

# **Innovation dans la distribution**

## **Les paradoxes de la prospective**

***Par Marc DUPUIS***

Professeur à ESCP-EAP  
Président du CERIDICE

dupuis@escp-eap.net

### **Résumé**

Cet article rappelle et défend dans une première partie l'idée d'une approche spécifique de l'innovation commerciale jusqu'alors niée par de nombreux économistes et statisticiens. Son auteur distingue les innovations de concept, de flux, d'organisation et de relation dont le mix constitue une architecture innovatrice souvent décisive dans la compétition des enseignes et groupes de distribution.

Dans une seconde partie l'auteur examine les principales tendances de l'innovation dans la distribution qui sont et seront à l'œuvre à l'horizon 2010 et traite des paradoxes auxquels se heurte le prospectiviste compliquant sa tâche, mais constituant autant de pistes d'investigation pour le chercheur.

### **Abstract**

The first part of this paper goes back over the idea of a specific approach to retail innovation, rejected earlier by many economist and statisticians. The author introduces four categories of retail innovation: concept, flows, organisation, and relations. Using an appropriate mix of these, store brands and retail groups are able to build a more competitive innovative architecture.

In the second part of the paper the author focuses on the main trends of retail innovation being designed or introduced over the 2000/2010 period. Forecasting faces many paradoxes but these paradoxes also represent emerging research topics of some interest.

## Innovation dans la distribution Les paradoxes de la prospective

Les prospectivistes ont coutume de dire que l'avenir est déjà inscrit dans le présent pourvu qu'on apprenne à le lire. De ce fait, ils s'efforcent de dessiner le paysage du futur en tentant d'appréhender les *tendances lourdes* concernant les attitudes et comportements des acteurs, ou encore, de procéder à une observation approfondie des *micro-tendances* qui, marginales aujourd'hui, peuvent constituer des clés pour l'avenir.

Le principal handicap des analyses prospectives habituellement pratiquées réside dans la difficulté à identifier les *lignes de rupture* et leur ampleur réelle ; ainsi, pour prendre un exemple bien connu, nombre d'experts, dont certains proclamaient déjà la fin des intermédiaires, se sont trompés lourdement sur les perspectives de part de marché du commerce électronique dans la distribution des biens qu'il s'agisse du Minitel et plus récemment d'Internet. De même, le déclin de l'hypermarché annoncé par d'aucun depuis plus de quinze ans est loin de s'être produit au moment escompté, même si des premiers signes d'essoufflement apparaissent depuis quelques années.

Quelle sera la poule, quel sera l'œuf dans les ruptures qui ne manqueront pas de se produire à dix ans dans le domaine de la distribution ? Les changements dans le comportement du consommateur ? Le génie de nouveaux entrepreneurs visionnaires inventeurs de nouvelles combinaisons créatives ? En quoi les prospectivistes peuvent-ils éclairer le chemin des créateurs et des décideurs, verra-t-on apparaître de nouveaux LECLERC, SAM WALTON, KAMPRAD, ou FOURNIER ou encore des accoucheurs d'idées comme le fut TRUJILLO en son temps ? L'ère de l'innovateur individuel est-elle de fait révolue pour laisser place aux réseaux innovants ? Autant de questions incontournables.

C'est ici qu'il faut bien préciser l'enjeu et les limites de l'exercice ; faire de la prospective c'est avant tout fournir aux décideurs un cadre de réflexion sur leur environnement économique et concurrentiel afin de les aider à prendre à temps les bonnes décisions en osant les bonnes expérimentations.

Les prospectivistes se doivent d'esquisser des axes de travail des *chemins possibles* sans se substituer aux entrepreneurs / intrapreneurs qui, en fonction d'une *nouvelle vision du marché voire de la société*, vont offrir des solutions inédites aux consommateurs.

L'innovation se situe par définition au cœur des changements auxquels nous allons assister, encore faut-il ne pas la cantonner aux seuls changements de nature technologique en confondant la fin et les moyens comme ce fut trop souvent le cas dans le passé (DUPUIS, 1997, 2001).

Le commerce est un lieu d'innovation par excellence. Cette évidence pour les consommateurs, qui plaçaient voici quelques années l'hypermarché devant le TGV parmi les innovations ayant eu le plus grand impact sur leur vie quotidienne, est loin de l'être pour nombre d'économistes et de statisticiens.

## 1- Qu'est-ce que l'innovation commerciale ?

Innover c'est « introduire quelque chose de nouveau dans un domaine » nous dit le Petit Robert ; cette définition large demande toutefois à être approfondie. Comment définir l'innovation commerciale ? Comment qualifier, hiérarchiser, classer, les innovations qui pèseront sur l'avenir de la distribution ? Quelles en seront les acteurs, les groupes leaders déjà sur le marché, de nouveaux entrants ? Quelles en seront les bénéficiaires, producteurs, distributeurs, consommateurs ?

Les travaux antérieurs sur l'innovation nous fournissent d'utiles éclairages sur la nature de l'innovation qui vont bien au-delà de leur seul contenu technologique. Ainsi, à partir d'une approche que nous qualifierons de « marketing », dans la mesure où elle intègre comme variable déterminante le niveau de perception des acteurs, BADOT et COVA (1992) distinguent quatre types d'innovation :

L'innovation *radicale* qui implique une transformation des comportements d'utilisation ou de consommation en liaison avec une transformation technologique majeure. C'est qu'Internet a permis de créer des places de marché qui portaient en germe un bouleversement possible de la géographie des fournisseurs au niveau mondial.

L'innovation *incrémentale* caractérisée par une évolution technologique faible et par une amélioration progressive pour l'utilisateur. Par exemple, l'accroissement progressif de la part consacrée à la circulation dans les surfaces de vente accroît le confort d'achat du consommateur.

L'innovation *sociale* caractérisée par une faible innovation technologique, mais par une transformation assez sensible des habitudes d'achat. Aux Etats-Unis l'ouverture des magasins 24h/24, ou des formules comme Seven-Eleven au Japon ont connu un grand succès en s'adaptant au rythme de vie réel des individus sans modifier sensiblement les technologies utilisées.

L'innovation *technique* est peu perceptible directement par le consommateur mais constitue une avancée pour les acteurs de la chaîne de l'offre. Les conditionnements fabricants utilisés par les Hard Discounters permettent de présenter les articles sans manutention inutile et engendrent des économies de coûts facteurs de compression des prix de vente publics.

D'autres travaux adoptent une posture « stratégique » ; il en est ainsi de la carte de transilience (ALBERNATHY & CLARKS, 1985). Ces auteurs considèrent non seulement l'impact technologique de l'innovation, mais aussi son impact relationnel ce qui les conduit à considérer quatre types d'innovations :

L'innovation *courante* qui ne modifie pas sensiblement les relations entre les acteurs de la chaîne ni ne révolutionne les technologies. Ainsi, la normalisation des caisses palettes par les fournisseurs afin d'optimiser leur manutention dans les entrepôts et les magasins du distributeur renforce les relations de coopération entre producteurs et distributeurs sans impliquer de bouleversements technologiques.

L'innovation *révolutionnaire* renforce les relations existantes entre les acteurs impliqués en rendant caduques les technologies antérieures. L'échange de données informatisées entre producteurs et distributeurs, notamment via

Internet, révolutionne la circulation de l'information au sein des filières où elle est pratiquée, rendant à terme caduques les transmissions classiques par courrier, téléphone ou fax.

L'innovation de *niche* détruit les relations commerciales existantes sans changement technologique. Ainsi en est-il du développement considérable des marques de distributeurs qui copient souvent les grandes marques entraînant éventuellement des ruptures de relation avec les fournisseurs antérieurs de marques nationales.

Au sommet, *l'innovation architecturale* marque une double rupture touchant aussi bien les relations commerciales que technologiques. Ikéa a révolutionné le commerce du meuble en créant des grandes surfaces vendant des meubles à emporter ; cette rupture technologique s'est accompagnée d'un changement du rôle des fournisseurs qui sont devenus, de fait, les sous-traitants internationaux d'une firme disposant d'un réseau mondial de magasins. Les mêmes fournisseurs ont du re-concevoir totalement le mode de fabrication des meubles, désormais fournis par éléments à assembler par le distributeur qui les a conçus, puis à monter par le *consommateur*.

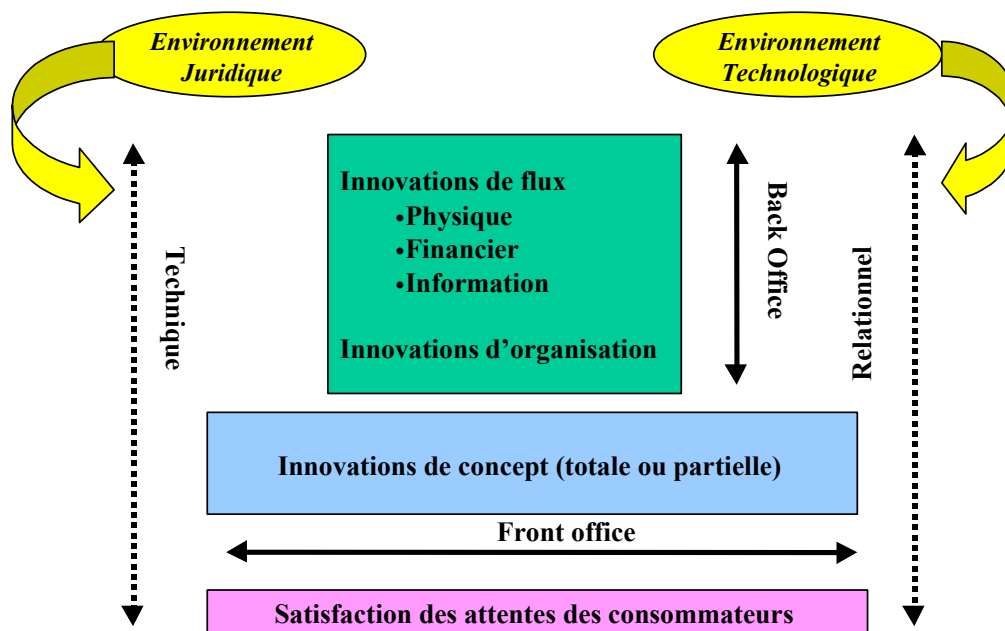
Pour sa part, DUPUIS (2001) a proposé un cadre d'analyse adapté aux activités commerciales en distinguant les innovations de concept, de flux, d'organisation et de relation conditionnées par l'évolution de l'environnement qu'il soit étatique ou juridique.

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

La combinaison (le mix) des quatre types d'innovation précédents, notamment au niveau des groupes de distribution, peut être définie comme *une innovation architecturale*. Ainsi, les leaders mondiaux de la distribution, Wal-Mart, Carrefour et les autres, ont-ils une histoire jalonnée par les différents types d'innovation évoqués qui se sont combinés pour renforcer leur puissance et leur spécificité. Alors que Wal-Mart présente une architecture innovante dominée par le Back Office, Carrefour s'est montré particulièrement innovateur au niveau du Front Office.

# Schéma 1

## Architecture de l'innovation commerciale



Source : Dupuis M. (2001), « L'innovation commerciale », *Etudes et Recherche*, CERIDICE.

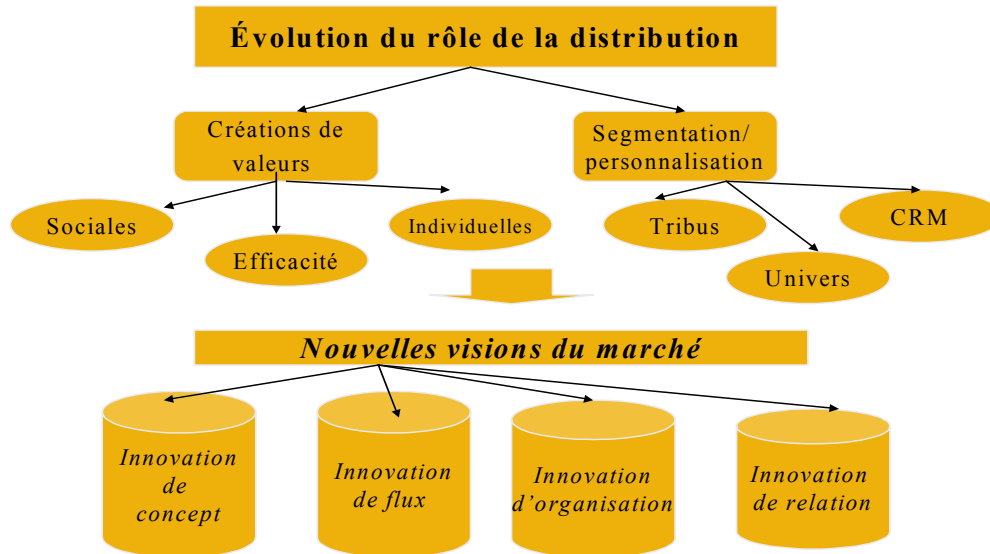
## 2 - Axes et paradoxes de l'innovation commerciale à l'horizon 2010

La littérature sur les axes les plus porteurs d'innovation et leur impact sur la distribution du début du troisième millénaire s'est enrichie considérablement dans la dernière décennie citons, pour la France, les travaux de BADOT, COVA, CHAIN, DUPUIS, MOATI, ROCHEFORT, VOLLE.

Cette littérature basée sur de nombreuses enquêtes de consommateurs et sur la consultation d'experts permet de dégager un certain nombre de thèmes majeurs souvent convergents (schéma 2).

## Schéma 2

### Les axes de l'innovation commerciale



Le rôle de la distribution se transforme ; de simple intermédiaire, le distributeur est devenu un partenaire incontournable intervenant sur le produit, créateur de concepts, détenteurs d'informations souvent avant le producteur. La distribution ne vend plus des produits mais des concepts de vente (Dupuis, 1998).

Du point de vue de l'économiste, Moati (2001) analyse des évolutions en cours sur une période de 10 ans avant et après la césure du siècle comme une réponse à la crise du fordisme en économie, c'est-à-dire à la fin de la distribution de masse extensive et adaptée à la production de masse, et au passage à une distribution de nature intensive.

L'innovation commerciale trouve sa place dans ce processus autour de deux pôles centraux, la création de valeurs et la segmentation, voire la personnalisation de masse (schéma 2).

La création de valeurs consommateur est analysée par plusieurs Holbroock, relayé dans le domaine qui nous intéresse par Badot (Badot, 2001).

L'analyse des valeurs ainsi créées peuvent se regrouper en trois catégories, des valeurs individuelles - intégrant de nouveaux paramètres comme la nostalgie (Cova) - des valeurs sociales, voire éthiques allant jusqu'à retrouver le sacré dans l'expérience de consommation auxquelles, sans oublier les traditionnelles valeurs d'efficacité attribuées à la distribution, la bonne solution, au bon endroit, au bon moment et au bon prix.

D'un autre côté les segmentations traditionnelles de type socio-démographiques sont elles-mêmes en partie relayées par de nouvelles approches comme celle du marketing tribal et par une perspective de personnalisation de masse que facilite la mise en place des nouvelles technologies de l'information.

Ce processus conduit les distributeurs à adopter de nouvelles postures face au marché ce qui débouche sur des visions différentes de leur métier et de leur fonction.

Citons les efforts d'enseignes de plus en plus nombreuses visant à :

- ❑ La transformation du consommateur passif en un acteur devenu partie prenante de la production du service distributif ;
- ❑ La transparence de l'offre consommateur désirant savoir ce qui se passe dans « l'arrière boutique » des réseaux ;
- ❑ La recherche du plaisir dans l'acte d'achat vécu comme une expérience et impliquant un ré-enchantement des lieux commerciaux ;
- ❑ L'importance donnée au traitement du budget temps et de l'urgence ;
- ❑ La sollicitation permanente des cinq sens
- ❑ Last but not least, une distribution retrouvant enfin sa mission première de lieu d'échange créateur de lien et de sens.

Si le repérage des ruptures constitue une difficulté majeure pour les prospectivistes, la distinction entre tendances robustes et tendances passagères est non moins importante.

Le cycle de vie des formules de distribution ne suit nullement un parcours linéaire. En France les magasins d'usines ont connu rapidement un pic puis une stagnation et leur redémarrage réel n'est nullement garanti.

De même, le commerce électronique si l'on tient compte du Minitel n'en finit pas de « démarrer ».

Un certains nombre de questions, voire de paradoxes, apparaissent en effet qui ne facilitent pas le travail du prospectiviste.

- **La distribution pilote de filière ou simple metteur en scène de l'offre ?**

Une vaste discussion mérite d'être engagée quant au rôle de la distribution. Est-elle un simple sélecteur de produits ou un véritable chef de filière entrant en compétition verticale avec ses fournisseurs ?

Certains auteurs avaient pris position sur ce points dès la fin des années 1980 en indiquant que la distribution intervenait désormais sur la conception même des produits, notamment par la marque de distributeur, et en parlant de produit magasin-filière (Dupuis, 1991). Complétant cette approche, Moati (Moati 2001) voit la distribution comme créatrice de bouquets d'offre, combinant des produits et services en univers pour apporter au consommateur des solutions. A la limite se constituent des réseaux de marques enseignes totalement conçus par le distributeur à l'instar d'Ikea, Zara ou d'une autre manière Muji, dans lesquels l'enseigne détient le capital marque. Cette solution rencontre parfois des difficultés pour des gammes jusqu'alors largement dominées par les marques de fabricants comme le montre l'exemple de Décathlon contraint de réintroduire les marques incontournables après avoir tenté une politique radicale de marques de distributeur.

- **Prix ou différenciation ?**

A la suite de Michael Porter nombre d'auteurs ont opposé les stratégies de positionnement axées sur le prix à celles centrées sur la différenciation, une solution mixte débouchant sur l'enlèvement et le non positionnement (Porter, 1982).

L'examen de la période 1990–2000, ainsi que de tendances qui auront impact sur les dix prochaines années, peut conduire à formuler différemment cette dichotomie.

La création d'une formule de vente ne suffit plus à définir une stratégie d'enseigne, car elle peut être assez rapidement copiée ; le couple diabolique positionnement-différenciation refait ici surface. Ainsi l'hypermarché est un format introduit par Carrefour et copié par ses challengers et il faut bien alors à l'intérieur d'une même formule trouver un positionnement différenciateur. En France les hypermarchés à l'enseigne Leclerc ont essayé de se différencier par le prix et y sont parvenus, alors que d'autres oubliaient ce fondamental. Toutefois, la même enseigne a introduit d'autres éléments de différenciation comme les manèges à bijoux ou les espaces culturels. En renforçant leur positionnement prix les Leclerc contribuent à asseoir la formule de l'hypermarché mais ils introduisent une différenciation intratype par leur stratégie d'innovation sur des univers sélectionnés. A la dichotomie prix/différenciation, l'on peut opposer de nouveaux paradigmes comme bas prix/nouveaux service (Rosembloom, Dupuis, 1994).

- **Marchand/non marchand**

L'introduction de valeurs comme l'éthique, la ré-appropriation par le consommateur de l'espace de vente, le ré-enchantement et l'hédonisme, pousse à l'attribution d'espaces peu ou non marchands (Cova, 2000) tant au niveau des enseignes que des centres commerciaux (cafés, cours de cuisine, lieu de détente, voire de spectacle). Ces espaces vont à l'encontre d'un principe de base du merchandising : chaque portion d'espace d'une enseigne devant « payer » son loyer.

L'on débouche ainsi sur une contradiction qui ne manquera pas d'opposer financiers et ré-enchantés et pourrait déboucher sur de nouveaux critères d'attribution des espaces de vente intégrant la fidélisation ; ainsi pour reprendre l'exemple de la France, la Fnac introduit des lieux de détente dans ses nouveaux concepts, alors que Décathlon est revenu en arrière plaçant ces lieux à l'extérieur de la surface de vente.

- **Is small beautiful ?**

Le passage d'une culture (d'entreprise) extensive à une culture intensive conduit à remettre en cause le principe de l'accroissement historique de la taille moyenne des magasins du fait de l'enrichissement de leur offre combinée à l'accroissement du confort d'achat du consommateur.

Les mégastores se sont en effet multipliés dans les dix dernières années, mais leur développement va se heurter à la saturation du marché des grandes métropoles, à l'intervention croissante des pouvoirs publiques, aux limites d'une stratégie d'internationalisation qui pour être efficace doit être contrôlée et maintenir un équilibre entre marchés connus et nouveaux marchés. D'où la recherche de concepts de taille plus petite pouvant participer à la conquête de territoires à seuil de population inférieur. Mais dans ce cas le risque est de dénaturer le concept initial qui



a besoin d'une surface minimum pour s'exprimer. Faudra-t-il dans ce cas créer de nouveaux concepts, quitte à introduire des enseignes nouvelles ? Ou simplement décliner les enseignes par univers et modules adaptables à des marchés de taille différentes ? Ce nouveau défi va sans doute entraîner des stratégies multi-format à gestion particulièrement fine.

- **Quel mix globalisation / adaptation ?**

Penser globalement, agir localement constitue sans aucun doute l'un des bases de l'internationalisation, un nouveau terme est né de l'Anglo-Saxon : la glocalisation synthèse du global et du local.

Cette nécessité est devenue l'une des pierres angulaires de la compétition internationale des enseignes et des marques.

Sans globalisation, peu ou pas d'économies d'échelle et le risque de perdre tout avantage compétitif par les coûts. Sans adaptation aux comportements et cultures locales un risque de rejet au-delà de la frange de clientèle multinationale qui demeure encore largement minoritaire.

Les deux modèles Carrefour et Wal-Mart sont caractéristiques des contradictions rencontrées par les distributeurs. Le premier caractérisé par une très forte part adaptative a rencontré un succès évident auprès des pays latins et asiatiques, chaque Carrefour devenant, tout en conservant ses principes de base, parfois non sans difficulté. Le second se veut très global au niveau du Back Office, il s'agit d'un distributeur orienté coûts, parfois inadapté au niveau local (Argentine). Ces deux géants auront chacun à trouver comme les autres distributeurs la combinaison gagnante entre ces deux facteurs.

- **Le mouvement pendulaire centralisation-décentralisation**

L'innovation organisationnelle concerne également la répartition des responsabilités entre acteurs d'une même enseigne ou d'un même groupe. La centralisation est source d'économies d'échelle, la décentralisation permet de meilleures adaptations aux marchés locaux et développe l'initiative à tous les niveaux. Les concepts de distribution américains ont tranché assez vite ce dilemme éventuel réservant à l'amont les achats et la logistique ainsi que les grandes stratégies d'enseigne et à l'aval le soin de la mise en scène et de la relation client.

A l'inverse, la culture « française » de l'hypermarché au départ basée sur une large décentralisation a dû, sous la pression concurrentielle, les concentrations et l'internationalisation, faire machine arrière et de nouveau centraliser au risque de perdre en agilité. De nouvelles synthèses devront être trouvées facilitées par une richesse d'information incomparable avec le passé permettant selon les perspectives de mieux décider centralement pour le local ou au contraire de mieux associer chacun des maillons de la filière à travers une information partagée.

## **Conclusion**

La distribution est bien un lieu d'innovation en tant que tel comme résultante de combinaisons de facteurs tant au niveau du Front Office que du Back Office. L'innovation implique de nouvelles visions du marché et des moyens d'y accéder, elle est source de nouveaux paradoxes dont nous avons évoqué quelques uns constituant autant de piste de recherche.

## Bibliographie

Abernathy W.J. & Clark K.B. (1985) « Innovation : Mapping the Winds of Creative Destruction », *Research Policy*, n°14, pp. 3-22.

Badot O. et Cova B. (1992), *Le Néo-Marketing*, ESF éditeur, Paris.

Badot O. (2000-2001), *La valeur consommateur de Cotsco à l'épreuve de la typologie de Holbroock*, Market Management - document de travail – Ceridice, Paris.

Badot, O. (2001), The "Consumer Value" of Costco as a Test of Holbrook's Typology, presented by Olivier Badot and discussed by Russell W. Belk, 8<sup>th</sup> Interdisciplinary Conference on Research in Consumption Studies, La Sorbonne, Salle des Thèses, Paris, 27, 28 et 29 juillet, pp. 30-55.

Chain C.(1998), *Commerce une dynamique pour demain*, Editions Liaisons, Paris.

Colla E. et Dupuis M. (1997), *Le défi mondial du bas prix*, Publi Union, Paris.

Cova B. (2001), « Lorsque le marchand fait vendre le non marchand », Déjeuner Recherche ESCP-EAP, Paris.

Dupuis M. (1998), « L'innovation dans la distribution, ses implications dans les rapports industrie-commerce », *Décisions Marketing*, 15,3,29-41.

Dupuis M. (1998), "New concepts in speciality retailing", European Retailing Seminar, 28 mai 1998, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College, Oxford.

Moati P.(2001), *L'avenir de la grande distribution*, Editions Jacob, Paris.

Porter ME (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.

Rochefort R. (1997) *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.

Rosenbloom B., Dupuis M. (1994), "Low price,low cost high services, a new paradigm for Global Retailers", *The International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, University of Stirling, UK.

Rieunier S. & Volle P. (2001), *Tendances de la consommation et concepts innovants dans la Distribution* ; non publié.