

Innovation commerciale, source de dynamisme perpétuel pour la relation consommateur – entreprises ? Manager l’innovation commerciale pour repenser les contours de l’échange marchand

Market innovation as a source of perpetual dynamism for the consumer–business relationship

Managing market innovation to rethink the contours of commercial exchange

Béatrice Siadou-Martin¹

¹ Laboratoire CERFIGE, Université de Lorraine, France, beatrice.siadou-martin@univ-lorraine.fr

RÉSUMÉ. L’innovation commerciale répond à la question « faire différemment » dans la commercialisation des biens et des services. Elle s’intéresse ainsi à l’objet de l’échange mais aussi à la construction même de cet échange commercial en considérant les acteurs et l’environnement. L’innovation commerciale recouvre les aspects techniques et technologiques mais également les aspects sociaux, organisationnels et informationnels. Cet article vise à définir les contours de l’innovation commerciale ainsi qu’à fournir des éléments de compréhension et de réflexion sur la manière dont ce dispositif de management permet de repenser les contours de l’échange marchand. En effet, l’innovation commerciale permet de comprendre les dynamiques concurrentielles d’un secteur et d’ouvrir des opportunités de marchés aux différents acteurs.

ABSTRACT. Market innovation answers the question "how to do it differently" in selling and exchanging goods and services. It focuses on the object of the exchange but also on the construction of this commercial exchange by considering the players and the environment. Market innovation includes technological aspects and those of the techniques used, as well as social, organizational and informational aspects. This article aims to define the concept of market innovation and to provide elements of understanding and reflection on the way in which this management device allows us to rethink the market. Indeed, market innovation highlights the competitive dynamics of a sector and the new opportunities for brands and retailers.

MOTS-CLÉS. Innovation commerciale, comportement d’achat, stratégie d’entreprise, marketing, concurrence, avantage stratégique.

KEYWORDS. Market innovation, purchase behaviour, business strategy, marketing, competition, strategic advantage.

1. Introduction

1.1. *La distribution, en perpétuelle mutation....*

« C'était la cathédrale du commerce moderne solide et légère, faite pour un peuple de clientes. [...] Déjà, voulant éviter la fatigue des étages aux dames délicates, il avait fait installer deux ascenseurs, capitonnés de velours. Puis, il venait d'ouvrir un buffet, où l'on donnait gratuitement des sirops et des biscuits, et un salon de lecture, une galerie monumentale, décorée avec un luxe trop riche, dans laquelle il risquait même des expositions de tableaux. [...] La grande puissance était surtout la publicité. Mouret en arrivait à dépenser par an trois cent mille francs de catalogues, d'annonces et d'affiches. Pour sa mise en vente des nouveautés d'été, il avait lancé deux cent mille catalogues, dont cinquante mille à l'étranger, traduits dans toutes les langues. [...] Maintenant, les rendus et la baisse des prix entraient dans le fonctionnement classique du nouveau commerce. Mais

où Mouret se révélait comme un maître sans rival, c'était dans l'aménagement intérieur des magasins. » ([ZOL 98], Au bonheur des dames, 1883)

Ces quelques lignes extraites du roman « Au bonheur des dames » écrit par Emile Zola au XIX^{ème} siècle décrivent avec précision les différentes méthodes et techniques de ventes employées par le grand magasin Mouret qui apparaissent nouvelles voire révolutionnaires pour l'époque. Au-delà du produit vendu, support de l'échange marchand, le consommateur cherche à vivre un moment « unique »... une expérience de magasinage. Pour ce faire, des variables telles que le prix, la communication, le *merchandising*, la marque et la gestion du personnel apparaissent centrales [HEL 00]. L'émergence de ce nouveau format de distribution -le grand magasin créé par Aristide Boucicot en 1853- constitue une innovation commerciale majeure dans l'histoire de la distribution. Le succès rencontré par ces grands magasins peut s'expliquer par la rencontre de plusieurs facteurs. Loin d'en proposer une analyse exhaustive, il est important de souligner les profondes mutations de l'offre et de la demande sans pour autant désigner l'une comme cause et l'autre comme conséquence. En effet, la production de masse, conséquence de la révolution industrielle, mais également le développement des moyens de transport, et notamment des chemins de fer, permettent de proposer à la vente une offre élargie et à prix abordable. Le consommateur du XIX^{ème} siècle modifie largement ses pratiques et ses comportements d'achat, ce qui traduit les évolutions profondes de la société dans son ensemble (urbanisation, évolution politique, mutations sociologiques et psychologiques, etc.).

Autre temps, autre exemple... En mai 2019, le nouveau centre commercial « Cloche d'Or » est inauguré à Luxembourg-Ville. Comment décrire ce modèle disruptif de distribution qui permet de repenser la ville et de considérer l'ensemble de ses usagers que sont notamment les habitants, les travailleurs locaux ou transfrontaliers, les touristes ou encore les familles habitant en périphérie ? Il s'agit d'un vaste ensemble immobilier qui propose logements, bureaux, commerces, établissements Horeca (hôtel, restauration, café) et espaces publics sur le principe de la mixité verticale puisqu'il comprend 21 étages et près de 80 hectares. Auchan, enseigne phare du centre commercial, a ainsi conçu et dévoilé l'hypermarché du futur, son nouveau concept baptisé *lifestore*. Ainsi, se combinent des évènements commerciaux, des espaces de convivialité, des lieux de restauration (*eat-in-store*) et des stands d'alimentation fraîche. A titre d'illustration, les clients peuvent trouver des potagers où sont cultivés des herbes aromatiques ou des espaces ouverts réservés à des animations ou à des opérations de sensibilisation. L'hypermarché se dotera également de nouveaux métiers tels que le *welcomer* qui assure l'accueil des consommateurs, le *personal shopper* qui peut les conseiller et assister dans leurs achats ou encore des diététiciens ou coachs sportifs qui proposent services et conseils¹.

Une perspective historique des formes d'échange des biens et services met en exergue des « révolutions commerciales », définies comme des « épisodes au cours desquels la trajectoire d'évolution du secteur marque une bifurcation manifestant l'émergence de nouvelles manières de satisfaire les besoins des consommateurs » [MOA 11, p. 7].

1.2. La digitalisation, source d'innovations commerciales...

Il serait vain de vouloir dresser une liste exhaustive des innovations commerciales qui émergent suite à la digitalisation de l'économie qui conduit l'ensemble des acteurs à repenser de nos jours à repenser l'échange marchand. Des illustrations sont proposées dans le tableau 1.

Ces innovations commerciales se focalisent sur un élément particulier de l'interaction commerciale mais elles peuvent également résulter d'un assemblage de ces différents éléments, comme dans l'exemple du centre commercial « Cloche d'or » du Luxembourg présenté précédemment. L'approximation la plus répandue est de réduire l'innovation à sa dimension technique et

¹ <https://www.retaildetail.be/fr/news/immobilier/ouverture-de-cloche-d%20or-au-luxembourg-avec-l%20inauguration-de-1%20hypermarch%C3%A9-du-futur>

technologique bien que celle-ci ait suscité un grand intérêt dans les recherches académiques et qu'elle puisse sous-tendre de nombreuses innovations commerciales. En effet, il ne s'agit d'opposer monde virtuel et monde physique, de voir l'un comme porteur d'innovations et l'autre non. Les entreprises se doivent aujourd'hui d'apprendre à conjuguer ces deux mondes, physique et virtuel, pour ne proposer que des expériences de consommation *sans couture*.

« Cette imbrication [physique et digitale] brouille la vision des décideurs et rend la mue du commerce particulièrement délicate car être présent dans le monde virtuel oblige à se réinventer dans le monde physique, notamment en interrogeant le rôle et le statut de l'enseigne et du point de vente au sein d'un « chemin de points de contact » qui allie justement physique et virtuel, au service d'une expérience sans couture vécue par un consommateur désormais hyper-connecté. » ([VAN 18] Vanheems et Paché, 2018, p. 6).

Quelques illustrations d'innovations commerciales qui impactent la politique du	
Produit	les innovations développées avec le soutien et l'apport des communautés de consommateurs la personnalisation ou <i>customisation</i> des produits ou des services les abonnements de boîtes découvertes livrées à domicile les plateformes collaboratives favorisant les transactions <i>consumer-to-consumer</i>
Prix	les caisses automatiques, le <i>self-scanning</i> le m-paiement
Distribution	les agents virtuels le <i>click and collect</i> , le <i>drive</i> la phygitalisation du point de vente, les bornes interactives en point de vente les cabines d'essayage à réalité augmentée ou les miroirs connectés
Communication	les vitrines connectées le QR Code la communication sur les réseaux sociaux

Tableau 1. Quelques illustrations des innovations commerciales fondées sur la digitalisation

La mise en œuvre d'une nouvelle technologie implique bien souvent des aspects et enjeux organisationnels, informationnels ou sociaux. Par exemple, quand une enseigne décide de doter ses vendeurs d'un dispositif d'aide à la vente ou de proposer à ses consommateurs un dispositif d'aide à l'achat (ces dispositifs sont désignés avec l'acronyme NAVA, nouvelles aides à la vente et à l'achat), elle doit conduire une réflexion sur les méthodes de management, les compétences, la formation et les conditions de travail ainsi que sur les leviers d'acceptabilité de cette innovation au sein de l'organisation et par les consommateurs. A défaut de la mise en place de dispositifs d'accompagnement, l'innovation commerciale pourra devenir source de résistance et de rejet de la part des acteurs.

1.3. L'innovation commerciale, en perpétuel mouvement...

Comment définir ce concept d'innovation commerciale ? Intéressons-nous aux deux termes qui forme cette expression.

L'innovation comporte **trois caractéristiques** essentielles qui permettent de mieux appréhender ce concept. Tout d'abord, elle renvoie à des **valeurs positives** puisqu'elle permet de renforcer la compétitivité des entreprises et de dynamiser la croissance économique des pays. Ainsi, aussi bien au niveau des stratégies d'entreprises que de la politique générale des pays, l'innovation est mise en avant comme une valeur à poursuivre et à atteindre. Ensuite, l'innovation se définit comme la mise en œuvre

de nouvelles idées et/ou des résultats de recherches. Cette idée de **nouveauté** introduit une rupture plus ou moins grande avec l'état antérieur qu'il s'agisse d'un objet ou de la manière précédente de faire. En première approche, l'innovation pourrait se résumer à faire différemment, à faire autrement un produit ou une action. Globalement, les innovations résultent de l'adaptation de recherches scientifiques, de la nécessaire adaptation à des contraintes environnementales, d'une volonté managériale ou de la prise en compte des attentes du consommateur... (ou d'une combinaison de ces solutions), le degré d'innovation apparaît variable, et le degré de nouveauté s'étend selon les auteurs d'une technologie nouvelle ou à la mise en œuvre d'une nouvelle marque de produit [CES 96]. Enfin, l'innovation est, par ontologie, **risquée** puisque bien que la nouveauté puisse l'attirer, l'individu préférera ce qu'il connaît, ce dont il a l'habitude. L'observation des pratiques managériales montre un rythme soutenu des innovations mais avec un taux de succès faible, ce qui souligne le caractère risqué de cette activité [OZE 14] : à titre d'illustration, une étude menée par Nielsen² montre qu'environ les trois quarts des produits de grande consommation échouent dès leur première année de commercialisation. De même, de nombreuses innovations commerciales comme de nouveaux objets connectés ou de nouveaux lieux ou formats de distribution ne dépasseront pas le stade de l'idée, du prototype, de l'étude de marché ou du concours d'innovation faute d'avoir trouvé un modèle économique satisfaisant ou un marché potentiel suffisamment large. L'approche schumpétérienne de l'innovation reprend cette réflexion en décrivant le processus d'innovation comme un processus de **destruction créatrice**. Cette oxymore apparente s'explique par la nécessité de faire table rase du passé afin de laisser émerger et mettre en œuvre de nouvelles idées. Cette problématique de la temporalité dans l'innovation soulève de nombreuses questions : l'entreprise doit-elle sans cesse innover ? Est-il nécessaire d'innover quand les résultats sont satisfaisants et les objectifs sont atteints ? A quel moment le marché est-il prêt pour accepter une innovation ? Faut-il innover de manière disruptive ou au contraire, préférer un avancement étape par étape ?

En 2005, le manuel d'Oslo [EUR 05] définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

Cette définition souligne le caractère multiforme de l'innovation dont l'erreur consisterait à la réduire à la seule innovation technique ou technologique. Ainsi, quatre catégories d'innovations émergent à la lecture de cette : le produit ou le service, le procédé, l'organisation et le marketing. L'innovation commerciale peut se concevoir comme une **innovation marketing**. Mais, que recouvre le marketing ? « Le marketing est l'ensemble des processus mis en œuvre par une organisation (ou autre « entité sociale ») pour comprendre et influencer dans le sens de ses objectifs les conditions d'échange avec d'autres entités, individus, groupes ou organisations » [DUB 05, p. 11].

D'ailleurs, le manuel d'Oslo considère que l'innovation commerciale correspond à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la distribution, de la communication ou de la tarification d'un produit. Le marketing conçoit le produit selon trois niveaux comme le présente la figure suivante.

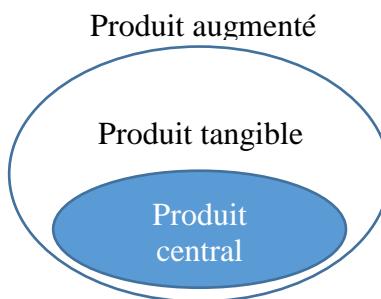


Figure 1. Les trois niveaux de conception du produit

² “The Nielsen Breakthrough Innovation Report”, European Edition, December 2015, Nielsen.

Si le produit central permet de définir le bénéfice (qu'il soit fonctionnel, hédonique, social, éthique, etc.), ou le service réel retiré de la consommation, le produit tangible s'attache à définir ou à traduire ce bénéfice au travers des caractérisques ou capacités du produit ou service tels que la durabilité, le nom de marque, le niveau de qualité, l'emballage, le conditionnement. Néanmoins, dans le processus de développement d'un nouveau produit, les marketers devront également définir le **produit augmenté** c'est-à-dire l'ensemble des facteurs ou éléments qui faciliteront l'achat et qui offriront l'expérience client la plus satisfaisante. Ainsi, les modalités de livraison, les possibilités d'installation, les garanties, le mode de financement, les services ou applications facilitant l'usage, l'achat de nouvelles options ou d'accessoires, etc. seront autant de facteurs qui permettront d'enrichir le produit central. Se dessinent subséquemment de très nombreuses pistes pour l'innovation commerciale qui concerne les aspects techniques et technologiques du produit mais également les services complémentaires et l'environnement de service et qui porte donc sur des aspects matériels, sociaux, informationnels ou organisationnels [DOS 17]. L'innovation commerciale peut délimiter et s'apprécier au travers de sa plus-value pour l'humanité. Elle devrait constituer un **progrès** pour l'homme, dans sa manière de commerçer, de vivre et plus largement d'être [CHO 12].

2. Contours et caractéristiques de l'innovation commerciale

Contrairement à l'invention qui s'inscrit dans une logique de découvertes et d'élargissement des connaissances, l'innovation est de nature économique et se doit d'être intégrée au marché. A ce titre, questionner les relations entre l'innovation commerciale et le marché apparaît comme un préambule. Par ailleurs, l'emploi du singulier pour l'expression innovation commerciale cache partiellement son caractère protéiforme qui a été largement souligné dans la littérature.

2.1. Relations complexes entre innovation commerciale et marché

La question des relations entre l'innovation et le marché mérite d'être plus longuement discutée. En première approche, le marché peut être défini comme la rencontre entre l'offre et la demande. Cependant, cette définition ne donne pas d'informations précises sur les conditions organisationnelles et matérielles de l'échange. En effet, la relation « marché-innovation » est complexe et peut être qualifiée de réflexive. L'innovation induit une compréhension approfondie du marché mais l'innovation modifie le marché.

2.1.1. De la compréhension des marchés à la création de nouvelles perspectives...

L'innovation commerciale a pour objectif de faciliter et d'améliorer l'interface « entreprise-consommateur » dans la commercialisation des biens et services. A ce titre, elle se doit d'être une activité valorisée par le marché, à défaut, elle est simplement et purement retirée de celui-ci. L'innovation commerciale introduit ainsi une réflexion sur le marché, et plus largement, sur les usages et les pratiques des consommateurs, les modèles économiques qui vont permettre de la valoriser, le design, le marketing... et sous-entend une dimension **visionnaire** du marché ainsi que des méthodes pour recueillir les signes faibles ou insights, indicateurs de l'évolution du marché [DUP 02]. Plus précisément, le marché et l'environnement sont étudiés pour distinguer, les tendances « lourdes » ou structurelles, les tendances émergentes, les signaux faibles, les effets conjonctuels ainsi que les ruptures [DEM 15].

De nos jours, le contexte peut être qualifié **d'hyper-compétitif** [DAV 94]. Ainsi, les entreprises évoluent dans des marchés turbulents, concurrentiels et difficilement prévisibles. Quatre facteurs qui progressent et expliquent la turbulence de l'environnement ont été identifiés [BAR 09] : l'individualité, la complexité, l'incertitude, l'interdépendance. De manière pratique, cet environnement instable s'illustre dans le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'entrée inattendu de nouveaux acteurs sur le marché qui viennent modifier radicalement les règles du jeu, l'évolution des normes techniques ou des recommandations, la volatilité des consommateurs, etc. Dans ce contexte, la stratégie

d'entreprise, devient la science du mouvement, cherchant grâce à son agilité organisationnelle à saisir ou à créer des opportunités de marché pour construire son avantage concurrentiel.

Le commerce de détail a été marqué au cours du XX^{ème} siècle par l'émergence de nouveaux formats que sont le supermarché, l'hypermarché, le hard-discount et plus récemment, le drive. L'analyse de la dynamique concurrentielle de ce secteur conduit à conclure, certes, à une relative stabilité du commerce de détail mais également au constat d'une concurrence exacerbée entre les enseignes, qu'il s'agisse de la concurrence intra-type (même format) et de la concurrence inter-type (les différents formats) [FIL 08]. L'innovation commerciale permet de déplacer la **concurrence**, la compétition entre les enseignes au-delà du prix et des caractéristiques objectives de l'offre.

L'**ubérisation** qui est définie, dans l'édition 2018 du Petit Larousse, comme « la remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres » a grandement modifié les règles du jeu de nombreux secteurs d'activité. En effet, les agences immobilières *online* ou les plateformes de mise en relation directe entre acheteurs et vendeurs bouleversent le secteur de l'immobilier en redéfinissant les modes de création et de répartition de la valeur de l'échange. A côté des acteurs *online* qui ont construit leur modèle économique sur la diffusion gratuite à grande échelle d'annonces immobilières pour les annonceurs et financée par des messages publicitaires, les acteurs traditionnels se sont interrogés sur l'enrichissement de leur offre de service. Ainsi, ils ont mobilisé des innovations numériques tels que les photos HD, le relooking 3D ou la visite virtuelle qui offre une vision à 360° du bien à l'aide d'un système de photographie en mode panoramique, etc. pour aider le consommateur à se projeter dans le bien et lui apporter une nouvelle expérience de consommation.

Par ailleurs, le succès rencontré par l'entreprise Michel et Augustin est tel qu'il a intéressé Danone « qui en 2016, a acquis 40 % du capital de la marque au ton décalé et devrait progressivement en prendre le contrôle d'ici à cinq ans, pour une valorisation totale comprise entre 75 et 100 millions d'euros »³. Au-delà des données financières, cet exemple illustre comment l'innovation commerciale peut permettre de se distinguer sur un marché saturé. En effet, la marque Michel et Augustin commercialise des produits (yaourts, mousses au chocolat, gâteaux) qui ne présentent pas ou peu de difficultés techniques et subséquemment, n'offrent pas la possibilité d'avoir recours à une protection jurique des produits commercialisés, et se situent sur des marchés où la concurrence est nombreuse et dynamique. Combinée à une innovation sociale (la bananeraie et les trublions du goût), la communication différente, décalée voire transgressive mise en œuvre par la marque Michel et Augustin permet de mettre en scène la marque, de raconter des histoires (*story-telling*), de constituer une communauté de consommateurs fans de la marque sur lesquels elle peut s'appuyer pour développer ses ventes et de se créer, ainsi, des opportunités de marchés.

Les trois exemples développés ci-dessus (le commerce de détail, le marché de l'immobilier et la marque Michel et Augustin) permettent d'illustrer de quelle manière l'innovation commerciale permet de redessiner le marché. En effet, la mise en œuvre d'une innovation commerciale permet de modifier **qualitativement** (instensifier les relations avec les clients actuels) et **quantitativement le marché** (trouver de nouveaux clients) ainsi que l'émergence d'une **nouvelle dynamique concurrentielle** consécutive à une déstabilisation du marché actuel [LEN 15]. A ce titre, l'innovation commerciale apparaît indispensable. Ne pas anticiper les évolutions du marché et de l'environnement, c'est prendre le risque d'un nouvel entrant proposant un modèle disruptif ou de la mise en œuvre d'une proposition de valeur satisfaisant davantage le consommateur que sa propre proposition.

³ <https://www.bpfifrance.fr/A-la-une/Actualites/La-recette-du-succes-d-Augustin-Paluel-Marmont-Michel-et-Augustin-40534>

2.1.2. L'innovation commerciale peut introduire une nouvelle répartition des rôles entre l'entreprise et le consommateur

L'innovation commerciale permet d'échapper à la concurrence intra-type et inter-type sur les marchés existants, d'identifier de nouvelles sources de différenciation et de redessiner le rôle des acteurs. En effet, les frontières entre d'une part, des entreprises en charge de la conception, de la fabrication et de la distribution des produits et d'autre part, des individus qui prennent le rôle de récepteur en tant qu'acheteur et/ou consommateur s'estompent progressivement. Grâce au développement et à l'accessibilité des outils digitaux qui permettent de toucher une cible élargie, les consommateurs sont sollicités pour des missions de plus en plus nombreuses et diversifiées (assurer la livraison, créer des nouveaux produits, donner son avis, proposer des idées innovantes, etc.) [LEN 13].

L'ensemble des activités réalisées par les consommateurs appelé *consumer made* peut être défini à travers d'une part, la nature du sujet et d'autre part, la nature de l'objet [COV 08]. Autrement dit, quelles sont les caractéristiques du consommateur impliqué dans le processus ? S'agit-il des consommateurs ordinaires, c'est-à-dire la « foule » ou de consommateurs créatifs ? Par ailleurs, s'agit-il d'impliquer les individus dans la co-création de l'offre ou de l'expérience ? Le croisement de ces deux activités conduit à l'identification de quatre catégories d'activité : la **co-innovation** qui consiste à impliquer les consommateurs créatifs dans le processus de conception de nouveaux produits ou services, la **co-détermination** par laquelle entreprises et consommateurs engagent un dialogue ouvert et productif sur les attentes du marché, la **co-promotion** qui associe les consommateurs, généralement à l'aide de concours, à la **construction** de visuels ou de campagnes publicitaires et enfin, la **co-production** qui implique le consommateur dans la « customisation » de son offre de service.

Bien que ces démarches rencontrent un engouement des consommateurs, elles nécessitent que l'entreprise développe une véritable **orientation-client** [AUB 17]. Par ailleurs, ces innovations commerciales génèrent des résistances car plusieurs auteurs dénoncent cette **mise au travail** du consommateur [DUJ 14].

2.2. Les typologies de l'innovation commerciale

Comme indiqué précédemment, l'innovation commerciale peut concerner le produit mais également tous les éléments périphériques qui contribuent à la commercialisation du bien ou du service. Sans que cette liste soit exhaustive, l'innovation commerciale peut concerner le produit mais également les services complémentaires, la gestion des flux d'informations accompagnant les biens, les méthodes de paiement ou de livraison, la gestion de relation client ou les formes de contact et de communication. Les pratiques managériales permettent ainsi de constater et de conclure à la très grande diversité de l'innovation dans les structures commerciales [GAL 04]. Ainsi, la littérature marketing a cherché à qualifier l'innovation commerciale et propose plusieurs typologies de celle-ci présentées ci-après. De manière schématique, trois critères sont identifiés et mobilisés pour étudier les innovations commerciales : **les finalités, la nature et le degré de rupture de l'innovation**.

En s'appuyant sur les deux caractéristiques de l'innovation que sont son degré de nouveauté ainsi que sa **nature**, quatre formes d'innovation commerciale sont ainsi délimitées : **innovation radicale** ou **incrémentale**, **innovation sociale** ou **technique** [BAD 92]. Plus précisément, une innovation incrémentale introduit une faible différence par rapport aux propositions antérieures, en revanche, une innovation radicale s'appuie sur une rupture forte par rapport aux propositions antérieures. A titre d'illustration, si la tablette peut être qualifiée d'innovation incrémentale, l'introduction du *smartphone* sur le marché de la téléphonie mobile qui modifie profondément les usages des consommateurs, constitue un exemple d'innovations disruptives. En considérant la nature de l'innovation, ces auteurs distinguent l'innovation sociale qui remet en question les habitudes d'achat ainsi que l'innovation technique qui modifie les relations entre les acteurs de la chaîne de l'offre. Cette dernière est souvent concomitante avec une innovation technologique.

Considérer l'objet de l'innovation permet de dégager quatre catégories d'innovation : **innovation de concept, innovation de flux, innovation organisationnelle, innovation relationnelle** [DUP 02]. A cela, s'ajoute une cinquième catégorie, **l'innovation architecturale** qui correspond à une combinaison des différentes innovations établies précédemment.

– Premièrement, les **innovations de concept** permettent de repenser l'interface « vendeur-consommateur ». Cette interaction a généralement lieu dans un point de vente. Celui-ci peut se décrire à l'aide d'attributs objectifs tels que sa surface, son lieu d'implantation, son nombre de références, son nombre de caisses mais également par des attributs subjectifs comme l'accueil, les conseils, les possibilités d'échange, l'atmosphère, l'identité de marque. Berry et Dupuis (2005) conçoivent le point de vente comme une combinaison de facteurs matériels et immatériels qui contribuent à la commercialisation des produits et services en apportant une solution aux consommateurs. Ils distinguent ainsi le concept générique ou format de distribution et le concept d'enseigne spécifique qui correspond à l'appropriation par une enseigne/marque du concept générique [BER 05]. A titre d'illustration, le format de distribution –restauration rapide- construit sa proposition de valeur sur une standardisation de l'offre, une rapidité de service et un prix abordable. Néanmoins, bien qu'évoluant sur le même segment de marché, les enseignes McDonald, Subway ou Big Fernand ont des positionnements bien spécifiques et offrent des expériences de consommation différentes.

– Deuxièmement, des **innovations de flux** offrent de repenser les relations verticales, notamment avec les fournisseurs ou les prestataires de services. En effet, la commercialisation de biens ou de services induit des flux physiques (stockage et livraison des produits, retour pour le service de maintenance, etc.), financiers et d'informations (commande de produits, gestion des réclamations clients, etc.). Ces innovations visent essentiellement à améliorer la prévisibilité des ventes qui conduit à réduire les stocks physiques et à améliorer la gestion temporelle de l'échange (apporter la bonne qualité de produits au bon endroit au bon moment). A titre d'illustration, la logistique du dernier kilomètre pour nombre d'entreprises, et plus spécifiquement pour les acteurs du e-commerce, constitue un véritable défi et a conduit à innover en instaurant de systèmes de points relais, des services de livraison à domicile, des casiers dans les lieux de passage ou la livraison collaborative des consommateurs (*crowd logistics*). Ces innovations peuvent avoir un impact significatif et négatif sur la structure des coûts de commercialisation. Néanmoins, elles sont souvent invisibles pour les consommateurs dans la mesure où ils ne peuvent pas apprécier les efforts déployés par l'organisation et bien souvent, ne noteront que les dysfonctionnements.

– Troisièmement, des **innovations organisationnelles** qui se focalisent sur le mode de fonctionnement et d'organisation des entités commerciales.

– Quatrièmement, les **innovations relationnelles** relatives à la modification et à l'amélioration des liens entre acteurs de la filière.

A ces quatre formes, est ajoutée l'**innovation architecturale** qui apparaît comme une combinaison des différentes formes déjà identifiées [DUP 02]. D'ailleurs, l'étude empirique menée par l'INSEE concernant les hypermarchés, les centrales d'achats et le grand commerce spécialisé sur la période 1998-2000 montre que dans plus de 70 % des cas, l'innovation principale a eu pour conséquence d'entraîner d'autres changements et innovations [BER 05]. Pour illustrer ces propos par un exemple, l'enseigne Boulanger peut être mentionnée. Cette surface de vente réduite au cœur des villes permet de proposer une expérience de vie et de proximité aux consommateurs. Ce concept est décrit de la manière suivante : « L'expérience et la relation priment, l'accompagnement est le cœur du moteur de ce nouveau concept. L'équipe du Comptoir est appelée à collaborer avec chaque client pour lui apporter la meilleure solution »⁴. Le distributeur a repensé son assortiment, l'interface « vendeur-consommateur » ainsi que l'équipement technologique de ces points de vente, notamment des bornes interactives pour commander ou retirer les produits ou des tables centrales pour la maintenance et l'animation.

⁴ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Breves/Boulanger-lance-Comptoir-magasin-comme-maison-315867.htm>

D'autres typologies fondées sur le contenu de l'innovation commerciale ont également été proposées. La nouvelle méthode de vente, le nouveau format de vente, le nouveau produit, le nouveau service, le nouveau process interne, le nouveau process externe et l'application de nouvelles technologies sont ainsi proposées dans la typologie de Gallouj [GAL 07]. De la même manière, Choukroun (2012) identifie sept sources d'innovation commerciales dans la distribution que sont le produit, le concept, l'animation, le lien client *online*, le modèle d'organisation, les partenariats, et la roue de la productivité [CHO 12].

En s'intéressant davantage à l'aspect organisationnel et à la structuration des acteurs, sont ainsi distingués « les nouveaux formats de magasin », « la refondation des modes d'organisation de l'entreprise commerciale » et l'émergence de « nouveaux modèles économiques » [MOA 11].

L'approche lancastérienne conçoit les biens au travers d'une série de caractéristiques. L'intensité des points d'innovation conduit à distinguer Gallouj (2004) établit quatre formes ou logiques d'innovation [GAL 04] : une **logique extensive** se caractérise par l'ajout de services au service de base ; la **logique limitative ou épurative**, a contrario, réduit le niveau de service et retire certaines prestations jugées secondaires ; la **logique d'innovation intensive** qui « va consister pour un service donné (mise à disposition de biens, parking, restaurant-cafétéria, etc.) à intervenir sur une des différentes composantes internes ou externes soit en ajoutant des technologies nouvelles, soit en augmentant le poids des technologies existantes » (p. 90), et finalement, une logique d'innovation combinatoire qui fait « référence à tout le jeu des combinaisons » (p. 93). D'autres typologies ont été proposées et distinguent ainsi l'innovation incrémentale, l'innovation d'amélioration et l'innovation de recombinaison.

3. Manager l'innovation commerciale

Une fois décrit le contenu de l'innovation commerciale et ses principales caractéristiques, se pose la question du management de l'innovation commerciale. Afin de fournir des éléments de réflexion sur cette thématique, la diffusion de l'innovation sur le marché est abordée. Ensuite, l'innovation commerciale n'est pas uniforme selon les différents acteurs. Quelles sont donc les tendances de l'innovation commerciale ?

3.1. Le processus d'adoption par les consommateurs d'une innovation commerciale

Bien que l'innovation commerciale apparaisse nécessaire pour anticiper des modèles disruptifs et les évolutions de la consommation, l'arbitrage de la pertinence de celle-ci se fera par le marché : in fine, ce sont les consommateurs qui décideront de son devenir par l'achat et le **réachat** de ce produit et/ou service, c'est-à-dire en développant une forme d'attachement au lieu et à la marque [DIA 15], autrement dit, une fidélité envers l'innovation commerciale. Se pose alors la question de l'adoption et de la diffusion sur les marchés.

L'approche technologique, largement construite sur le *Technology Acceptance Model*, explique l'intention d'adoption et l'usage effectif d'une innovation par l'**utilité perçue** et la **facilité d'usage**. Sans nier le rôle essentiel de ces variables dans le processus d'innovation, cela serait surprenant de réduire l'adoption de l'outil à ces variables techniques.

Ainsi, la littérature marketing traite de la diffusion de l'innovation, notamment en soulignant le **rôle des pairs** dans ce processus. Ont été ainsi définis cinq profils de consommateurs : les innovateurs, les adopteurs précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires [ROG 83]. Ainsi, les innovateurs, peu nombreux (aux alentours de 2,5 % de la population) sont ouverts aux nouvelles idées et valorisent l'innovation souvent de manière intrinsèque. Ils sont suivis par les adopteurs précoces qui correspondent souvent à des leaders d'opinion qui sont actifs socialement. La majorité précoce ou tardive adopte l'innovation respectivement par souci d'image ou par obligation. Quant aux retardataires, ils sont globalement réfractaires aux nouvelles années.

Par voie de conséquence, l'innovation commerciale doit s'accompagner d'une forme de pédagogie, d'apprentissage cognitif, social et comportemental de la part des consommateurs-utilisateurs. A ce titre, la littérature souligne le rôle de la sociologie organisationnelle et de l'interface « vendeur-consommateur » dans l'apprentissage [HEN 18].

3.2. Les tendances de l'innovation commerciale

Bien que l'innovation commerciale apparaisse courante, elle n'est pas répandue de manière uniforme entre les acteurs et les secteurs. Ainsi, l'observation des pratiques de commercialisation du commerce de détail permet de conclure que la propension à innover est fortement liée à la taille de l'entreprise, à son internationalisation et sa capacité de fonctionner en réseau ou son appartenance à un groupe [BER 05].

L'innovation commerciale s'inscrit de nos jours dans un paradigme ubiquitaire qui peut se comprendre à travers l'acronyme ATAWAD qui signifie « any time, any where, any device » c'est-à-dire une possibilité de consommer n'importe où, n'importe quand et à partir de n'importe quel point de contact qu'il s'agisse d'une interface physique ou virtuelle. Une compréhension de cette meta-shopping experience est donc indispensable : « L'expérience vécue n'est plus alors strictement linéaire car le consommateur va alors piloter une « expérience omni-canaux » qui fait sens et qui correspond bien aux attentes qu'il a de chaque canal mobilisé » [BAD 13, p. 4].

Dans une vision prospective, l'innovation commerciale poursuit deux pôles centraux : d'une part, la **création de valeurs** c'est-à-dire l'innovation permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs, d'autre part, elle s'appuie sur la **segmentation** et la **personnalisation** de l'offre qui permet de construire des offres différencierées [DUP 02]. En s'appuyant sur une étude approfondie de la grande distribution, on peut remarquer que ce format tente de positionner son offre sur la valeur efficacité. Ainsi, les innovations commerciales promues par ce format se fondent sur les usages du temps des consommateurs et répondent à trois trajectoires : la **libération ou l'enrichissement du temps** avec le *drive* ou le *self-scanning*, l'**externationalisation** avec la prise en charge d'activités assumées par les consommateurs avec l'instauration des rayons découpe ou traiteur et, enfin, par une **trajectoire combinatoire**.

La **dimension interculturelle** peut également se poser. En effet, l'innovation commerciale peut s'inspirer de ou inspirer des méthodes de commercialisation éprouvées dans d'autres systèmes culturels. Peu d'études ont investigué les perceptions de l'innovation commerciale à travers les systèmes culturels. La littérature montre que bien que les formes d'innovation commerciales semblent identiques dans des systèmes culturels différents, « *ce qui est perçu comme innovant dans le centre commercial moderne étudié au Sénégal ne l'est plus dans les pays développés* » [DIA 15, p. 72].

4. En guise de conclusion...

L'échange commercial perdure depuis des siècles. Ainsi, la nouveauté ne se situe pas au niveau de l'existence de cet échange mais bien dans la manière dont celui-ci est orchestré. Comme cela a été souligné, l'innovation commerciale peut reposer sur des aspects techniques, technologiques mais également sociaux, organisationnels et informationnels. Bien souvent, l'innovation commerciale peut apparaître comme une innovation complexe qui combine plusieurs dimensions, ce qui a été mis en évidence sous le terme de modèle combinatoire ou d'innovation architecturale. Elle combine ainsi l'ensemble des ressources de l'entreprise qu'elles soient financières, matérielles, humaines ou informationnelles. A ce titre, l'innovation commerciale interpelle la dimension entrepreneuriale interne et reste « un champ d'étude à privilégier pour observer les mutations à l'œuvre du secteur du commerce et de la distribution » [DEM 15, p. 38].

L'actualité récente offre de multiples exemples d'innovations commerciales. En effet, la pandémie suscitée par la COVID-19 a touché durablement et profondément le commerce et les modes de commercialisation. Face aux fermetures imposées lors du confinement et à la mise en œuvre de la distanciation sociale lors du déconfinement, les professionnels du commerce ont dû engager une réflexion sur les méthodes et techniques de vente. A titre d'illustration, de nombreux restaurants ont eu recours à des applications mobiles pour instaurer des services de plat à emporter ou de livraison à domicile, à défaut de ventes sur place.

Bibliographie

- [AUB 17] AUBLE G., BONNET M., « Quelles tendances innovantes dans l'approche et les méthodes commerciales des entreprises ? », dans H. SAVALL et V. ZARDET (dir.), *Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations*, EMS Editions, Paris, 2017.
- [BAD 92] BADOT O., COVA B., *Le néo-marketing*, ESF éditions, Issy-les-Moulineaux, 1992.
- [BAD 13] BADOT O., LEMOINE J. F., « Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et applications en marketing*, n°28-3, p. 3-13, 2013.
- [BER 05] BERRY J. B., DUPUIS M., « L'innovation commerciale, Concepts et mesures », *Actes des 10^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, IAE de Dijon, session 12, p. 2-20, 2005, <https://crego.u-bourgogne.fr/les-equipes-du-crego/cermab/76-les-equipes-du-crego/cermab/211-10emes-journees-de-recherche-en-marketing-de-bourgogne.html>.
- [CES 96] CESTRE G., « Diffusion et innovativité : définition, modélisation et mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, n°11-1, p. 69-88, 1996.
- [CHO 12] CHOUKROUN M., *Les dynamiques de succès de la distribution : L'efficacité par le pragmatisme et l'innovation*. Dunod, Paris, 2012.
- [COV 08] COVA B., « Consumer Made : quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, n°50, avril-juin, p. 19-27, 2008.
- [DAV 94] D'AVENI R. A., GUNTHER R., *Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press, New-York, 1994.
- [DEM 15] DEMBO A., HEBEL P., VITTORI A., CAPON G., DUCHEN P., LEHUEDE F., « L'innovation commerciale face aux attentes des consommateurs: quelles évolutions depuis 2011 ? », *Cahiers de recherche du CREDOC*, 2015
- [DIA 15] DIALLO M. F., SECK A. M., SALL F. D., « L'innovation perçue et ses conséquences dans les centres commerciaux modernes d'Afrique: l'exemple du Sénégal », *Management Avenir*, n° 7, p. 57-79, 2015.
- [DOS 17] DOSQUET, E., CONTICELLO, J. C., DOSQUET, F., DOUR, B., VAN BENNEKUM, A., *L'innovation agile: guide de survie dans un monde en disruption*. Éditions ENI, Bruxelles, 2017.
- [DUB 98] DUBOIS, P. L., JOLIBERT, A., *Le marketing: fondements et pratique*. Economica, Paris, 1998.
- [DUJ 14] DUJARIER M. A., *Le travail du consommateur : De Mac Do à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La découverte, Paris, 2014.
- [DUP 98] DUPUIS, M., « L'innovation dans la distribution, son implication dans les relations industrie-commerce », *Décisions Marketing*, n°15, p. 29-41, 1998.
- [DUP 02] DUPUIS M., « Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospective », *Revue Française de Marketing*, n°188-3, p. 61-68, 2002.
- [EUR 05] EUROSTAT O., Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. OECD Publishing, 2005.
- [FIL 08] FILSER M., PACHE G., « La dynamique des canaux de distribution », *Revue française de gestion*, n°2, p. 109-133, 2008.
- [GAL 04] GALLOUJ C., « Innovations et trajectoires d'innovation dans le grand commerce : une approche lancastérienne », *Innovations*, n°19-2, p. 9-25, 2004.
- [GAL 07] GALLOUJ C., « Innovation commerciale et usage du temps des ménages: un cadre conceptuel », *Innovations*, n°1, p. 179-204, 2007.

- [HEL 00] HELIES-HASSID M.-L., « Au Bonheur des Dames ou la leçon de commerce de M. Zola », *Décisions Marketing*, n°20, mai-août, p. 35-46, 2000.
- [HEN 18] HENRIQUEZ T., FRISOU J., FILSER M., « L'adoption d'un Drive par le client: une approche interactionniste par la socialisation organisationnelle et le rôle du personnel en contact », *Décisions Marketing*, n°92, p. 11-29, 2018.
- [LEN 15] LE NAGARD-ASSAYAG E., MANCEAU D., DELERM S. M., *Le marketing de l'innovation-3e édition: Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Dunod, Paris, 2015.
- [LEN 13] LE NAGARD E., RENIOU F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n°71, juillet-septembre, p. 59-75, 2013.
- [MOA 11] MOATI, P., *La Nouvelle Révolution commerciale*, Odile Jacob, Paris, 2011.
- [OZE 14] OZER M., “Process implications of the use of the Internet in new product development: a conceptual analysis”, *Industrial Marketing Management*, n°32-6, p 517-530, August, 2003.
- [ROG 83] ROGERS E.M., *Diffusion of innovations*. 3rd edition. Free Press, New-York, 1983.
- [VAN 18] VANHEEMS R., PACHE G., « La distribution face au consommateur connecté: un monde au bout des doigts... et après ? », *Décisions Marketing*, n°91, p.5-21, 2018.
- [ZOL 98] ZOLA E., *Au Bonheur des Dames*, Edition La Pléiade, Paris, 1998.