. Appartenir à un groupe ne signifie plus partager des croyances et des racines communes avec ses membres. Cela permet de participer à des actions conjointes afin d'avancer dans son propre projet de vie. L'individu appartient dès lors à des groupes multiples, variables et éphémères, auxquels il adhère pour des périodes limitées et qui lui fournissent des ressources pour se réaliser.

Se réaliser, c'est aujourd'hui une question d'histoire que chaque individu décide de construire, une question de projet, de parcours biographique qu'il décide de poursuivre, une question de « cons-

truction identitaire tout au long de sa vie ». « Le problème aujourd'hui se présente plutôt dans une quête identitaire permanente qui s'exprime par des appartenances multiples, successives, concomitantes, sans que l'individu veuille ou puisse se fixer durablement » (De Gaulejac, 2009). En d'autres termes, « L'hypermodernité serait plutôt du côté de l'idéal du moi, du dépassement des limites et de la réalisation de soi-même » car « l'idéal d'être un sujet conscient et responsable se transforme en exigence. Le sens de son existence ne lui étant plus « donné », il [l'individu] doit le trouver par lui-même. » (De Gaulejac, 2009).

La consommation devient alors un outil au service de l'individu, lui permettant moins de définir son nouveau projet de vie que de le réaliser et le faire reconnaître par autrui.

Concrètement, nous avons choisi de caractériser cette tendance structurelle au travers de deux dimensions :

- Besoin de considération / accomplissement par la participation
 - Co-production comme par exemple le fait-maison
 - Conseil, service
 - Confiance (« On me fait confiance »)
 - Personnalisation
- Besoin de s'accomplir à travers de nouvelles expériences
 - Marketing expérientiel (« Acheter ce produit ou ce service me permet de faire un parcours original »)
 - Plaisir
 - Design universel (« On me facilite l'accès à un produit ou un service" (usage accessible à tous »)
 - Digitalisation / Nouvelles technologies
 - Gain de temps

• RELIANCE

Les jeunes générations, adhèrent moins aux actions collectives telles que les syndicats, partis politiques ou groupes religieux et affirment leurs valeurs au travers de leurs choix de consommation. A la suite de cette désimplication des structures collectives, on observe ainsi une augmentation des petits groupes sociaux qui s'apparentent à des communautés ou à des formes tribales très fortement déterminées par un lien émotionnel. La communauté est davantage centrée sur le plaisir d'être ensemble que sur un projet auquel tous les individus contribuent. La tribu est un moyen de renouveler la nature du lien social. Ce lien est accentué par le développement des réseaux sociaux. Ce phénomène est accentué par l'effet d'âge, le jeune est un inconnu pour lui-même. Il est en phase de construction identitaire, tout en étant orienté vers l'avenir. L'être humain est un être relationnel qui se construit par ses liens avec autrui. Sans les autres, l'être humain n'existe pas. L'un des désirs humains est d'être reconnu par ses semblables. Et c'est bien cette relation avec les autres qui crée ce désir de consommation. Par effet de mimétisme et d'imitation, nous désirons ce que l'autre a désigné comme désirable. Les leaders d'opinion jouent un rôle capital dans le jeu du désir puisqu'ils jouent le rôle du médiateur. Les consommateurs souhaitent le produit porté par une célébrité dans leur construction de soi afin de se construire. La consommation symbolique signifie

souvent que l'individu cherche à améliorer son image de soi . Et c'est bien dans cette recherche d'identité que la publicité crée l'identification à des stars. L'utilisation de célébrités permet aux gens ordinaires d'imiter les stars, de penser qu'ils peuvent leur ressembler. Le développement de la presse people ces vingt dernières années en France participe à l'effet de mimétisme par triangulation : la star devient le médiateur qui nous donne envie de consommer tel produit parce qu'elle désire ce produit. La société de consommation prône le nouveau et l'inédit suscitant qui créent du désir. Les hommes prennent alors leurs désirs pour des besoins. Les consommateurs savent très bien exprimer ce besoin d'être comme les autres.

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.

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

- ré-enchantement du lien social,
- lien communautaire,
- pair à pair ("Cela me permet de conforter mon choix par les avis de mes pairs plutôt que par la marque")

2.1.2 Tendances émergentes ou en perte de vitesse

Les tendances émergentes sont souvent issues de crises économiques et peuvent disparaître avec la reprise économique.

• L'OPTIMISATION ET LA STRATEGIE

La crise économique de 2008, comme toutes celles apparues depuis le démarrage de la société de consommation, notamment celle de 1993, ont posé la question de la raison d'être de l'hyperconsommation. Dans les faits, le consommateur a mis en place une stratégie d'évitement en simplifiant sa consommation et en comparant les prix. Les facteurs conjoncturels observés en 2008-2009 sont à moindre degré les mêmes que ceux détectés durant la crise de 1993 :

- Recherche de bas prix ;
- Retour vers les fondamentaux, mise en place d'une frugalité (voir Siounandan et al, 2013) ;
- Retour vers du plaisir accessible.

A ces trois facteurs conjoncturels s'ajoute un nouveau facteur, celui de la consommation collaborative qui tend aujourd'hui à stagner avec la reprise économique (voir Hébel et Mathé, 2015).

Cette tendance sera déclinée autour de trois items :

- Achat malin / "Bon plan" ;
- Fabriqué localement (région/territoire national) ;
- Seconde vie des objets/ désintermédiation.

- **LA CONSOMMATION ENGAGÉE**

La progression de la consommation « éthique », « responsable » ou « engagée » n'est pas dissociable de la notion de « développement durable » et à sa prise d'importance lors des deux dernières décennies. Cette notion fait aujourd'hui figure de valeur reconnue à l'échelle de la société, tant du point de vue de l'État que du point de vue des entreprises, du secteur associatif et de la population. En effet, la transformation des modes de production et de consommation apparaît comme un impératif au regard de l'épuisement des ressources fossiles, du réchauffement climatique et de la difficulté à résorber et à traiter des déchets toujours plus nombreux. Le concept de développement durable apparaît d'abord comme un développement économique durable, et comme une sorte de compromis entre croissance et protection de l'environnement. Cette consommation se développe, par exemple, au travers du tourisme solidaire ou de l'agriculture biologique en plein essor.

On distingue pour nos travaux deux items :

- Ethique / Commerce équitable / Générosité ;
- Ecologie.

- **LA RASSURANCE : VALEUR EN PERTE DE VITESSE**

Une tendance émergente au début des années 90, la rassurance est en perte de vitesse. Issue de la crise économique de 1993, elle s'est traduite par l'augmentation des peurs des différents aléas de la vie (maladie, accident nucléaires, risques alimentaires, ...). Ces peurs diminuent dans nos enquêtes.

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. 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 ("J'achète le produit/service car j'ai confiance en la marque") ;
- Sécurité ;
- Santé ;
- Fidélisation.

Les tendances de consommation que nous venons de décrire ont ainsi permis d'établir la grille d'analyse des comportements des consommateurs que nous utiliserons dans notre troisième chapitre pour évaluer les innovations commerciales.

2.2 Tendances récentes observées dans le commerce de détail et la distribution

Les distributeurs doivent s'adapter de plus en plus rapidement à un environnement en mutation permanente – d'ordre juridique, technologique ou concurrentiel⁸ – et multiplient les initiatives innovantes pour tenter de répondre aux attentes du consommateur, voire les anticiper. Tous secteurs confondus, quelques grandes tendances semblent se dégager du côté de l'évolution de l'offre, parmi lesquelles le développement du commerce de précision (offre « hypersegmentée »), le commerce connecté, l'intégration du digital en point de vente ou encore l'orientation des distributeurs dans une démarche servicielle.

2.2.1 Prédominance du commerce spécialisé et montée de l'omnicanal

• L'ÉVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ DES DIFFÉRENTS CIRCUITS DU COMMERCE DE DÉTAIL

En 2014, l'activité des secteurs commerciaux repart un peu à la hausse en volume, après deux années de repli ou de stagnation, grâce à une demande des entreprises et des ménages en légère progression⁹ (respectivement +2,0% et +0,6% en volume). Dans le commerce de détail, l'activité amorçe également une légère reprise (+0,8% en volume). Elle reste néanmoins orientée à la baisse dans les formes de vente à dominante alimentaire (-0,3% en volume). Comme les années précédentes, la situation est un peu meilleure pour les formes de vente à dominante non alimentaire dont les ventes augmentent en volume de 1,9%. Toutefois, tous secteurs confondus, les ventes du commerce de détail ont été pénalisées par un effet prix à la baisse (-0,4% des ventes en valeur).

En termes de parts de marché, les ventes des grandes surfaces d'alimentation générale représentent toujours le tiers des ventes du commerce de détail (tous produits confondus), avec une part stable depuis 2009. En 2014, le commerce non alimentaire spécialisé représente 38,2% des parts de marché pour l'ensemble des produits commercialisables (+0,2 point en un an) et l'alimentation, l'artisanat commercial et les petites surfaces d'alimentation générale 10,5% (+0,1 point). Les ac-

⁸ FUNEL C., VIGOUREUX M., VITTORI A., L'innovation commerciale, quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs, Cahier de Recherche n°291, CRÉDOC, novembre 2012.

⁹ La situation du commerce en 2014, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, juin 2015.

teurs du commerce spécialisé ont su mettre en place des stratégies pour résister face à la grande distribution non spécialisée et à Internet¹⁰ : miser sur des formats plus petits et adaptés aux attentes des consommateurs, favoriser la proximité avec la clientèle dans un souci de gain de temps... La part de marché des grands magasins et autres commerces non alimentaires non spécialisés reste stable à 1,5%, tout comme celle du commerce hors magasin à 5,6%.

Tableau 1 : Parts de marché (en %) – ensemble des produits commercialisables, en valeur T.T.C.

Formes de ventes	2009	2010	2011	2012	2013sd	2014p
Alimentation spécialisée, artisanat commercial et petites surfaces d'alimentation générale	10,3	10,4	10,4	10,3	10,4	10,5
Grandes surfaces d'alimentation générale	32,2	32,2	32,8	32,6	32,7	32,2
Supermarchés	13,1	13,0	13,5	13,4	13,2	13,0
Hypermarchés	18,5	18,6	18,8	18,7	18,9	18,7
Grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5
Magasins non alimentaires spécialisés (y c. pharmacies)	37,9	38,5	38,4	38,3	38,0	38,2
Carburant	2,6	2,5	2,7	3,0	2,9	2,7
Pharmacies (1)	7,7	7,6	7,6	7,4	7,4	7,5
Autres	27,7	28,4	28,2	27,9	27,8	28,0
Commerce hors magasin	4,9	5,2	5,1	5,6	5,6	5,6
Eventaire et marché	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2
Vente à distance	2,7	3,3	3,2	3,5	3,5	3,5
Autres formes	0,9	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9
ENSEMBLE COMMERCE DE DÉTAIL ET ARTISANAT A CARACTÈRE COMMERCIAL	86,6	87,6	88,1	88,3	88,2	88,1
Ventes au détail du commerce automobile (2)	6,4	5,6	5,5	5,3	5,5	5,6
Autres ventes au détail (3)	7,0	6,8	6,3	6,4	6,3	6,3
ENSEMBLE DES VENTES AU DÉTAIL EN %	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ENSEMBLE DES VENTES AU DÉTAIL EN MILLIARDS D'EUROS TTC	529,0	535,7	550,5	558,8	559,7	558,7

(1) Pharmacies et commerce d'articles médicaux et orthopédiques

(2) A l'exclusion des ventes et réparations de véhicules automobiles, y compris les ventes et réparations de motos

(3) Ventes au détail du commerce de gros, de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs

* Rappel : la part de marché d'une forme de vente est une estimation de la part de marché de l'ensemble des magasins correspondants

sd : données semi-définitives

p : données provisoires

Source : Insee, Comptes du commerce

• LES NOUVEAUX RESSORTS DU E-COMMERCE ET LA MONTEE DE L'OMNICAL

Les données 2015 de la Fédération e-commerce et vente à distance (Fevad) témoignent de la progression du commerce électronique qui a généré 56,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires selon le bilan 2014 (+11% par rapport à 2013, soit 6% du commerce de détail et 9% du commerce de détail hors alimentaire ; la progression était de 13,5% entre 2012 et 2013) avec plus de 700 millions de transactions réalisées en ligne, même si le montant du panier moyen continue de se contracter (81 euros en 2014, -4% par rapport à 2013).

¹⁰ DEMBO A., VITTORI A., CAPON G., SIOUNANDAN N. [2014], Commerce non alimentaire, études des comportements de consommation par circuit de distribution, *Cahier de Recherche CRÉDOC n°315*, décembre.

Le nombre de sites marchands s'élève à 164 200 en 2014, soit une hausse de 14% par rapport à 2013. Néanmoins, seuls 4% des sites réalisent un chiffre d'affaires de plus d'un million d'euros et concentrent 89% du marché. Le nombre de « cyberacheteurs » est également de plus en plus important. Les 34,7 millions d'acheteurs en ligne recensés en 2014 (+4% sur un an, ce qui correspond à 62% des Français qui ont acheté en ligne en 2014) ont dépensé en moyenne 1 625 euros au cours de l'année passée, soit une hausse de près de 7% sur un an.

Parallèlement, le m-commerce affiche des performances en forte hausse, avec un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en 2014 qui croît de 54% en un an, ce qui représente 7% du chiffre d'affaires du e-commerce, une proportion qui devrait atteindre 10% en 2015 selon les prévisions de la Fevad.

Le commerce en ligne, sous toutes ses formes (m-commerce, tablettes...), devrait ainsi poursuivre sa croissance. En effet, les enseignes de la distribution traditionnelle, mais aussi les marques-enseignes sont de plus en plus nombreuses à ouvrir un site marchand. Inversement, les pure-players disposent très souvent d'un lieu physique pour communiquer avec la clientèle et accroître leur notoriété. Selon l'enquête TIC 2014 de L'INSEE, trois quarts des acteurs de la vente en ligne disposent ainsi de leurs propres points de vente physiques (boutiques, guichet, hôtel, etc.) ; ils sont 90% si l'on considère uniquement le commerce de détail.

Mais surtout, dans un environnement connecté, où les marketplaces de type Amazon occupent une place croissante, l'adoption de stratégies de distribution omnicanal, fondées sur la complémentarité des circuits de distribution physique et virtuel devrait contribuer à conforter Internet dans les pratiques d'achat des consommateurs. En témoigne le succès auprès des consommateurs des drives alimentaires : 3 017 étaient ainsi recensés sur le territoire français en 2015, 3 889 si l'on ajoute les points de retrait à l'accueil des magasins (source LSA), alors qu'ils étaient autour de 1 500 début 2012. Après une phase d'ouvertures massive destinée à capter des parts de marché, les distributeurs devraient faire évoluer qualitativement le concept pour lui permettre de trouver une meilleure rentabilité.

De façon plus globale, la nécessité intégrée par les distributeurs est de permettre aux consommateurs, de plus en plus exigeants et impatient, de faire leurs achats à tout moment et n'importe où grâce à cette complémentarité entre les circuits de vente.

2.2.2 Digitalisation et mutation du point de vente

- **LA DIGITALISATION DU POINT DE VENTE**

Tous les secteurs intègrent le virtuel à leur offre commerciale. En point de vente, les distributeurs misent sur la digitalisation, c'est-à-dire l'utilisation d'applications mobiles, de logiciels, d'outils numériques sous toutes leurs formes (écrans géants, vitrines et bornes interactives, robotique, beacons, casques à réalité augmentée...) dans le but notamment d'optimiser le cheminement du consommateur dans une offre pléthorique (souci de gain de temps, d'efficacité, de confort, de plaisir d'achat), de lui fournir des informations complémentaires, pertinentes et hyper-spécialisées, ou tout simplement pour le séduire et lui faire vivre une expérience unique qui lui donnera envie de renouveler son achat auprès de l'enseigne. Dans ce domaine, les pratiques se multiplient, souvent

sur le mode de l'expérimentation avant de sélectionner celles qui apporteront une aide réelle à la vente (quelques exemples : les bornes interactives pour commander les produits non disponibles en stock à La Halle aux chaussures, le mur à selfie chez Sephora pour partager ensuite sa photo sur les réseaux sociaux, les écrans tactiles chez Optic 2000 pour essayer les montures non présentes en magasin, etc.).

Les enseignes utilisent aussi le digital pour proposer de nouveaux moyens de paiement. Le sans contact, avec carte bancaire ou téléphone mobile, doit permettre d'après les distributeurs de faciliter le passage en caisse, surtout en GSA. D'autres fonctionnalités se développent autour du paiement : introduction du programme de fidélité ou de coupons de réduction dans l'application, propositions d'offres de sites marchands partenaires, etc.

La gestion numérique permet de connaître en temps réel les stocks, donc de mieux gérer les approvisionnements et d'apporter une information immédiate au client sur la disponibilité du produit, parfois couplée avec un service de réservation en ligne.

- **LES FORMATS DE VENTE NOUVELLE GENERATION MISENT SUR LA RAPIDITE, L'ECHANGE ET L'EXPERIENCE LUDIQUE**

Avec l'essor du digital et le développement du e-commerce, certaines enseignes investissent sur l'expérience client et proposent des concepts de magasins de type showroom où le consommateur est plongé dans l'univers de la marque et peut tester les nouveautés avant de se rendre sur le site marchand, les applications mobiles ou les bornes interactives pour acheter. Le point de vente devient ainsi un lieu d'interaction et de communication avec le consommateur. Les liens entre industriels et distributeurs sont aussi repensés avec l'allocation d'espaces d'exposition en point de vente aux marques qui dépêchent leurs propres conseillers pour animer les démonstrations.

D'autres enseignes souhaitent créer la surprise et l'envie chez leurs clients en ouvrant des pop-up stores, véritables outils de communication. Ces boutiques éphémères permettent d'aller à la rencontre du consommateur, de tester des concepts, de présenter des séries limitées ou de nouvelles gammes (exemple : Kiabi a ainsi lancé en septembre 2015 une boutique éphémère dans le Marais à Paris pour tester un format de petite boutique adaptée au centre-ville). La distribution alimentaire devrait notamment multiplier les initiatives dans le domaine de l'innovation commerciale au cours des prochaines années. A titre d'exemple, la retail-restauration, c'est-à-dire l'offre de restauration au sein des commerces commence tout juste à se développer en France (exemple : des salons de café Starbucks ont ouvert dans les magasins Monoprix).

Les centres commerciaux sont également repensés avec de nouveaux concepts qui allient une offre abondante – parfois exclusive –, des prestations et services haut de gamme (exemple : service global de retrait d'achat de type drive au centre commercial Labège 2), des loisirs (cinéma, casino, jeux pour les enfants, etc.), le tout dans un cadre souvent contemporain et design (exemple : le centre commercial Polygone Riviera de Unibail-Rodamco/Socri à Cagnes sur Mer).

Toutes ces évolutions poussent les enseignes à repenser leur organisation et à se différencier toujours plus, non seulement sur l'offre proposée elle-même, mais aussi sur la façon dont elle est mise

en valeur auprès du consommateur, avec des services très personnalisés (conseils, informations, services et produits complémentaires, etc.).

2.2.3 *Les distributeurs proposent toujours plus de services pour se différencier*

- **LE MARKETING PREDICTIF, UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES DISTRIBUTEURS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE**

Si la guerre des prix anime l'univers de la distribution depuis de nombreuses années, les enseignes savent que pour conquérir de nouveaux marchés elles doivent axer leur stratégie sur la pertinence de leur offre commerciale et sur de nouveaux services dont l'utilité doit être directement ressentie par le consommateur. La croissance repose désormais sur la connaissance des clients et la maîtrise des outils de marketing relationnel. La première étape consiste donc pour les distributeurs, à travers le marketing prédictif, à collecter et analyser un nombre de données toujours croissant sur les consommateurs, leurs attentes, leurs modes de vie, leurs façons de consommer, afin de leur proposer en amont et tout au long de leur parcours d'achat un accompagnement adapté et personnalisé, destiné à les satisfaire et à les fidéliser.

- **LES DISTRIBUTEURS PROPOSENT UNE OFFRE DE SERVICES A PLUS FORTE VALEUR AJOUTEE**

La relation ultra-personnalisée (service de coaching, suggestion de produits en fonction des goûts du consommateur, mesure de la satisfaction du client en temps réel, etc.) qui est proposée au consommateur est construite notamment par l'intermédiaire des objets connectés, un nouveau marché sur lequel les marques s'empressent de se positionner et où l'offre foisonne, alimentée par des startups innovantes. L'institut GFK anticipe que chaque foyer disposera de 30 objets connectés en 2020¹¹, en rappelant qu'avec la généralisation du smartphone, la baisse du coût des microprocesseurs et l'explosion de la connectivité, cette technologie s'adapte à tous les objets du quotidien. En magasin, les enseignes créent des espaces dédiés pour expliquer les fonctionnalités de ces produits et services connectés et en faire la démonstration (exemple : espace Connect à la Fnac). Dans ce contexte, le rôle du vendeur évolue, il est désormais présenté comme un conseiller clientèle qui s'appuie sur les outils numériques pour renseigner et guider le client. La stratégie omni-canal doit là aussi permettre de communiquer de manière fluide avec la clientèle, quel que soit le canal utilisé.

Par ailleurs, pour apporter une solution aux coûts de transport et limiter les délais d'attente, les services web-to-store ou store-to-web se développent. Le click & collect est de plus en plus souvent proposé par les enseignes et les points de retrait fleurissent : le cyberacheteur récupère son colis grâce à des systèmes de casiers implantés à l'accueil du magasin, en gare, sur un parking, etc. Ainsi, 30% à 50% des achats Internet seraient retirés en magasin¹². Dans la même veine, le reserve & collect se pose comme un bon outil pour générer des ventes additionnelles en point de vente. Ces concepts sont repris dans l'alimentaire, Intermarché ayant déjà équipé certains de ses magasins de casiers de retrait disponibles 24h/24h. Les distributeurs s'engagent aussi dans la ré-

¹¹ Source magazine Stratégies n°1822, juillet 2015.

¹² Source magazine Point de vente n°1182, 05 décembre 2015.

duction des délais de livraison, ce qui impose un outil logistique performant. Les exemples dans ce domaine sont nombreux, parmi lesquels : la livraison garantie le lendemain avec le service « Livraison express » de Boulanger, le test de la livraison par drones chez Amazon, la livraison collaborative par les clients eux-mêmes en réflexion chez Intermarché, etc. Au-delà de la seule relation client, le traitement des données et de leurs flux (big data, machine to machine, etc.) doivent également permettre d'optimiser l'organisation de l'entreprise (gestion des stocks, logistique, transport...). D'autres services sont proposés pour fluidifier le parcours client et réduire le temps d'attente en magasin, telles que les zones d'encaissement rapide en magasin via des circuits courts (La Fnac, Darty, Boulanger...) ou la file d'attente unique.

Toujours dans l'optique d'améliorer la relation clients, les programmes de fidélité sont aussi repensés avec un plus fort ciblage de la clientèle (exemple : offre d'abonnement à un club chez Orchestra pour que le client se sente privilégié) et une sélection d'offres personnalisées en fonction des derniers achats. Ils permettent aussi aux enseignes de communiquer un discours engagé (actions en faveur de l'environnement, projets solidaires...) et d'améliorer leur image auprès des consommateurs.

2.2.4 *Les distributeurs cherchent à intégrer les nouveaux modèles de consommation*

- **LA NECESSITE D'APPORTER DES GARANTIES CONCRETES AU CONSOMMATEUR ET UNE OFFRE DE QUALITE**

Face aux attentes fortes de consommateurs de plus en plus défiants vis-à-vis des grands acteurs économiques, les distributeurs se donnent comme objectifs d'apporter de la lisibilité dans une offre surabondante, de donner du sens et de la qualité. Les labels, normes et certifications sont un des moyens déployés par les industriels et les distributeurs pour apporter des garanties en termes de qualité. Les engagements écologiques et sociaux sont aussi mis en avant. Des concepts de magasins économes et écologiques voient le jour, visant à réduire l'impact environnemental et à améliorer l'image et la notoriété de l'enseigne. Fabricants et distributeurs sont également les garants de la traçabilité des produits, de l'étiquetage et de la sécurité auprès des consommateurs, des enjeux primordiaux, notamment dans les domaines de la santé et de l'alimentaire. Avec l'essor des ventes par Internet, les enseignes doivent désormais assurer la sécurisation des échanges numériques, que ce soient les informations bancaires ou les données client, quitte parfois à pénaliser la fluidité de la navigation. En effet, la fraude à la carte bancaire reste encore vingt-cinq fois supérieure lors des achats en ligne par rapport au magasin physique¹³. Un autre enjeu pour les marques est la sécurisation des informations transmises par les objets connectés, afin de garantir aux utilisateurs la protection de leurs données personnelles.

- **S'ADAPTER FACE AU DEVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE CONSOMMATION COLLABORATIVE**

Parallèlement, avec le développement des pratiques collaboratives¹⁴ (covoiturage, hébergement chez l'habitant, financement participatif, troc...), les entreprises prennent peu à peu conscience que le produit n'est plus la finalité de la consommation, qu'ils doivent démontrer l'utilité / le bénéfice

¹³ Rapport annuel de l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, exercice 2014.

¹⁴ DAUDEY E., HOIBIAN S. [2014], La société collaborative, mythe et réalité, Cahier de Recherche CRÉDOC n°313, décembre.

significatif de leurs produits et services et donc mettre en avant la valeur d'usage c'est-à-dire la valeur fonctionnelle ou symbolique des produits. L'offre cherche à associer des produits et des services complémentaires dans l'usage, pour proposer des solutions complètes au consommateur. Le groupe d'électroménager SEB a ainsi lancé Eurêcook à Dijon, un service de location de petits appareils électroménager. Lorsque le client vient louer son appareil, il peut trouver sur place les ingrédients, les recettes et les accessoires associés nécessaires à la réalisation de son plat. Avec le passage de la fourniture du produit à la coproduction d'effets utiles, l'entreprise devient apporteuse de solutions et accompagne ses clients dans leur besoin.

Certains distributeurs sont déjà particulièrement engagés dans cette « orientation client ». Ils cherchent à recréer du lien, de la proximité avec leurs consommateurs. Quelques-uns sont ainsi à l'initiative de la création de communautés de consommateurs qui permettent aux clients ou aux acheteurs potentiels d'échanger entre eux des avis, conseils et astuces sur les produits et services proposés. Des sites collaboratifs thématiques voient également le jour, en réponse à l'engouement des consommateurs pour le « do it yourself » (exemple : le site collaboratif Wiki for home lancé par Castorama et alimenté par les internautes eux-mêmes). Des ateliers participatifs sont créés, sur le modèle du Tech Shop de Leroy Merlin, le premier atelier de l'enseigne en France situé à proximité d'une de ses boutiques et qui met à disposition de tous, moyennant un abonnement, des machines semi-industrielles pour bricoler, réparer, personnaliser son intérieur. Des professionnels présents sur place peuvent dispenser des formations et montrer les techniques aux débutants. L'objectif est là encore de donner du relief à l'expérience client et d'accroître l'intérêt des consommateurs pour le bricolage et donc indirectement pour l'enseigne.

A l'heure actuelle, l'innovation dans la distribution semble donner ainsi l'avantage à la fois à l'expérientiel – destiné à apporter du plaisir au consommateur –, aux technologies ciblées et aux services d'utilité reconnue, le plus souvent en interface avec le client, plutôt qu'à une refonte en profondeur du système de distribution. Les enseignes évoluent afin de proposer un commerce global et serviciel qui réunit l'ensemble de l'offre, physiquement et virtuellement selon plusieurs modalités de vente (en magasin, sur le net via le drive ou la livraison à domicile, en click & collect) pour apporter au client une expérience unique et personnalisée.

Dans ce chapitre nous avons ainsi volontairement recensées dans un premier temps les principales attentes des consommateurs, puis les principaux axes développés par les distributeurs. Cela nous amène à nous questionner sur l'adéquation entre l'offre proposée par les distributeurs et les principaux besoins des consommateurs.

3 ANALYSE DES INNOVATIONS COMMERCIALES DE 2015 : QUELLES EVOLUTIONS PAR RAPPORT A 2011 ?

Cette partie vise à illustrer la partie précédente en analysant les innovations commerciales de 2015 via le prisme de la grille des différentes attentes des consommateurs. Elle cherche à pointer quelles sont les tendances de consommation qui sont bien exploitées par les professionnels du secteur ou à l'inverse, celles qui devraient faire peut-être l'objet d'un développement.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur 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 établir les différents indicateurs nécessaires à notre étude. Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'évaluation des innovations commerciales de 2015. Les résultats obtenus seront, dans la mesure du possible, rapprochés de ceux de notre précédente étude de 2012.¹⁵ Enfin, cette année nous nous sommes interrogés sur les corrélations qui peuvent être établies entre la satisfaction de telle ou telle attente des consommateurs. Par exemple, est-ce qu'une innovation répondant au critère de plaisir est souvent associée au marketing expérientiel ?

3.1 Méthodologie

3.1.1 Recensement des innovations commerciales

Cette analyse repose sur le recensement réalisé 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, ces étudiants répertorient, par groupe de 5, 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 catégories¹⁶ :

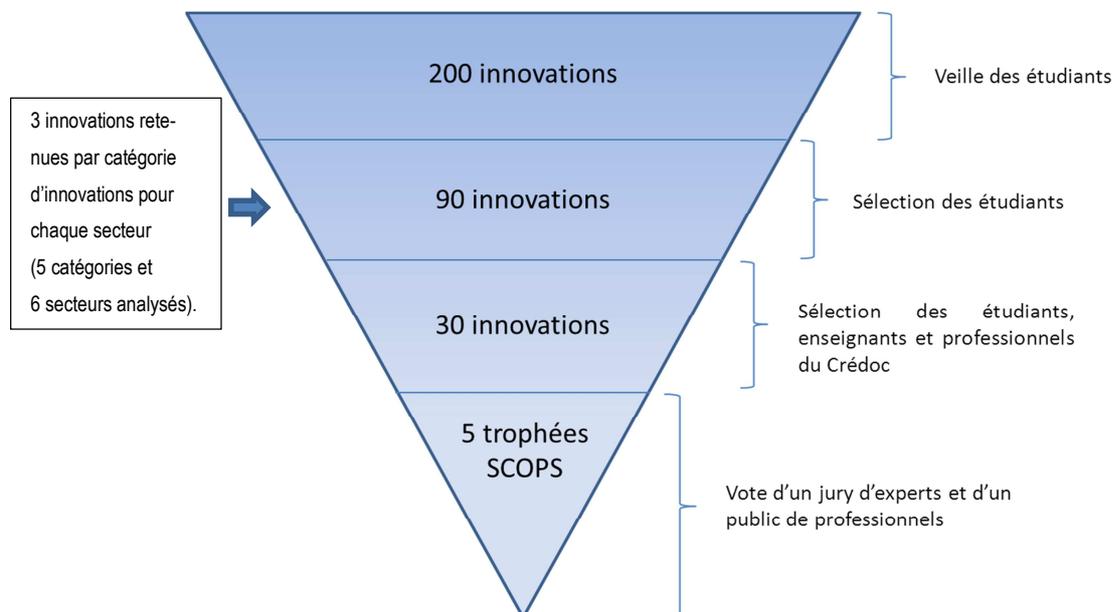
¹⁵ L'Innovation commerciale, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?, , Cahier de Recherche CRÉDOC n°291, 2012.

¹⁶ Ces cinq catégories sont à l'origine du sigle SCOPS (cf. page suivante).

- **Services** : 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.
- **Concepts de vente** physique ou en ligne.
- **Opérations 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.
- **Programmes de fidélisation** matérialisés ou non par une carte de fidélité.
- **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 2 : Processus de sélection des innovations commerciales



Les travaux réalisés par le CRÉDOC dans le cadre de cette recherche porteront, pour l'année 2015, sur les 30 meilleures innovations commerciales.

3.1.2 Présentation de la grille retenue pour analyser les innovations commerciales

L'analyse ci-après 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.

Figure 3 : Grille d'analyse des principales tendances de consommation

Tendance de consommation	Logique du consommateur
REALISATION DE SOI AUTONOME	
<i>BESOIN DE CONSIDERATION / ACCOMPLISSEMENT PAR LA PARTICIPATION</i>	
Co-production	"Je participe à l'élaboration du produit ou du service"
Conseil, service	"On m'apporte un conseil spécifique"
Confiance	"On me fait confiance"
Personnalisation	"On adapte le produit ou le service à mes goûts ou à mes besoins"
<i>BESOIN DE S'ACCOMPLIR A TRAVERS DE NOUVELLES EXPERIENCES</i>	
Marketing expérientiel	"Acheter ce produit ou ce service me permet de faire un parcours original"
Plaisir	"Cela contribue à augmenter mon plaisir"
Design universel	"On me facilite l'accès à un produit ou un service" (usage accessible à tous)
Digitalisation / Nouvelles technologies	"J'utilise les nouvelles technologies dans mon parcours client"
Gain de temps	"On me permet de gagner du temps" (pour soi, en faveur des loisirs...)
RELIANCE	
Réenchantement du lien social	"La mise en relation avec d'autres personnes m'est facilitée"
Lien communautaire (réseaux sociaux...)	"J'ai le sentiment d'appartenir à une communauté constituée par l'enseigne"
Pair à pair	"Cela me permet de conforter mon choix par les avis de mes pairs plutôt que par la marque"
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"
Santé	"L'achat de ce produit s'inscrit dans une logique d'amélioration de ma santé/ de mon bien-être"
Fidélisation	"On m'incite à renouveler un achat ou une visite auprès de l'enseigne"
CONSOMMATION ENGAGEE	
Ethique / Commerce équitable / Générosité	"Je participe à une démarche favorisant des entreprises ou des personnes en difficulté"
Ecologie	"Je participe à limiter mon impact écologique et/ou je contribue à lutter contre le gaspillage"
OPTIMISATION / STRATEGIE	
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"
Seconde vie des objets/ désintermédiation	"On me permet de réduire le nombre d'intermédiaires" (troc, échanges de particulier à particulier...)

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, un certain nombre de besoins de consommation particuliers¹⁷. Ces derniers (au nombre total de 22) constituent la grille d'analyse présentée ci-dessus, à partir de laquelle les experts du CRÉDOC ont noté des innovations commerciales. En 2015, deux nouveaux besoins de consommation ont été identifiés et ajoutés à la grille : le design universel et la santé. C'est pourquoi aucune donnée en évolution ne sera donnée pour ces besoins-là dans notre analyse qui va suivre.

¹⁷ Cf. chapitre 2.1 Evolution du côté de la demande.

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... ? ».

La méthodologie adoptée en 2015 diffère de celle de 2012 étant donné que cette année seuls les experts du CRÉDOC ont noté ces innovations commerciales. En effet, en 2012 un groupe de travail constitué de professeurs et d'étudiants de l'Université Paris-Dauphine s'ajoutait aux experts du CRÉDOC. Chaque groupe d'étudiants avait noté les innovations correspondant à son secteur d'expertise uniquement et les professeurs avaient noté les 30 meilleures innovations de 2011. Les disparités dans le nombre d'innovations notées par chacun des groupes de travail avaient donc nécessité des choix méthodologiques importants et des traitements statistiques spécifiques pour rendre les données exploitables. Cette année, la méthodologie adoptée est donc simplifiée.

3.1.3 *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'innovation¹⁸,
- grande tendance de consommation par secteur,
- item par innovation,
- item par secteur.

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 .

¹⁸ 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.

Nous avons donc, par exemple, dans le secteur alimentaire pour lequel 6 innovations ont été retenues, la variable X^1 :

$$\begin{pmatrix} X_{1,1}^1 \\ X_{1,2}^1 \\ \vdots \\ X_{1,22}^1 \\ \vdots \\ X_{k,1}^1 \\ \vdots \\ X_{k,22}^1 \\ \vdots \\ X_{6,22}^1 \end{pmatrix}, \quad \begin{pmatrix} X_{1,1}^1 \\ \vdots \\ X_{1,22}^1 \end{pmatrix} \quad \text{étant le vecteur des notes attribuées par l'individu 1 aux 22 items de la de l'innovation 1 ;}$$

$$\begin{pmatrix} X_{6,1}^1 \\ \vdots \\ X_{6,22}^1 \end{pmatrix} \quad \text{étant le vecteur des notes attribuées par l'individu 1 aux 22 items de l'innovation 6.}$$

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

$$\begin{pmatrix} Y_{k,1}^1 \\ Y_{k,2}^1 \\ Y_{k,3}^1 \\ Y_{k,4}^1 \\ Y_{k,5}^1 \end{pmatrix}, \quad \text{où } Y_{k,1}^1 \text{ est la note attribuée à la réalisation de soi-autonome (tendance de consommation 1) pour l'innovation } k \text{ par l'individu 1 ;}$$

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

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.

Pour obtenir une photographie de l'innovation commerciale en 2015 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.

- **COHERENCE DES EVALUATIONS**

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 catégorielles. 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 répondant¹⁹.

¹⁹ 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.

En 2012, nous avons montré la concordance des classements des différents experts du CRÉDOC à l'aide du tau de Kendall²⁰.

- **VARIABILITE DES EVALUATIONS**

Nous allons voir ici comment 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.

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.

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.

²⁰ Voir méthodologie en annexe.

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 $\tilde{X}_{k,p}^i$ comme $\tilde{X}_{k,p}^i = \frac{X_{k,p}^i - \mu_{X^i}}{\sigma_{X^i}}$.

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.

3.2 Innovations commerciales en 2015 : quelles sont les tendances les plus exploitées par les distributeurs ?

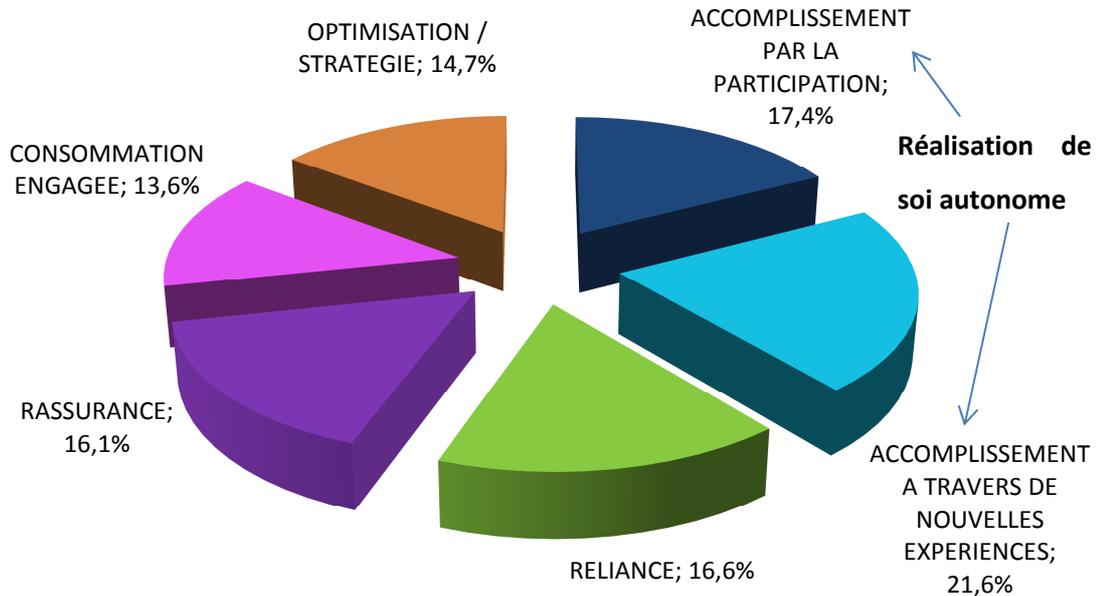
L'analyse qui va suivre est basée sur la grille présentée dans le chapitre précédent (expliquée en détail dans notre second chapitre). Nous tâcherons de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les tendances de consommation les plus exploitées par les innovations commerciales en 2015 ? Les innovations commerciales de 2015 reflètent-elles les mêmes tendances que celles de 2011 ? Existe-t-il un écart entre les tendances exploitées par ces innovations commerciales et les tendances réellement identifiées dans notre chapitre précédent ?

3.2.1 *La réalisation de soi prévaut toujours dans les innovations commerciales*

Au global, en 2015, l'ensemble des besoins de consommation semble avoir été pris en compte par les distributeurs. Cette année, afin de neutraliser le fait que certaines grandes tendances de consommation regroupaient moins de besoins de consommation que d'autres, nous avons calculé la moyenne des points obtenus par grande tendance de consommation et nous avons étudié la répartition de la somme de ces moyennes entre les différentes grandes tendances.

Ainsi, il apparaît que toutes les grandes tendances sont représentées de manière assez proche, avec tout de même un nombre de points accordés toujours supérieur concernant les tendances liées à la réalisation de soi (Accomplissement par la participation et Accomplissement par de nouvelles expériences). Ce résultat va dans le sens de ce que nous avons décrit dans notre chapitre relatif à l'analyse de la demande : la réalisation de soi autonome s'explique notamment par les effets d'âge et de génération et apparaît comme une tendance structurelle (évolution lente, soumise à une forte inertie). Selon cette tendance, la consommation est alors un outil au service des individus « en quête identitaire permanente ». L'acte d'achat est alors un moyen de se réaliser, d'affirmer son identité. Les innovations commerciales de 2015 s'appuient ainsi sur une tendance structurelle majeure pour satisfaire les consommateurs.

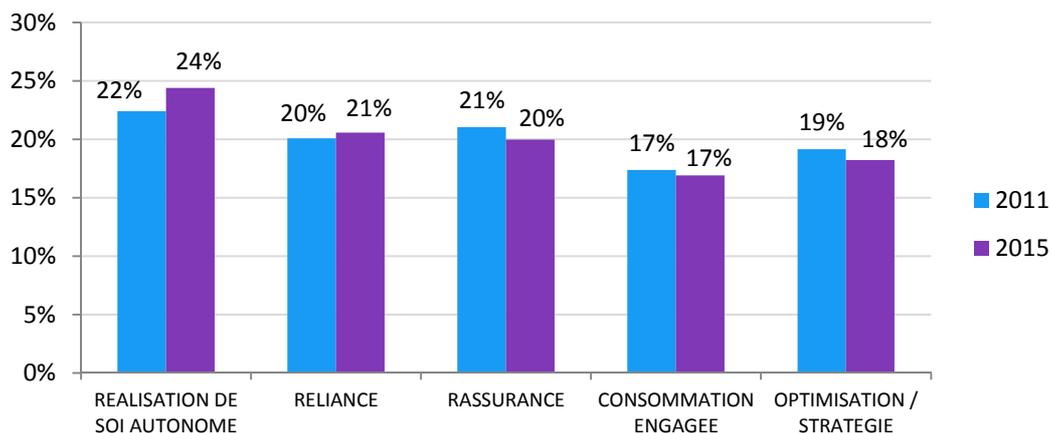
Figure 4 : Répartition globale des tendances de consommation selon les points attribués par grande tendance de consommation en 2015



Guide de lecture : La rassurance totalise 16,1% de la somme des moyennes des points attribués pour chaque grande tendance.

Afin d'étudier plus précisément les évolutions en termes de points accordés par grande tendance de consommation, nous avons mis en parallèle les résultats observés en 2015 avec ceux observés en 2011 (répartition de la somme des moyennes par grande tendance de consommation selon la grille de 2015 des besoins de consommation).

Figure 5 : Répartition globale des tendances de consommation selon les points attribués par grande tendance de consommation en 2015



Guide de lecture : La réalisation de soi autonome totalise 24% de la somme des moyennes des points attribués pour chaque grande tendance en 2015 contre 22% en 2011.

Il apparaît ainsi qu'en termes de grandes tendances de consommation, les résultats observés en 2015 sont similaires à ceux de 2011 avec tout de même une légère accentuation du poids de la réalisation de soi autonome dans les innovations commerciales de 2015 (24% en 2015 contre 22% en 2011). Par ailleurs, cette année, la reliance arrive en seconde position avant la rassurance.

Remarque sur les résultats par sous-secteur :

Notre précédent cahier de recherche avait montré que les 30 meilleures innovations commerciales reflétaient bien les tendances observées dans chacun des sous-secteurs. Néanmoins, pour l'analyse par secteur nous nous étions appuyés sur 90 innovations commerciales (15 par secteur). L'analyse par sous-secteur nous apprenait qu'en moyenne ces derniers exploitaient les mêmes tendances de consommation avec quelques différences au niveau des besoins de consommation. Par souci de rigueur méthodologique nous ne présenterons pas cette année les résultats détaillés par secteur puisque notre analyse se base sur les 30 meilleures innovations de 2015 (seulement 5 innovations commerciales par secteur).

Néanmoins, afin de présenter de manière synthétique les principales différences entre les secteurs, nous avons calculé les écarts à la moyenne de l'ensemble des secteurs pour chaque besoin de consommation. Le tableau des résultats est disponible en annexe.

3.2.2 Les innovations commerciales misent toujours sur le plaisir, la digitalisation et l'expérientiel

- **CES TENDANCES DOMINENT AUSSI BIEN EN NOMBRE DE TENDANCES CONCERNEES QU'EN TERMES DE DEGRE D'INNOVATION**

Notre méthode d'analyse permet d'identifier dans chacune des grandes tendances de consommation, les principaux besoins que permettent de satisfaire les innovations commerciales. Le graphique suivant vise à établir une classification de ces derniers en croisant 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 au moins deux des cinq experts ont attribué au moins un point à ce critère pour une innovation commerciale, alors nous avons considéré que cette dernière cherchait à répondre à ce besoin).

Comme nous l'avions déjà remarqué lors de notre précédente analyse, l'analyse détaillée de la représentativité de chacun des critères dans l'ensemble des innovations commerciales démontre cette année encore l'importance accordée par les distributeurs à l'expérientiel dans leur processus d'innovation.

Adidas :

Adidas a souhaité développer la pratique du running en lançant en juin 2014 la Boost Battle Run Paris. Il s'agit de la première compétition de running communautaire, opposant 10 quartiers de Paris. Les équipes s'affrontent aussi bien sur des épreuves sportives que sur les réseaux sociaux, pendant 9 mois durant. Au final, la compétition a regroupé 10 000 participants, invitant Adidas à renouveler ce concept pour une seconde saison démarrée en avril 2015.

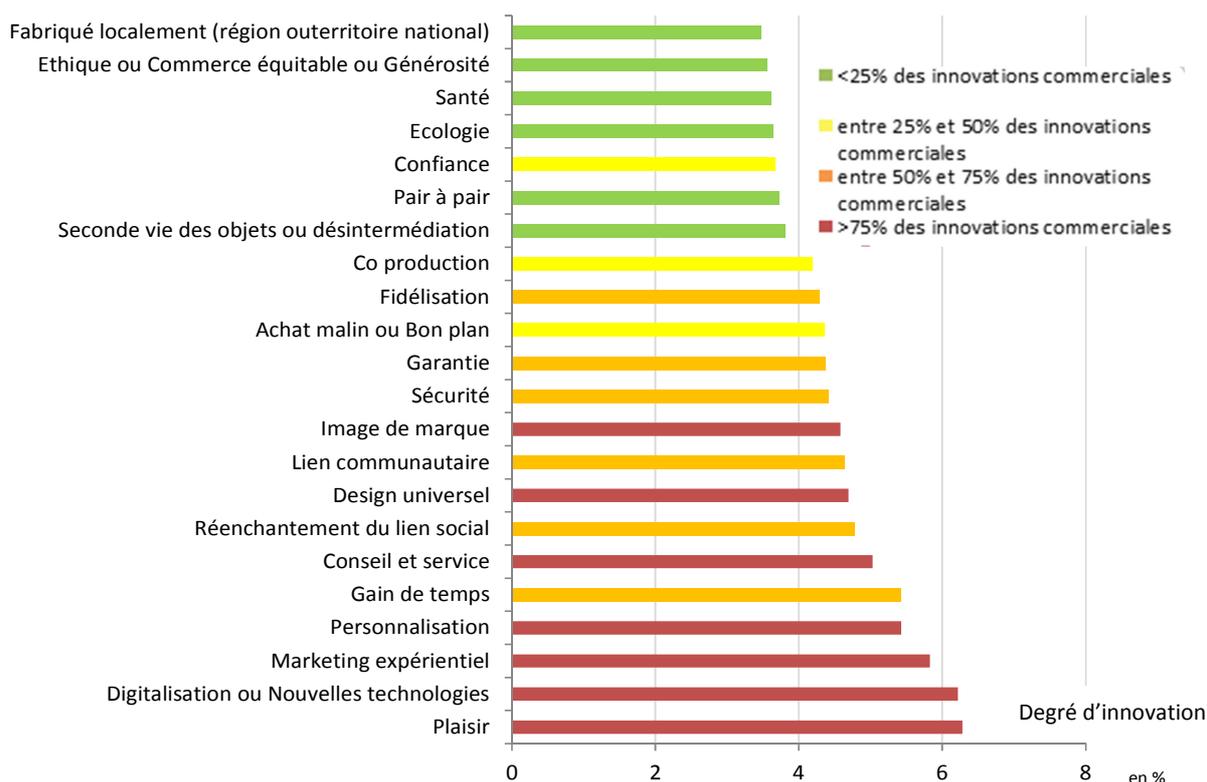
En effet, pour se démarquer de la concurrence, ces derniers proposent de faire vivre au consommateur une expérience unique (accompagnement personnalisé, actions événementielles...) ou du moins particulière autour de l'enseigne ou de la marque. A noter que ce critère est souvent associé à celui de plaisir et s'appuie également sur la digitalisation du parcours client.

Chronodrive :

Muni de l'objet connecté Hiku qui s'aimante à son réfrigérateur, le client peut scanner le code-barres d'un produit ou dicter son nom pour que celui-ci s'ajoute automatiquement à la liste de course connectée sur son application mobile Chronodrive. Ce service a permis à Chronodrive de générer 5% de chiffre d'affaires additionnel sur les clients qui ont déjà adopté ce nouveau geste.

Ainsi, tout comme en 2011, on retrouve les trois critères « plaisir », « nouvelles technologies » et « marketing expérientiel » en tête de liste. Ces derniers ont le degré d'innovation le plus élevé (ils ont collecté le plus de points) et concernent également le plus grand nombre d'innovations commerciales (plus de 75% des innovations commerciales analysées). Les six premiers besoins de consommation en termes de degré d'innovation appartiennent à la tendance de consommation « Réalisation de soi autonome ». Apparaissent ensuite certains besoins liés à la « Reliance » (Ré-enchantement du lien social et lien communautaire). Ainsi, il semblerait que les innovations commerciales s'appuient davantage sur les tendances qualifiées de structurelles.

Figure 6 : Degré d'innovation et proportion d'innovations concernées pour chaque besoin de consommation²¹



Guide de lecture : Le gain de temps, qui concerne entre 50% et 75% des innovations commerciales, totalise 5,4% des points totaux distribués.

²¹ 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.

- LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE ET L'ACHAT MALIN AFFICHENT UN REPLI TANDIS QUE LA PERSONNALISATION DEVIENT UNE DES PRIORITES DES DISTRIBUTEURS

Alors qu'en 2011 plus de 75% des innovations recensées cherchaient à fidéliser les consommateurs afin d'éviter des comportements de type « consommateur zappeur » (comportement à la fois observable sur les marques, mais aussi sur les enseignes, les canaux de distribution...), l'exploitation de cette tendance est en net repli en 2015 (perd 8 places dans le classement des tendances de consommation). L'achat malin est également moins présent (-11 places) en témoignent les résultats du tableau suivant :

Figure 7 : Classement des tendances de consommation
(basé sur le nombre de points attribués pour chaque innovation commerciale par besoin de 2009 à 2015)

tendance de consommation	Rappel classement 2009	Rappel classement 2011	Classement 2015	Evolution 2015/2011
Plaisir	2	3	1	+ 2
Digitalisation / Nouvelles technologies	8	1	2	- 1
Marketing expérientiel	5	5	3	+ 2
Personnalisation	9	9	4	+ 5
Gain de temps	6	4	5	- 1
Conseil, service	14	7	6	+ 1
Réenchantement du lien social	7	13	7	+ 6
Design universel			8	
Lien communautaire (réseaux sociaux...)	4	8	9	- 1
Image de marque	11	14	10	+ 4
Sécurité	13	11	11	0
Garantie	10	12	12	0
Achat malin / "Bon plan"	1	2	13	- 11
Fidélisation	3	6	14	- 8
Co-production	16	17	15	+ 2
Seconde vie des objets/ désintermédiation	18	20	16	+ 4
Pair à pair	17	18	17	+ 1
Confiance	19	19	18	+ 1
Ecologie	12	10	19	- 9
Santé			20	
Ethique / Commerce équitable / Générosité	15	16	21	- 5
Fabriqué localement (région/territoire national)	20	15	22	- 7

Guide de lecture : Le plaisir est la tendance qui obtient le plus de points (plus fort degré d'innovation) en 2015 et gagne deux places par rapport au classement de 2011.

En 2011, les résultats traduisaient davantage la volonté des distributeurs de « compenser » d'une certaine manière le sentiment de dégradation du pouvoir d'achat des français lié la crise économique via une forte présence de l'achat malin. L'évolution du classement démontre bien le poids croissant accordé par les distributeurs à la tendance « Réalisation de soi autonome » à travers

notamment le renforcement de la présence des tendances suivantes : plaisir (+2 places), marketing expérientiel (+2 places) et de la personnalisation (+5 places).

Voici notamment un exemple d'innovation commerciale (dans le secteur du luxe) qui mise sur la personnalisation :

Yves Saint Laurent Beauté, Maquillage à emporter : Yves Saint Laurent Beauté propose à ses clientes une session de maquillage par des professionnels munis de Google Glass. Une fois la session terminée, les clientes reçoivent par mail la vidéo de leur session, une sorte de tutoriel sur-mesure.

Tous les secteurs sont désormais concernés par la personnalisation de l'offre, notamment avec la révolution digitale et la montée des outils de marketing prédictif (cf. chapitre 2.2.3). En effet, « à consommateur digital, marketing digital. La discipline reine des années 1980 apprivoise les supports et canaux digitaux et s'essaie au big data »²². En collectant des données personnalisées sur les clients, les enseignes cherchent à enrichir la relation client en proposant par exemple une liste de produits basée sur les achats les plus fréquents du client, en adaptant les publicités à ses goûts ou en fonction de son âge.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la Reliance reste également une des tendances bien exploitée par les innovations commerciales, en témoigne la montée du Réenchantement du lien social dans le classement. Son développement s'appuie notamment sur la présence des enseignes sur les réseaux sociaux ou via la mise en place de blogs. Ce besoin de consommation peut être couplé avec celui du « pair à pair », en témoigne l'exemple suivant :

Toky Woky, click-to-chat entre visiteurs : Toky Woky est un module web se greffant à n'importe quel site marchand et qui permet à un visiteur de poser directement une question aux visiteurs présents en même temps que lui et d'échanger en temps réel.

A noter également, un renforcement des tendances Image de marque et Seconde vie des objets/ Désintermédiation. Ces deux tendances gagnent 4 places par rapport à 2011. Toutefois, si l'image de marque concerne plus de 75% des innovations commerciales analysées en 2015, la Seconde vie des objets/ Désintermédiation demeure marginale (concerne moins de 25% des innovations commerciales étudiées).

Enfin, en 2015, la plupart des tendances liées à l'Optimisation/ stratégie (à l'exception de la Seconde vie des objets) ainsi que l'ensemble des tendances relevant de la Consommation engagée perdent de 5 à 10 places dans le classement. Toutefois, 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.

²² Dossier Marketing au cœur de la révolution digitale, RIA n°772, novembre 2015.

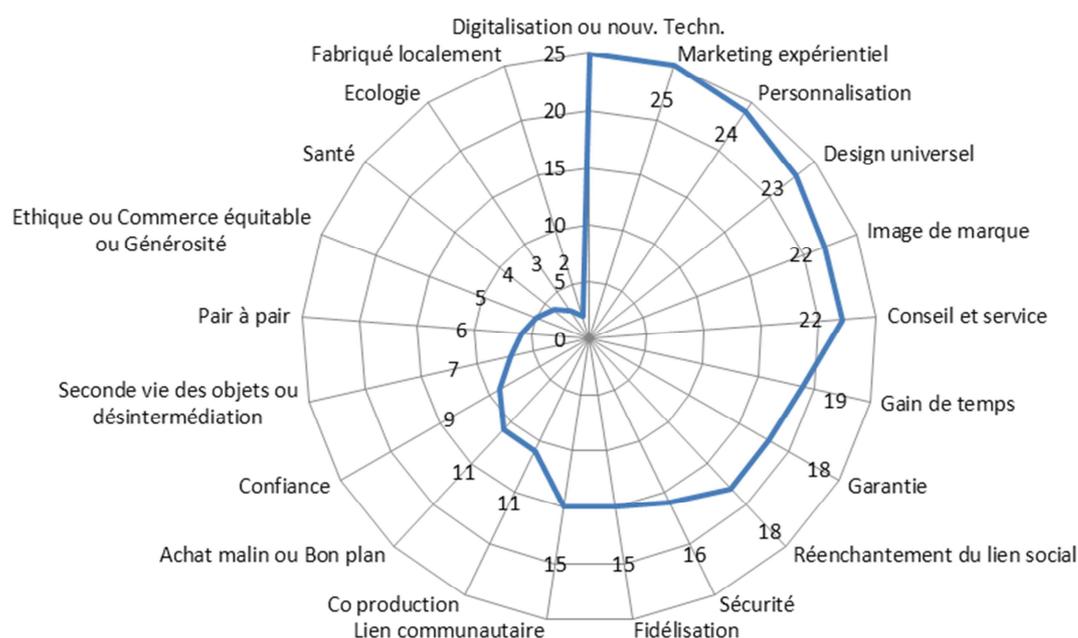
3.2.3 Analyse des corrélations existantes entre les différentes tendances exploitées par les innovations commerciales

L'approche en termes de classement des tendances exploitées nous a permis de démontrer les principaux axes sur lesquels s'appuient les innovations commerciales. Nous pouvons, par ailleurs, nous demander si les tendances les plus présentes au sein de ces innovations ont un lien entre elles. Il convient tout de même de rester prudent dans l'interprétation des résultats. Nous ne pouvons pas réellement conclure à un effet de cause à effet entre la satisfaction d'une tendance et la présence d'une autre tendance, tout particulièrement s'il s'agit d'une tendance peu présente au global dans les innovations commerciales observées en 2015. Ainsi, par souci de rigueur méthodologique, nous n'effectuerons cet exercice que pour les tendances qui concernent le plus grand nombre d'innovations commerciales. Le nombre d'innovations commerciales analysées limite pour cette année notre analyse.

- LA DIMENSION « PLAISIR »

La tendance plaisir est observée dans la totalité des 29 concepts commerciaux. Elle est associée le plus souvent à la notion de digitalisation ou nouvelles technologies, au marketing expérientiel, à la personnalisation. Il s'agit d'ailleurs des tendances les plus représentées. L'utilisation des nouvelles technologies et du numérique dans le parcours d'achat semble ainsi être fortement corrélée à la notion de plaisir.

Figure 8 : Les tendances associées à la notion de « plaisir »
(29 concepts concernés par cette tendance sur les 29 analysés)



Guide de lecture : Parmi les 29 concepts associés à la notion de plaisir, 25 concepts sont également associés à la tendance digitalisation ou nouvelles technologies, 25 à la tendance marketing expérientiel, 24 à la tendance à la personnalisation, etc.

A noter ici, l'importance du design universel (8ème tendance exploitée par les innovations commerciales en 2015). Cette tendance (produit ou service accessible tous) apparaît donc comme la 4ème tendance la plus associée à la notion de plaisir.

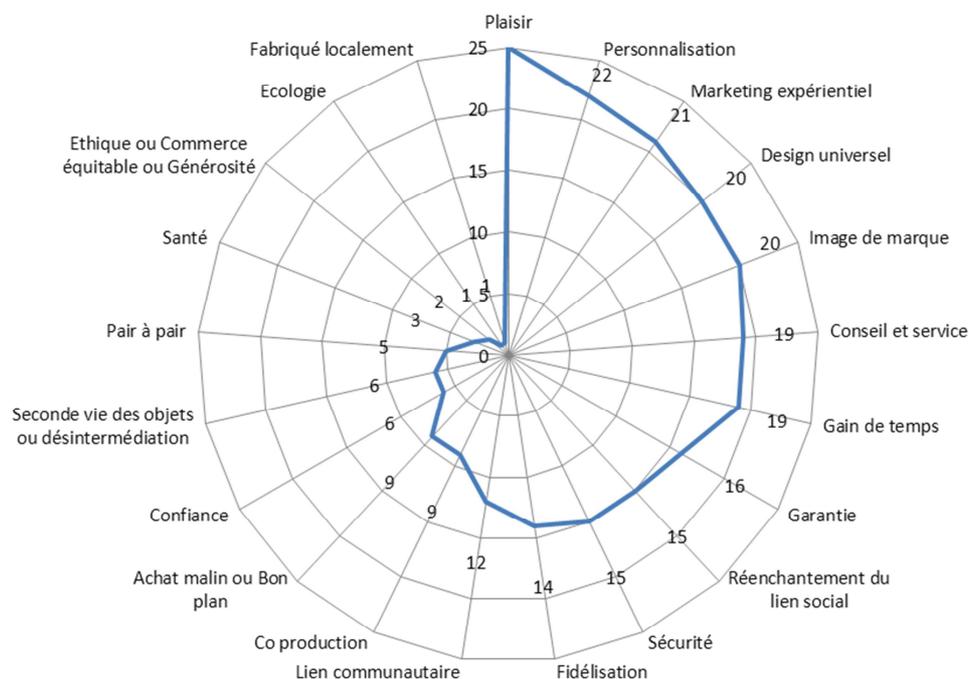
Nous pouvons ainsi illustrer l'association des tendances Plaisir/Digitalisation/Marketing expérientiel/Personnalisation/Design universel à travers l'exemple suivant :

Darty, Bouton Darty : Au moyen d'un abonnement, Darty propose à ses clients un bouton permettant d'être contacté par l'assistance téléphonique à tout moment, pour tous les produits du foyer, quel que soit leur âge, achetés chez Darty ou non.

- LA DIMENSION « DIGITAL OU NOUVELLES TECHNOLOGIES »

Concernant le Digital/ Nouvelles technologies, les tendances les plus associées sont les mêmes que celles vu précédemment puisque l'on étudie les tendances les plus fréquemment exploitées. Il est néanmoins intéressant de constater que cette tendance est fortement associée à la personnalisation et beaucoup moins à des tendances relevant de la Reliance (Réenchantement du lien social ou lien communautaire) qui pourtant concernent plus de 50% des innovations commerciales de 2015. Ce résultat pourrait ainsi traduire l'effort des distributeurs à développer des outils à fort contenu technologique au service de l'individu pour offrir des produits et des conseils adaptés aux goûts et aux besoins de chacun.

Figure 9 : Les tendances associées à la notion de « digital ou nouvelles technologies »
(25 concepts concernés par cette tendance sur les 29 analysés)



Guide de lecture : Parmi les 25 concepts associés à la notion de digitalisation ou nouvelles technologies, 25 concepts sont également associés à la tendance plaisir, 22 à la tendance personnalisation, 21 à la tendance marketing expérientiel, etc.

L'intégration des nouvelles technologies au parcours client ne se résume donc plus à développer un site internet ou à investir les réseaux sociaux. Il s'agit bien de s'appuyer sur les outils du digital pour informer, accompagner et conseiller dans le but de faciliter l'acte d'achat, comme en témoigne l'exemple suivant :

L'Oréal, Application « Make Up Genius » : Application mobile permettant de trouver le maquillage parfait en fonction des traits de son visage. S'appuyant sur la réalité augmentée, L'Oréal se place en tant que conseiller en proposant un maquillage personnalisé.

CONCLUSION

Les résultats en termes de classement des besoins de consommation confirment notre intuition de départ : l'innovation commerciale apparaît comme un champ d'étude à privilégier pour observer les mutations à l'œuvre au sein du secteur du commerce et de la distribution. Les enseignes font preuve de réactivité et adaptent leurs stratégies aux principaux changements qui s'opèrent dans les tendances de consommation tout en tenant compte de l'influence de la conjoncture (achat malin moins présent en 2015).

Par ailleurs, l'analyse des innovations commerciales de 2015 démontre que les acteurs du commerce s'appuient avant tout sur des tendances de long terme. C'est la réalisation de soi autonome qui est privilégiée au sein de ces innovations, comme c'était déjà le cas en 2011. Cette tendance se renforce en 2015 (en termes de nombre de points collectés). La progression de cette tendance passe notamment par davantage de personnalisation qui est elle-même largement associée à la dimension Digital/ Nouvelles technologies. La présence du digital en boutique et l'utilisation accrue des technologies mobiles par la clientèle permettent de multiplier les points de contacts avec les consommateurs et constituent ainsi un atout majeur dans la relation client. Toutefois, si la plupart des enseignes sont capables d'intégrer les nouvelles technologies en boutique (bornes digitales pour informer, vérifier la disponibilité des produits, proposer un service qui s'appuie sur une technologie digitale...), seules les plus importantes structures sont capables de « capitaliser » sur les informations collectées - par ces différents objets connectés - relatives aux achats, goûts et besoins des clients. La collecte et le traitement de ces données - compétences rattachées au « big data » - constituent encore un défi à relever pour beaucoup d'enseignes, tandis que certaines d'entre elles ont déjà fait le choix de renforcer leurs moyens sur cet axe stratégique qui vient bouleverser l'écosystème du marketing.²³

²³ « le digital réinvente le CRM en étendant les données clients à tout ce que l'internaute peut laisser sur le web. La convergence entre les datas clients et digitales est une réalité qui oblige le marketing à revisiter son écosystème ». Stratégies, n°1837, CRM, A l'heure de la convergence, décembre 2015.

BIBLIOGRAPHIE

BURON M., KRANKLADER E. ET SCHREIBER A. [2015] La consommation selon l'âge et la génération, INSEE ; note INSEE N° 1537/DG75-F340 pour le COR, octobre.

CAVALLO N., [2015], Les acteurs de la vente en ligne en 2014 : Vers une meilleure articulation avec les points de vente physiques, *INSEE Première* n°1547, mai.

DAUDEY E., HOIBIAN S. [2014], La société collaborative, mythe et réalité, *Cahier de Recherche CRÉDOC* n°313, décembre.

DE GAULEJAC V., [2009], Qui est "je"?, Seuil.

FUNEL C., VIGOUREUX M., VITTORI A. [2012], L'Innovation commerciale, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?, *Cahier de Recherche CRÉDOC* n°291, novembre.

HEBEL P, SIOUNANDAN N., LEHUEDE F. [2009], « Le consommateur va-t-il changer durablement de comportement avec la crise ? », *Cahier de recherche, CREDOC*, n° 268, décembre.

HEBEL P. (DIR), DUJIN A., LEHUEDE F., MATHE T., SIOUNANDAN N. [2010], « Étude de l'impact du vieillissement de la population sur l'offre et la demande de biens et de services de consommation », CREDOC, Juin, rapport pour la DGCIS (cf. www.gouv.Minefi.fr).

HEBEL P. et MATHE T. [2015], Représentations de la consommation en période de sortie de crise économique, *Cahier de recherche, CREDOC*, A paraître.

HERPIN N., MICHEL C. [2012], Avec le passage à la retraite, le ménage restructure ses dépenses de consommation. INSEE. France, portrait social - édition 2012.

MAUGER G. [2015] Age et générations. Paris, La découverte.

Préel B. , [2000], Le choc des générations. La découverte.

RECOURS F., HÉBEL P., [2007], Evolution des comportements alimentaires : le rôle des générations, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°82-83.

RECOURS F., HEBEL P., BERGER R., [2008], Effets de générations, d'âge et de revenus sur les arbitrages de consommation , *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, n° 258.

RECOURS F., HÉBEL P., GAIGNIER C., [2005], Exercice d'anticipation des comportements alimentaires. Modèle Age-période-cohorte. CR n°222.

SIOUNANDAN N., HÉBEL P., COLIN J. [2013], VA-t-on vers une frugalité choisie ?, *Cahier de Recherche CRÉDOC* n°302, décembre.

VAN DE WALLE I., HEBEL P. et SIOUNANDAN N. [2011], Les secondes vies des objets : les pratiques d'acquisition et de délaissement. CRÉDOC, *Cahier de Recherche*, n°290.

Presse – Revues

Journal du Textile, n°2270, 27/10/2015, « Deux centres commerciaux géants ouvrent leurs portes »

Journal du Textile, n°2271, 03/11/2015, « Connect s'est focalisé sur la relation client »

Journal du Textile, n°2268, 13/10/2015, « Paris Retail Week a illustré la montée en puissance du commerce omnicanal »

Journal du Textile, n°2266, 29/09/2015, « L'omnicanal a pris du retard à l'allumage en France »

Lexpansion.lexpress.fr, « Comment l'innovation logistique va transformer le commerce connecté », publié le 21/09/2015.

La Revue de l'Industrie Agroalimentaire, Dossier Marketing au cœur de la révolution digitale, RIA n°772, novembre 2015.

Marketing, n°188, octobre 2015, dossier Marketing prédictif, quand la data remplace la boule de cristal

Marketing, n°189, novembre 2015, article : Communautés de marques, animer, fédérer, les clés du succès

LSA, n°2372, 25/06/2015

LSA, n°2379, 17/09/2015

LSA, n°2381, 01/10/2015

LSA n°2385, 29/10/2015

LSA, n°2389, « L'ubérisation de l'économie bouscule les entreprises traditionnelles », 26 novembre 2015.

Point de vente, n°1169, 26/01/2015, dossier Innovations

Point de vente, n°1181, 21 septembre 2015, dossiers : on/offline, dualité dépassée, Interactions mobiles, nouveaux leviers du retail digital

Point de vente, n°1182, 5 octobre 2015, dossier Digital média, PLV, ILV, vers le full service

Point de vente, n°1183, 19 octobre 2015, dossiers : GMS, restaurants de demain ?, Internet des objets, quelle réelle (r)évolution pour le retail ?

Point de vente, n°1184, 2 novembre 2015

Stratégies n°1822, 09/07/2015

Stratégies, n°1837, CRM, A l'heure de la convergence, décembre 2015.

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. Rappel méthodologique concernant l'utilisation du tau de Kendall dans notre analyse des innovations commerciales de 2012

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.

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

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

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

$u_{Y_k^1}$ 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.

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.

3. Ecarts à la moyenne par sous-secteur pour chaque besoin de consommation

Figure 10 : Poids des besoins des consommateurs dans les innovations commerciales de 2015 par secteur (en termes d'écart à la moyenne de l'ensemble des secteurs)

Tendances de consommation	Critères	Alimentaire	Equipe-ment de la mai-son	Equipe-ment de la per-sonne	Luxe	Mobili-té- Télé-coms	Services financiers	Répartition moyenne ensemble secteurs (en %)
REALISATION DE SOI AUTONOME	PAR LA PARTICIPATION	0,7	-0,9	1,5	-0,4	-0,5	-0,4	18,3
	Co-production	1,3	-0,5	0,3	-0,5	0,0	-0,8	4,2
	Conseil, service	-1,2	-0,3	1,0	0,3	-0,2	0,5	5,0
	Confiance	0,4	-0,4	0,1	-0,3	0,3	0,0	3,7
	Personnalisation	0,2	0,3	0,2	0,0	-0,6	-0,1	5,4
	A TRAVERS DE NOUVELLES EXPERIENCES	-2,5	1,3	-0,2	0,8	-0,2	1,0	28,5
	Marketing expérientiel	0,1	-0,5	-0,2	0,6	0,0	-0,1	5,8
	Plaisir	-0,4	-0,1	0,1	1,4	0,1	-1,6	6,3
	Design universel	-0,4	0,2	0,5	-0,7	0,0	0,5	4,7
	Digitalisation / Nouvelles technologies	-0,6	0,9	-0,8	0,1	-0,5	1,3	6,2
	Gain de temps	-1,2	0,9	0,0	-0,6	0,2	0,9	5,4
Ensemble	-1,8	0,4	1,3	0,4	-0,7	0,6	46,8	
RELIANCE	Réenchantement du lien social	0,4	-1,1	-0,2	-0,3	1,0	0,3	4,8
	Lien communautaire (réseaux sociaux...)	0,5	-1,0	-0,4	0,9	0,8	-1,1	4,6
	Pair à pair	0,3	-0,3	-0,4	-0,2	0,6	0,0	3,7
	Ensemble	1,2	-2,4	-1,0	0,4	2,3	-0,8	13,1
RASSURANCE	Garantie	-0,5	0,1	0,6	-0,3	-0,3	0,5	4,4
	Image de marque	-0,9	0,5	0,4	0,8	-0,2	-0,7	4,6
	Sécurité	-0,7	0,5	0,3	-0,4	-0,1	0,4	4,4
	Santé	-0,1	0,0	-0,3	-0,3	0,8	-0,3	3,6
	Fidélisation	0,1	0,5	0,1	0,2	-0,2	-0,7	4,3
	Ensemble	-2,1	1,6	1,1	0,0	0,0	-0,8	21,3
CONSUMMATION ENGAGEE	Ethique / Commerce équitable / Générosité	0,3	-0,3	0,2	-0,2	-0,3	0,5	3,6
	Ecologie	1,4	-0,4	-0,3	0,0	-0,4	-0,3	3,6
	Ensemble	1,6	-0,8	-0,2	-0,2	-0,7	0,2	7,2
OPTIMISATION / STRATEGIE	Achat malin / "Bon plan"	0,4	0,9	-0,9	-0,3	-0,4	0,2	4,4
	Fabriqué localement (région/territoire national)	0,7	-0,2	0,0	-0,1	-0,2	-0,2	3,5
	Seconde vie des objets/désintermédiation	0,0	0,5	-0,5	-0,3	-0,3	0,8	3,8
	Ensemble	1,1	1,2	-1,4	-0,7	-0,9	0,8	11,6

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, la dimension écologique est plus marquée dans les innovations commerciales recensées en 2015 dans le secteur de l'alimentaire puisque l'écart à la moyenne (3,6 pour l'ensemble des innovations recensées) s'élève à 1,4.

4. Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées 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

5. Les 30 meilleures innovations commerciales détaillées en 2015

Entreprise à l'origine de l'innovation	Secteur d'activité	Descriptif
Chronodrive, IZY – Courses Intelligentes	Alimentaire	Le service IZY permet, grâce à un objet fonctionnant par Wifi, de scanner tous les produits terminés dans la maison pour constituer sa liste de courses intelligente. Chronodrive entend simplifier les courses et éviter les oublis une fois en magasin.
La Recharge	Alimentaire	A Bordeaux, La Recharge est une épicerie qui propose des produits sans emballage, alimentaires et non alimentaires. Chaque client ramène ses contenants et paye ses achats au poids. La volonté affichée est de limiter les déchets et également de favoriser la consommation de produits locaux (max 100 kms).
Intermarché, Fruits et légumes moches	Alimentaire	Campagne lancée par Intermarché pour éviter le gâchis alimentaire de produits non calibrés et non distribués d'habitude en grandes surfaces. Ces produits sont proposés à la vente à des prix attractifs.
Monoprix – Messages en boîte	Alimentaire	Campagne de communication décalée lancée par Monoprix afin de créer une image conviviale. Via les réseaux sociaux, l'enseigne propose aux clients d'inscrire un message personnalisé sur des MDD et de le transmettre par courriel.
Interbev, Bœuf Lovers	Alimentaire	L'interprofession du bœuf et de la viande a lancé un site internet réunissant les amateurs de viande afin qu'ils échangent et se rencontrent autour de leur passion commune pour la viande de bœuf.
Lunettes pour tous	Équipement de la personne	L'entreprise Lunettes pour tous propose une paire de lunettes (verres et montures compris) pour 10€, préparées en 10 minutes.
Gémo, Manteau connecté	Équipement de la personne	Gémo lance un manteau pour enfants muni d'une puce GPS afin que les parents puissent géolocaliser leur enfant. Le manteau peut être vendu avec un abonnement au service Weenect de géolocalisation.
Comptoir des Cotonniers, Fast shopping	Équipement de la personne	Opération promotionnelle « Ceci est une boutique » : l'enseigne placarde sur une affiche des produits de la marque associés à des QR codes. Le client n'a plus qu'à les scanner pour être directement redirigé vers la page web de l'article.
Amazon, Amazon Famille	Équipement de la personne	Le programme Amazon Famille, destiné aux familles avec enfants en bas âge, consiste en un abonnement à 49€/an donnant accès à des promotions exclusives sur les produits pour bébé, une livraison gratuite en 24h, ainsi que des conseils.
L'Oréal, Application « Make Up Genius »	Équipement de la personne	Application mobile permettant de trouver le maquillage parfait en fonction des traits de son visage. S'appuyant sur la réalité augmentée, L'Oréal se place en tant que conseiller en proposant un maquillage personnalisé.
Boulangier, Livraison express	Équipement de la maison	Service qui propose au consommateur, pour le gros électroménager, de se faire livrer son produit le lendemain de l'achat, sous réserve d'avoir commandé ce dernier avant 22h.
Laval Mayenne Technopole (LMT), Neoshop	Équipement de la maison	L'association Laval Mayenne Technopole a conçu un projet de boutique promouvant les produits innovants fabriqués par des start up. Neoshop permet de faire connaître les produits et de recueillir les impressions des clients.
Velux, Opération « Chambre de rêve »	Équipement de la maison	Opération promotionnelle du 16 juin au 6 juillet 2014, avec un tirage au sort à l'issue duquel les gagnants pouvaient remporter une soirée et une nuit dans une chambre d'hôtel luxueuse, aménagée par Velux, dans un bus roulant dans Paris.

Darty, Bouton Darty	Équipement de la maison	Au moyen d'un abonnement, Darty propose à ses clients un bouton permettant d'être contacté par l'assistance téléphonique à tout moment, pour tous les produits du foyer, quel que soit leur âge, achetés chez Darty ou non.
Miliboo.com, Milibootik	Équipement de la maison	Le site de vente de meubles et d'objets de décoration Miliboo.com a ouvert son premier magasin physique en s'appuyant sur une technologie de pointe (puces NFC, QR codes, tablettes, modélisation 3D, réalité virtuelle...).
AXA, Application « Mon AXA »	Banque, Assurance, Immobilier	AXA a développé une application regroupant à la fois les services de banque et d'assurance pour apporter plus de lisibilité à ses clients et leur permettre de contacter facilement un conseiller.
Compte Nickel	Banque, Assurance, Immobilier	Le Compte Nickel propose un circuit original de financement, indépendant des circuits bancaires classiques. Le compte est ouvert chez un buraliste, pour un abonnement de 20€ par an et sans démarche administrative.
BPCE, Paiement par Twitter	Banque, Assurance, Immobilier	Le groupe bancaire BPCE a lancé le paiement par Twitter. Chaque utilisateur peut effectuer un virement à un particulier ou un organisme avec l'application S-Money, quelle que soit sa banque.
Habiteo.com	Banque, Assurance, Immobilier	Habiteo propose de nombreux services aux particuliers recherchant un bien immobilier neuf : une visite 3D de son futur bien immobilier, une visite du quartier, les atouts de la région, les données socio-démographiques, etc.
Pickup Store	Énergie, Mobilité, Télécoms	Les Pickup Store sont des boutiques en gares SNCF avec un point de retrait de colis et d'autres services comme des corners de produits, des services de conciergerie et un relais Poste.
Toky Woky	Énergie, Mobilité, Télécoms	Toky Woky est un module web se greffant à n'importe quel site marchand et qui permet à un visiteur de poser directement une question aux visiteurs présents en même temps que lui et d'échanger en live avec ceux qui lui répondent.
Reebok & Les Mills, « Project Immersive Fitness »	Énergie, Mobilité, Télécoms	Expérience sportive en immersion dans un concept box, axée autour du fitness, du gaming et du digital. Les participants réalisent toutes sortes d'activités sportives en immersion dans des jeux vidéo ou des films.
Free, Distributeurs automatiques de cartes SIM	Énergie, Mobilité, Télécoms	Free a lancé le distributeur de carte SIM, sous forme de borne qui permet aux clients Free de régulariser leur compte ou d'obtenir une carte SIM très rapidement.
Adidas, Boost Battle Run	Énergie, Mobilité, Télécoms	Compétition de course à pied qui permet de motiver les individus à faire du sport en les réunissant autour d'une équipe, en suscitant leur esprit de compétition et d'entraide au sein de la communauté.
Yves Saint Laurent Beauté, Maquillage à emporter	Luxe	Yves Saint Laurent Beauté propose à ses clientes une session de maquillage par des professionnels munis de Google Glass. Une fois la session terminée, les clientes reçoivent par mail la vidéo de leur session, une sorte de tutoriel sur-mesure.
Cojetage	Luxe	Site communautaire où les compagnies aériennes peuvent mettre en vente des sièges sur leurs vols de positionnement et permettre ainsi à des clients de bénéficier d'un vol au service haut de gamme à un prix très avantageux.
Chanel, Chanel Shopping Center	Luxe	A l'occasion de la Fashion Week Automne-Hiver 2014, Karl Lagerfeld a créé au sein du Grand Palais un supermarché chic mêlant haute couture et grande distribution qui a suscité un véritable buzz médiatique.

Hilton Group, Application « Hilton Hhonors »	Luxe	Le groupe hôtelier de luxe Hilton a lancé un programme de fidélité numérique qui permet de réserver, de s'enregistrer en ligne en choisissant certains paramètres de son séjour.
Hermès, Application « Tie Break »	Luxe	Hermès a lancé une application mobile originale et décalée autour du monde de la cravate avec des conseils mode, des jeux, des photos, et de l'humour.

6. Grille d'analyse exploitée en 2012

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.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Rappel des principaux travaux utiles à la compréhension et à la définition de l'innovation commerciale	5
Figure 2 : Processus de sélection des innovations commerciales	24
Figure 3 : Grille d'analyse des principales tendances de consommation	25
Figure 4 : Répartition globale des tendances de consommation selon les points attribués par grande tendance de consommation en 2015	30
Figure 5 : Répartition globale des tendances de consommation selon les points attribués par grande tendance de consommation en 2015	30
Figure 6 : Degré d'innovation et proportion d'innovations concernées pour chaque besoin de consommation .	32
Figure 7 : Classement des tendances de consommation (basé sur le nombre de points attribués pour chaque innovation commerciale par besoin) de 2009 à 2015	33
Figure 8 : Les tendances associées à la notion de « plaisir » (29 concepts concernés par cette tendance sur les 29 analysés)	35
Figure 9 : Les tendances associées à la notion de « digital ou nouvelles technologies » (25 concepts concernés par cette tendance sur les 29 analysés)	36
Figure 10 : Poids des besoins des consommateurs dans les innovations commerciales de 2015 par secteur (en termes d'écart à la moyenne de l'ensemble des secteurs)	44