

Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?

(Cahier de Recherche n° C291 à télécharger gratuitement sur le site du CREDOC – www.credoc.fr)

• L'innovation comme réponse aux évolutions des modes de consommation

À l'heure où les comportements et les attentes des consommateurs semblent évoluer de manière accélérée, où Internet impose des stratégies cross-canal et de nouvelles formes de relations avec les clients, les distributeurs ne peuvent plus se reposer sur la consommation de masse pour gagner des parts de marché, mais sont dorénavant dans l'obligation de fabriquer leur propre croissance.

La mise en place de stratégies efficaces pour stimuler et inventer de nouvelles façons d'acheter et de créer de nouvelles valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles devient alors essentielle. Les distributeurs doivent se montrer de plus en plus créatifs, l'innovation apparaissant comme un puissant levier de compétitivité pour permettre de se démarquer dans un paysage fortement concurrentiel. L'enjeu pour les entreprises repose donc sur leur capacité à produire des innovations commerciales proposant une valeur ajoutée en phase avec les attentes et les nouveaux arbitrages des consommateurs.

L'objectif général de nos travaux a été de caractériser et de mesurer les intensités des innovations commerciales, dans 6 secteurs (détaillés ci-après).

Au final, nous avons tenté de déterminer les tendances à l'égard desquelles les distributeurs devront maintenir une veille active, celles qui ne sont pas assez exploitées au regard de la demande actuelle, celles qui apparaissent comme incontournables ou encore celles qui constitueront demain un axe de développement majeur.

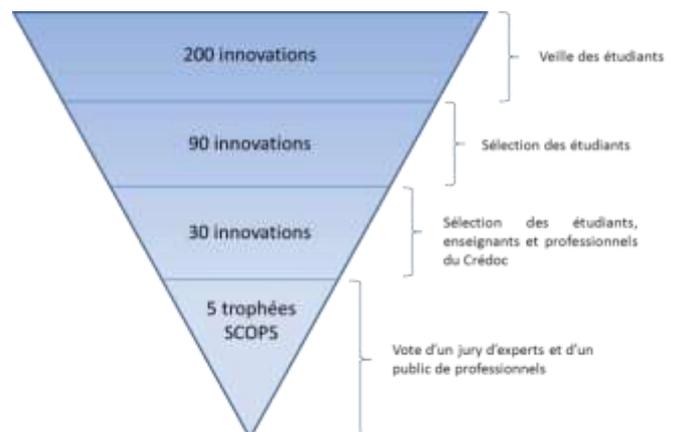
Cette analyse repose sur le recensement des innovations commerciales réalisé, depuis 2008, par les étudiants du Master « Distribution & Relation Client » de l'Université Paris-Dauphine. Chaque année, ils doivent répertorier, par groupe de 5 étudiants, les innovations commerciales au sein de 6 secteurs 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 5 catégories (à l'origine du sigle SCOPS) :

- **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.

Processus de sélection des innovations commerciales



Au total, 200 innovations sont repérées chaque année. Chaque innovation est décrite dans une fiche de synthèse qui comporte une vingtaine de critères. À la suite de ce repérage large, les 30 projets les plus innovants (en termes de bénéfice client et d'efficacité pour l'entreprise innovante) sont retenus (5 par secteur). Puis, lors d'une manifestation organisée par l'Université Paris-Dauphine, les Trophées SCOPS sont attribués aux 5 meilleures innovations, à l'issue d'un vote donnant 50% de voix à un jury d'experts et 50% de voix à un public plus large composé de professionnels, de journalistes et d'étudiants.

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



Les évolutions des modes de consommation

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

Tout d'abord, le pouvoir d'achat des Français augmente peu, les écarts de revenu semblent se creuser et l'inquiétude envers l'avenir augmente. Les turbulences financières, les craintes sur les dettes souveraines en Europe et les politiques d'austérité généralisées ont ému la confiance des consommateurs. Dans le même temps, les budgets des ménages sont sollicités par des postes de dépenses peu ou pas compressibles (énergie, loyer...) ou davantage valorisées (communication, santé...). La protection sociale, l'avenir des enfants et le pouvoir d'achat forment le trio de tête des préoccupations, entraînant les consommateurs à radicaliser leurs arbitrages entre :

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

Notre grille d'analyse du point de vue des consommateurs

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	
Réenchantement 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"



De plus, confronté à un contexte socioéconomique instable lié aux chocs de la mondialisation, à l'accélération des avancées technologiques et de leur diffusion, ainsi qu'aux mutations des comportements de consommation (évolution des structures sociales, effets de générations, ouverture des frontières...), le commerce est entré dans une dynamique de changement continu.

• Quels sont les besoins des consommateurs satisfaits par les innovations commerciales ?

Une grille d'analyse des innovations fondée sur les travaux du CRÉDOC a été mise au point par les chercheurs du CRÉDOC et les enseignants du Master « Distribution & Relation client » de l'Université Paris-Dauphine, en identifiant 20 besoins des consommateurs regroupés en 5 thèmes (ou « valeurs ») évoqués plus haut.

À partir de cette grille, deux groupes de travail – l'un composé d'experts du CRÉDOC et l'autre de professeurs et d'étudiants de ce Master – ont noté chacune des innovations commerciales. L'objectif de la notation est d'évaluer la pertinence de chaque besoin pour chacune des innovations sélectionnées. 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... ? ».

Les cinq thèmes de notre grille sociétale

« **L'individualisme/singularisme** » : il exprime le fait que l'individu moderne, plus qualifié, surinformé, est désormais habitué à faire des choix dans sa vie personnelle comme professionnelle. Il tolère de moins en moins d'être réduit au statut d'élément anonyme d'une masse indistincte et exprime un niveau d'exigence croissant (qualité de l'accueil, réduction des temps d'attente, disponibilité des produits...). Une « société de personnes » s'est affirmée, rimant avec une plus grande individualisation des besoins.

« **La reliance** » : l'importance des valeurs individualistes ne signifie pas le repli de l'individu sur lui-même. Les sociologues évoquent la notion « d'individualisme relié » pour désigner la spécificité de la quête de liens aux autres qui anime l'individu hypermoderne. Cette reliance s'incarne, dans la consommation, par certains comportements de nature « communautaire » ou « tribale », ainsi que par des choix reflétant l'adhésion à un système de valeurs.

« **L'hédonisme** » : la force des valeurs individualistes, couplée à la crise de la notion de progrès, favorise le règne de l'hédonisme, c'est-à-dire le rejet de la contrainte, le bonheur tout de suite. Cette orientation conduit notamment à la valorisation des « expériences positive » qui deviennent la cible d'un marketing expérientiel en plein développement, d'une utilisation accrue des nouvelles technologies (notamment en direction des plus jeunes générations).

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

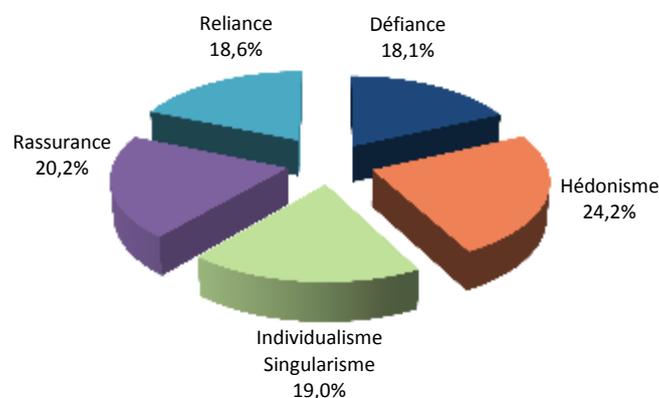
« **La défiance** » : l'Eurobaromètre de la Commission européenne indique une tendance à l'accroissement du sentiment de défiance – qui constituerait plutôt une 'antivaleur' par opposition à la confiance – à l'égard des institutions depuis une dizaine d'années notamment, encore renforcée par la crise financière récente. Dans le domaine du commerce, elle s'exprime dans le développement d'une posture critique envers un marketing suspecté de renchérir les produits sans supplément significatif de valeur client.

Chacun des cinq thèmes (ou « valeurs ») de la grille sociétale a été décomposé en quatre actions possibles d'innovations (cf. Grille d'analyse ci-dessus).

Parmi les cas recensés, l'ensemble des cinq thèmes de consommation a été pris en compte par les distributeurs. Tous sont représentés de manière sensiblement équivalente, traduisant la volonté et la capacité des acteurs du secteur à répondre le mieux possible aux attentes des consommateurs.

Plus précisément, il apparaît que les innovations commerciales, dans leur ensemble, mettent l'accent sur la volonté des distributeurs de permettre aux consommateurs de vivre une expérience d'achat particulière autour de l'enseigne ou de la marque. La notion de plaisir, l'organisation d'événements exceptionnels et l'utilisation des nouvelles technologies sont les trois critères les plus représentés (trois des quatre items caractérisant l'ensemble « Hédonisme »).

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



La fidélisation (rattachée à l'ensemble « Rassurance ») constitue également une préoccupation majeure des distributeurs, les Français étant de plus en plus volatiles et zappeurs. Ce critère est exploité par un grand nombre d'innovations commerciales (plus de 75%). Enfin, le con-



texte économique a poussé les acteurs du secteur à proposer de nombreuses innovations permettant aux consommateurs de réaliser des économies. La proposition de bons plans, d'achats malins ou de promotions (rattachés à la « Défiance ») est donc très courante en 2011.

• Des différences selon les secteurs

Le tableau ci-dessous permet de mettre en évidence les disparités existantes dans les besoins satisfaits par les innovations entre les secteurs. Attention il fournit une lecture « horizontale », c'est-à-dire indiquant quel est le secteur qui répond le plus à tel besoin.

Si l'ensemble des secteurs s'appuie en moyenne sur les mêmes tendances de consommation, il existe tout de même quelques disparités sectorielles. L'hédonisme ap-

paraît clairement comme la tendance dominante dans tous les secteurs.

L'individualisme/singularisme ressort via la personnalisation pour le secteur Énergie-mobilité-télécoms et Equipement de la personne et via le conseil pour les services financiers. Dans l'alimentaire, les innovations commerciales font davantage référence - au-delà de l'hédonisme - à la rassurance (image de marque et fidélisation de la clientèle apparaissent comme des vecteurs stratégiques) et la défiance (rôle majeur accordé à l'achat malin).

Les innovations commerciales issues du secteur des services financiers ciblent la rassurance (proposer des transactions sécurisées) mais exploitent aussi très fortement la valeur d'hédonisme (pour tous les critères de cette famille).

Comparaison intersectorielle de l'utilisation des besoins des consommateurs satisfaits par les innovations commerciales de 2011

Tendances de consommation	Critères	Alimentaire	Équipement de la maison	Équipement de la personne	Luxe	Énergie, mobilité, télécoms	Banque, assurance, immobilier
Individualisme/Singularisme	Co-construction	--	---				--
	Conseil			--			++
	Personnalisation			++		+++	
	Confiance				--	--	---
Hédonisme	Gain de temps		+++	-		+++	+++
	Marketing expérientiel	++	+++	+++	+++	++	++
	Plaisir	+++	++	+++	+++		+++
	Nouvelles technologies	+++	++		+++	+++	+++
Reliance	Ré-enchantement lien social						
	Lien communautaire		--	++	++		
	Éthique / Générosité	---	--	---	---	---	--
	Impact écologique			---	---	++	---
Rassurance	Garantie						
	Image de marque	++			++		
	Sécurité	--		--	--		++
	Fidélisation	+++	+++	++	++		
Défiance	Achat malin / "Bon plan"	++	++	+++		++	
	Fabriqué localement	---	---	--	---	---	--
	Pair à pair	---	---		--	--	---
	Désintermédiation	--		---		---	

Guide de lecture : Les indications (---, --, ++, +++) illustre une plus faible ou 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. Pour une meilleure lisibilité, nous avons limité notre analyse aux 6 critères les plus exploités (les 3 premiers sont marqués +++, les 3 suivants ++) et aux 6 les moins exploités (---pour les 3 derniers et -- pour les 3 précédents). Par exemple, le conseil est fortement exploité par les innovations recensées en 2011 dans le secteur financier. À l'inverse la co-construction est l'un des 3 critères les moins exploités dans l'équipement de la maison.

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

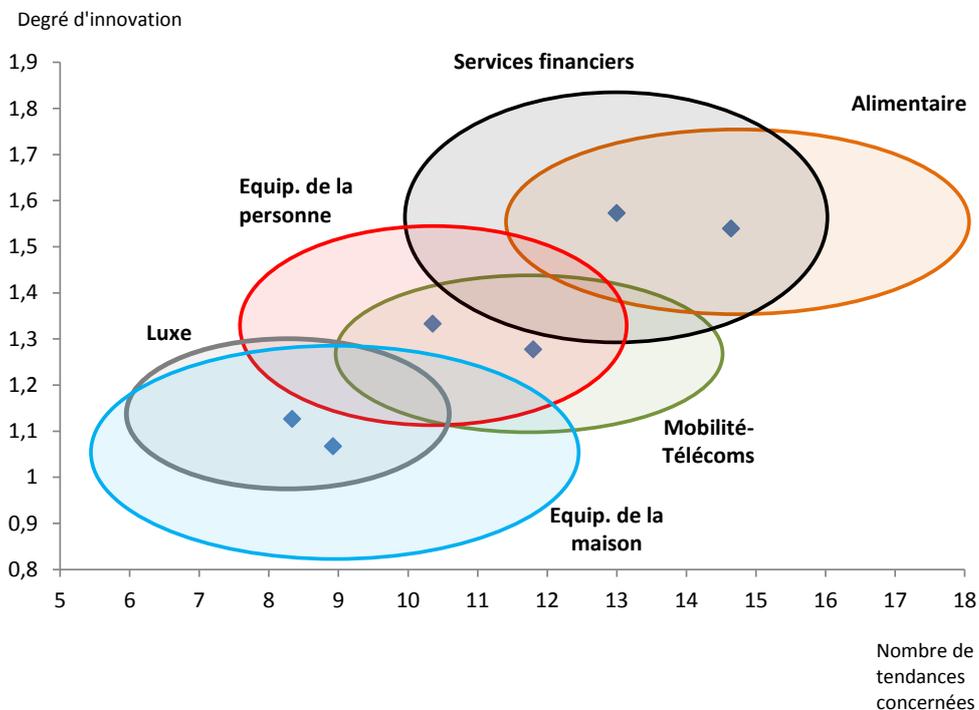
nombre de besoins satisfaits par les innovations. L'alimentaire se détache des autres secteurs par un nombre important de tendances exploitées, environ 15 en moyenne, avec certains concepts allant jusqu'à 18 (pour 20 tendances analysées). Il est talonné de près par les services financiers, qui affichent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



de dispersion), avec un peu moins de tendances couvertes. À l'inverse, les innovations commerciales du luxe sont particulièrement concentrées sur un nombre limité de tendances (entre 6 et 10, pour une moyenne de 8), et

ont un degré d'innovation moyen de 1,1. La taille des nuages de points donne une information supplémentaire en termes de dispersion autour de la moyenne pour chaque secteur.

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



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

● **L'analyse des innovations sur 3 ans montre une grande réactivité de l'innovation commerciale**

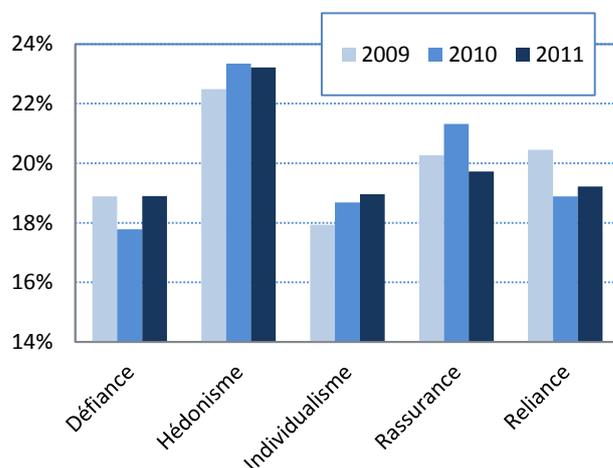
L'analyse montre que la hiérarchie des besoins exploités en 2011 a peu changé depuis 2009, avec toutefois des évolutions structurelles visiblement émergentes. Ainsi, les innovations commerciales demeurent toujours particulièrement axées sur l'hédonisme (entre 22% et 23% du total des points attribués depuis 2009), en conformité avec nos observations précédentes : importance de la réalisation de soi dans l'acte d'achat et de l'expérience liée à cet achat.

Avec la progression de l'individualisme/singularisme, les distributeurs semblent avoir bien intégré le besoin croissant de considération exprimé par les consommateurs, auquel ils répondent à la fois par une information de plus en plus poussée sur les produits et par des conseils adaptés aux exigences de chacun.

Ici encore, les distributeurs apparaissent très réactifs en termes d'adaptation des innovations commerciales aux attentes des consommateurs. Les attentes en termes de reliance (ré-enchantement du lien social, lien communautaire...) s'avèrent notamment beaucoup plus fortes en

période de crise, ce qui semble avoir été intégré dans les innovations commerciales étant donné la plus grande importance accordée à ce besoin par les distributeurs en 2009 (20,5% en 2009 contre 19% en 2010 et 2011).

Poids des tendances de consommation dans les innovations commerciales de 2009 à 2011 (en %)



Entre 2009 et 2011, les nouvelles technologies ont gagné 7 places, de même que le besoin de conseil. Ceci traduit les efforts des entreprises pour répondre aux évolutions de la demande. A contrario, le ré-enchantement du lien

social et le lien communautaire sont en repli sur la période. L'évolution – en apparence – à la baisse de la fidélisation est à nuancer ; ce besoin étant classé à la première place en 2010, le recul n'est pas continu sur la période.

Classement des tendances de consommation de 2009 à 2011

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

• Certaines attentes peuvent être mieux appréhendées par les innovations commerciales

Des écarts plus ou moins importants entre les besoins exploités par les innovations commerciales et les attentes réelles des consommateurs telles qu'elles sont mesurées grâce à l'enquête annuelle Consommation du CRÉDOC peuvent apparaître. L'étude de ces écarts permet de déterminer quels devraient être les axes à développer par les distributeurs au cours des prochaines années.

NB : cette mise en parallèle ne peut s'effectuer que de manière partielle puisque seulement 10 des 20 besoins recensés dans notre analyse correspondent exactement à l'intitulé des attentes étudiées dans l'enquête annuelle Consommation.

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

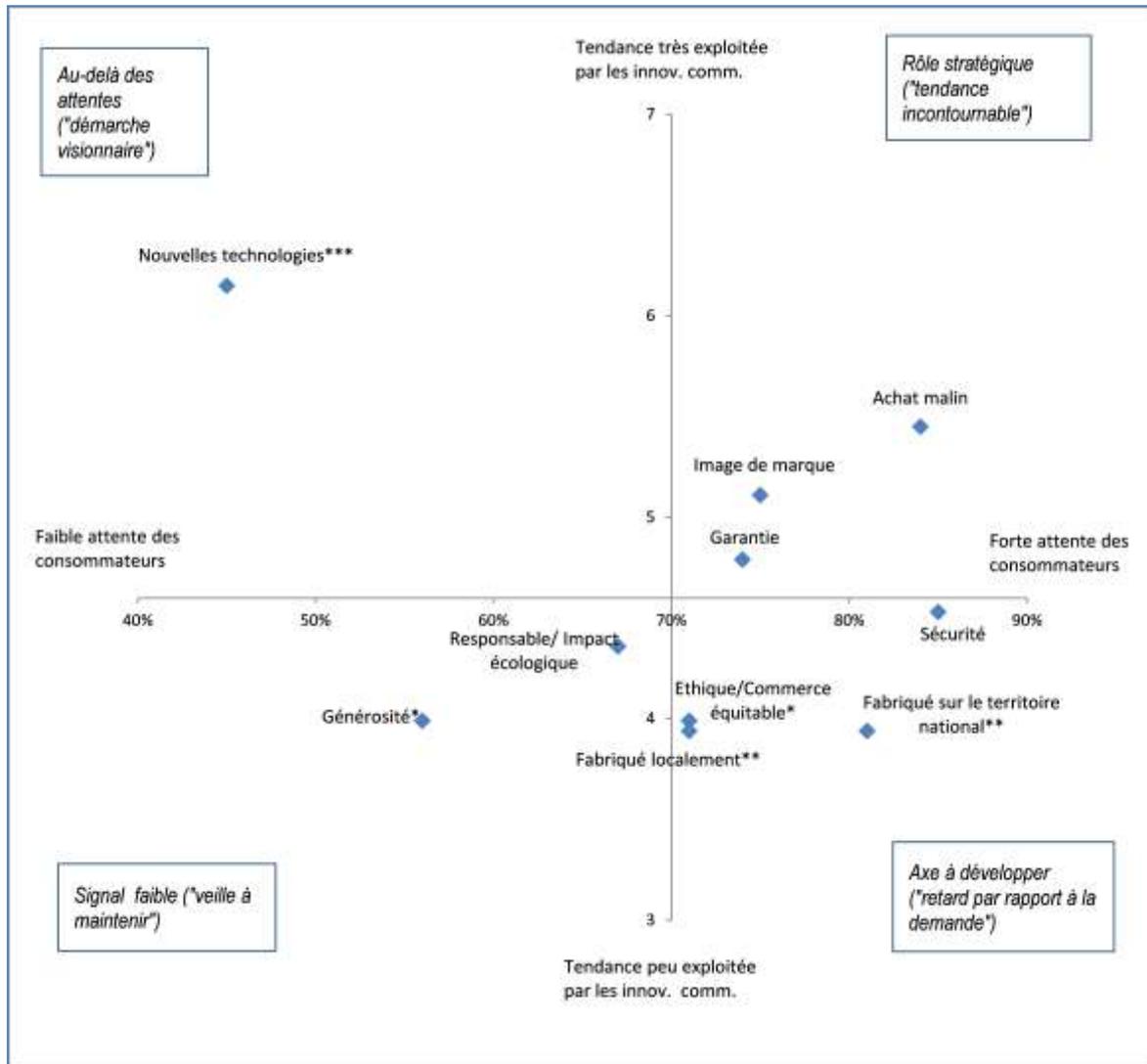
- les attentes qui ont un rôle déjà stratégique et qui peuvent être considérées comme des « incontournables » : on y retrouve « achat malin », « image de marque » et « garantie » ;

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

Les travaux récents menés au CRÉDOC témoignent d'attentes plus fortes en matière de « fabriqué en France ou localement », mais aussi de désintermédiation, d'achat de produits de 'seconde vie' (développement des plateformes d'achats d'occasion, location...) et de 'coproduction' (participation à l'élaboration d'un produit dans le but de réduire les coûts). Or, visiblement, les enseignes exploitent encore trop peu ces attentes au regard de l'importance que les consommateurs leur accordent.



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



*et ** : Les besoins « éthique/commerce équitable » et « générosité » sont dissociés dans l'enquête annuelle sur les attentes des consommateurs, ainsi que les critères « fabriqué localement » et « fabriqué sur le territoire national ».

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

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

Attention, il convient de prendre en compte les limites liées à l'activité des distributeurs qui peuvent influencer sur leurs choix en matière d'innovations commerciales. Ainsi, par exemple, la tendance « éthique et équitable » ne peut pas être exploitée par toutes les entreprises du commerce, car l'adoption d'un tel label suppose que le distributeur puisse s'engager à travailler avec un nombre souvent limité de petits producteurs.

Les contraintes qui pèsent sur les distributeurs, notamment en termes d'approvisionnement et d'homogénéité des marchandises, peuvent rendre ce type de démarche difficile à mettre en œuvre. De plus, au cours des dernières années, de nombreux labels surfant sur la dimension éthique et équitable ont connu un développement

très limité. Cela s'explique principalement par les débats concernant les difficultés à contrôler ce type de certification (doutes des consommateurs sur la répartition réelle de la valeur), rappelant au passage l'importance de la confiance (via les items « garantie » et « image de marque » notamment) en tant que critère de choix pour le consommateur.

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

