

Hypermarchés et grand commerce spécialisé : séduire et fidéliser sa clientèle par l'innovation

Jean-Baptiste Berry, division Commerce, Insee

L'innovation est à la source des changements et mutations qui s'opèrent au sein de la grande distribution et de ses différentes filières : hypermarchés, grand commerce spécialisé et centrales d'achats. Dans ces secteurs très concurrentiels du commerce, l'innovation doit être entendue au sens large. Afin de sauvegarder leurs parts de marché, voire d'en gagner, les acteurs de la grande distribution fondent leur nouveau régime de croissance sur le souci de rationaliser leur fonctionnement et de prendre en compte la diversité des consommateurs. Ils tentent ainsi, par des innovations appropriées, d'améliorer leurs performances, d'étendre et de fidéliser leur clientèle en lui offrant de nouveaux produits et services et de renforcer leur image de marque.

Même si la mise en œuvre d'une innovation reste longue et parsemée d'obstacles, 64 % des entreprises de la grande distribution ont été concernées par une innovation, aboutie ou non, au cours des années 1998-2000.

« L'innovation est l'action d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu », selon le *Petit Robert*. Une vision industrielle de l'innovation conduit souvent à privilégier une acception avant tout technologique. Toutefois, si innover est l'un des facteurs clefs de la stratégie de survie et de croissance pour une entreprise, cela ne se traduit pas forcément, dans le cas du commerce et des services, par l'introduction d'une

nouvelle machine ou l'utilisation d'une technologie récente. Une vision originale plus large de l'innovation s'impose : elle englobe tout ce qui apporte de nouvelles solutions pour l'entreprise - et pour le client - dans son environnement concurrentiel, sans référence exclusive à la technologie. C'est dans cette acception plus large, avec des questions ouvertes sur l'innovation, qu'a été entreprise en France en 2001 une enquête centrée sur la grande distribution.

Des secteurs innovants dans le commerce

La croissance du marché de la grande distribution fondée sur le modèle de la consommation de masse semble aujourd'hui avoir atteint ses limites. Depuis une dizaine d'années, la concurrence que se livrent les hypermarchés comme les grandes enseignes du commerce spécialisé s'accroît : la réponse passe à présent par l'intensification des moyens d'approvisionnement, la différenciation des concepts de vente, et la concentration économique ou le développement des relations inter-entreprises. Trois secteurs, composés de grandes entreprises, ont été choisis dans cette enquête pour leur caractère a priori innovant, nécessaire pour résister à un marché fortement concurrentiel : les hypermarchés, le grand commerce spécialisé et les centrales d'achats. Dans ces secteurs, une large majorité des acteurs est innovante : 64 % des entreprises ont été concernées par l'innovation ces dernières années ; mais des disparités persistent entre les différents secteurs et selon la taille de l'entreprise (tableau 1).

Ainsi, 74 % des entreprises du grand commerce spécialisé ont cherché à innover, et 65 % ont effectivement innové entre 1998 et 2000. En revanche, l'innovation n'a concerné que 53 % des centrales d'achats alimentaires, d'autant que plus de la moitié ont rencontré

INSEE
PREMIERE

de lourdes difficultés lors du processus d'innovation.

Plus l'entreprise est importante en termes d'effectifs, plus elle innove : 57 % de l'ensemble des entreprises de 200 salariés et plus ont effectivement innové au cours des dernières années, contre 39 % des entreprises de moins de 20 salariés.

Des innovations visibles aux innovations invisibles

L'innovation principale est avant tout une innovation de concept de vente ou un service nouveau ; elle est alors visible par le client. 64 % des entreprises innovantes ont mis en place une innovation de ce type, qu'elle prenne la forme d'« extension ou redéfinition de la gamme des produits vendus », de « nouvelle formule de vente », de « technique de fidélisation du client » ou d'« offre de maintenance ou dépannage des produits vendus ».

Moins exposées au public, les centrales d'achats privilégient d'autres types d'innovations : 35 % d'entre elles ont principalement opéré des innovations de méthode de gestion de flux. Quant à l'innovation organisationnelle, invisible pour le client, elle est plus rare en tant qu'innovation principale : seules 8 % des entreprises déclarent avoir mis en œuvre une transformation des structures internes ou externes de l'entreprise, par exemple par le biais d'« aménagement du temps de travail », de réorganisation suite à des « fusions ou absorptions ».

Ces trois types d'innovations principales - nouveau concept de vente, nouvelle

méthode de gestion de flux ou innovation organisationnelle - ont le plus souvent introduit des changements simultanés de plusieurs natures. Par exemple, dans les trois quarts des cas, l'innovation principale a entraîné des changements d'organisation (*graphique 1*).

Trois approches pour comprendre l'innovation

La grande distribution a longtemps fonctionné sur un modèle de croissance extensive dans lequel de faibles marges étaient développées sur de multiples points de vente et sur des produits vendus en nombre toujours plus grand à un consommateur motivé par la recherche du prix le plus bas. Les processus d'innovation mis en place au sein des secteurs étudiés traduisent l'affaiblissement de ce régime de croissance et peuvent s'interpréter autour de trois axes. Le premier est l'intensification des moyens pour maintenir des parts de marché dans un contexte fortement concurrentiel. Les innovations mises en place visent à rationaliser le fonctionnement des acteurs de la grande distribution : fidélisation du client, augmentation de la valeur de son panier d'achat, réduction des coûts de fonctionnement. Deuxième axe, la segmentation du marché se fonde sur la volonté de prendre en compte les différentes attentes des consommateurs, les clients ne formant plus un ensemble homogène et ne recherchant pas seulement le prix le plus bas, d'où une multiplication des concepts de vente.

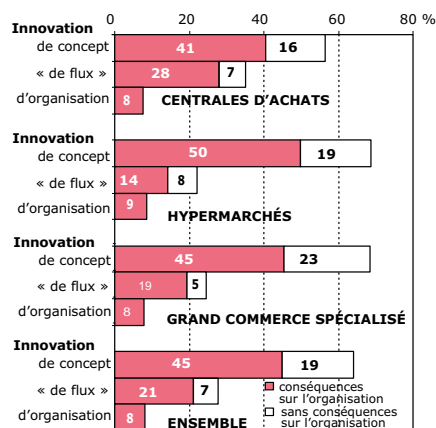
Troisième axe enfin, la concentration prend plusieurs formes : économique et

financière par le jeu des fusions-acquisitions, ou relationnelle par la multiplication des réseaux d'enseignes, des partenariats et des liaisons inter-groupes.

Intensification des moyens

Hypermarchés comme grand commerce spécialisé cherchent à rentabiliser chaque secteur de leur marché. Les innovations de « gestion des flux » et de « marketing » représentent 24 % des innovations des distributeurs (*tableau 2*). En particulier, les innovations de « gestion des flux » constituent à elles seules 20 % des innovations déclarées dans les secteurs étudiés. Elles peuvent prendre la forme de l'introduction puis de l'exten-

① Type d'innovation principale réalisée et impact sur l'organisation



Lecture : 57 % des centrales d'achats ont réalisé des innovations de concept (41% avec des conséquences sur l'organisation, 16% sans conséquence), 35% des innovations de méthode de gestion de flux, 8% des innovations d'organisation.

Champ : hypermarchés, entreprises du grand commerce spécialisé et centrales d'achats.

Source : enquête innovation générale, questionnaire français, 2001, Insee

① L'innovation selon le secteur d'activité et la taille des entreprises

En pourcentage d'entreprises

Entreprises	Secteur d'activité					Tranche d'effectifs en nombre de salariés				
	Centrales d'achats			Hypermarchés	Grand commerce spécialisé	0 à 19	20 à 99	100 à 199	+ de 199	Ensemble
	Alimentaires	Non alimentaires	Ensemble							
Sont concernées par l'innovation	53	62	60	64	74	56	64	70	72	64
Ont effectivement innové entre 1998 et 2000	28	47	42	44	65	39	48	52	57	48
Ont été dans un processus d'innovation inabouti (ou retardé) entre 1998 et 2000	31	38	36	22	24	37	21	21	31	29

Lecture : 53 % des centrales d'achats alimentaires sont concernées par l'innovation, c'est-à-dire ont effectivement innové au cours de la période 1998-2000, et/ou ont été dans un processus d'innovation inabouti, et/ou ont pour projet d'innover. En particulier, 28 % des centrales d'achats alimentaires ont effectivement innové entre 1998 et 2000, et 31 % ont été dans un processus d'innovation inabouti (plusieurs réponses possibles).

Champ : hypermarchés, entreprises du grand commerce spécialisé et centrales d'achats.

Source : enquête innovation générale, questionnaire français, 2001, Insee

sion des commandes assistées par ordinateur ou du réapprovisionnement automatisé.

Les hypermarchés concentrent leurs processus d'innovation sur le renforcement des liens commerciaux avec leur clientèle : 40 % de leurs innovations vont dans ce sens. En particulier, 18 % d'entre eux innoveront dans le but de « *fidéliser le client* ». Plus précisément, la mise en place par les hypermarchés de « *cartes de fidélité* » ou de tickets de caisse réutilisables en lieu et place de bons de réduction est une pratique très courante : ces deux innovations contribuent pour plus de 90 % aux innovations de fidélisation.

En revanche, les actions de fidélisation du client ne représentent que 3 % des innovations dans le grand commerce spécialisé.

Segmentation du marché par l'innovation

Deuxième axe de mutation, la segmentation du marché constitue 32 % des innovations dans les secteurs étudiés. Les hypermarchés et plus encore le

grand commerce spécialisé ne se voient plus comme de simples distributeurs, mais cherchent aujourd'hui à intégrer de nouveaux services. La diversification de l'offre porte tout d'abord sur « *la diversification de la gamme des produits vendus* », qui représente 7 % des innovations des hypermarchés, et 8 % dans le grand commerce spécialisé (tableau 2). Mais pour répondre aux attentes différenciées des clients, les distributeurs accompagnent aussi leurs propositions traditionnelles de services complémentaires. Les « *nouvelles offres multiservices* » représentent 17 % des innovations des hypermarchés, et 11 % de celles du grand commerce spécialisé : il peut s'agir par exemple de la création d'une agence de voyage ou de l'amélioration du confort du client (création d'espaces de détente). Les « *services d'accompagnement de la vente* » dominent dans le grand commerce spécialisé où ils représentent 17 % des innovations (1 % seulement pour les hypermarchés).

Les innovations rattachées à la segmentation représentent au total 39 % des innovations du grand commerce spécialisé, contre 29 % pour les hypermarchés.

Concentration croissante de l'appareil commercial

Débuté à la fin des années 1980, le mouvement de concentration financière s'est poursuivi au cours de la période 1998-2000 sous la forme de fusions de grands groupes, de prises de contrôle ou de participations croisées. Si ces opérations de concentration restent limitées en nombre, elles n'en demeurent pas moins primordiales, du fait de l'importance des grands groupes dans le commerce alimentaire.

Mais d'autres liens complexes apparaissent, qui intensifient les relations entre entreprises.

Les innovations relationnelles que sont les « *partenariats* », la « *centralisation des achats* », les « *créations d'enseigne* », et la « *réorganisation des points de vente* » constituent 17 % des innovations principales (tableau 2). Ces relations sont de deux ordres. Une relation horizontale peut s'établir entre entreprises pour une innovation commune. Une relation verticale peut aussi s'instaurer entre un distributeur et un fournisseur : par exemple, les ventes sont communiquées par échanges de données infor-

② Classification des innovations et comparaison hypermarchés - grand commerce spécialisé

En pourcentage d'entreprises innovantes

Dynamique	Exemples d'innovations citées	Hypermarchés	Grand commerce spécialisé	Ensemble (y.c. centrales d'achats)
Intensification des moyens				
Gestion des flux	Dépôt centralisé, commandes automatisées	14	16	20
Fidélisation du client	Carte de fidélité, ticket bons d'achats	18	3	7
Automatisation	Automatisation de tâches basiques	4	1	6
Marketing / Design	Bases de données / Personnalisation	4	6	4
Total intensification des moyens		40	26	37
Segmentation du marché				
Offres multiservices	Conseils, espaces de repos	17	11	13
Diversification de la gamme des produits vendus	Créations d'espaces spécialisés, marques de distributeurs (MDD)	7	8	6
Accompagnement de la vente	Services téléphoniques, suivi des commandes	1	17	7
E-commerce / Sites Internet de promotion	Commandes par Internet	4	3	6
Total segmentation du marché		29	39	32
Concentration-partenariat				
Réorganisation des points de vente	Nouvelles chaînes d'approvisionnement	7	8	5
Création d'enseigne	Nouvelles enseignes	3	8	5
Centralisation des achats	Création de centrales de répartition	4	2	4
Partenariat / Liaisons informatisées	Réapprovisionnements inter-groupe, échanges de données informatisées (EDI)	2	1	2
Absorption, fusion, création	Ouverture de magasin, prises de participations	2	4	1
Total concentration-partenariat		18	23	17
Total des autres innovations		13	12	14

Lecture : les entreprises ont répondu librement à la question ouverte : « Quelle est l'innovation considérée comme principale ? », une classification établie a priori a permis de répartir l'ensemble des réponses en une quarantaine d'innovations-types, telles que la "Gestion des flux", le "Marketing" ou l'"Automatisation". Les innovations-types ont elles-mêmes été regroupées selon trois axes : intensification des moyens, segmentation du marché, concentration. Exemple : parmi les hypermarchés innovants, 40 % ont effectué une innovation principale qui participe à l'intensification des moyens et 29 % qui relève de l'extension de l'offre.

Champ : hypermarchés, entreprises du grand commerce spécialisé et centrales d'achats.

Source : enquête innovation générale, questionnaire français, 2001, Insee

matées au fournisseur, qui sait en temps réel quand ses livraisons sont attendues par le distributeur.

Premier frein à l'innovation, le risque financier

Les facteurs financiers constituent les obstacles à l'innovation les plus fréquemment cités, que l'entreprise ait innové ou non. Les coûts d'innovation sont ressentis comme excessifs par 78 % des entreprises, et considérés comme un frein fort à l'innovation par 35 % d'entre elles. L'existence d'un risque économique lié à l'introduction d'une innovation sur le marché, ou le manque de financement adapté sont les obstacles les plus souvent rapportés par les entreprises (*graphique 2*).

Les autres obstacles à l'innovation concernent les facteurs externes des entreprises. La flexibilité insuffisante des règlements et des normes ainsi que

l'inadéquation aux attentes des clients sont évoquées par environ 70 % des entreprises. Les entreprises invoquent aussi, dans une proportion de 54 %, la contrainte de l'appartenance à un groupe, qui réduit l'autonomie de décision.

Enfin, les facteurs internes à l'entreprise, tels les manques d'informations sur les marchés et sur les technologies, sont moins fréquemment cités comme freins forts à l'innovation.

Sources

L'enquête « Innovation générale », questionnaire français, complète la troisième enquête européenne sur l'innovation dans les entreprises du commerce et des services (Community Innovation Survey, dite CIS3), effectuée en 2001. Cette dernière s'inscrit dans la continuité des enquêtes CIS1 (1994) et CIS2 (1997) qui avaient porté sur l'innovation technologique dans les entreprises industrielles.

Cette enquête a été lancée également en 2001 dans le commerce et les services. Dans le secteur du commerce, 1310 entreprises ont été enquêtées : le questionnaire a été adressé aux hypermarchés, aux centrales d'achats, et aux plus grandes entreprises de la distribution spécialisée. Les entreprises ont été enquêtées sans prendre en compte leur éventuelle appartenance à un groupe, à un réseau d'enseigne ou à un réseau de franchise.

Elle apporte une information différente de CIS3. En particulier, l'innovation est prise dans un sens beaucoup plus large.

Définitions

Grand commerce spécialisé

Le commerce est spécialisé s'il réalise un chiffre d'affaires majoritaire dans l'une des 19 gammes commerciales (textiles, habillement, meubles, livres...) ou s'il réalise un chiffre d'affaires significatif (5 % et plus) par gamme concernant quatre gammes au plus.

Pour appartenir au grand commerce spécialisé, une entreprise doit répondre à l'un des trois critères suivants :

- exploiter un magasin de 2 500 m² et plus (critère de la surface de vente),
- exploiter 10 magasins ou plus (critère de l'organisation en réseau),
- employer 100 salariés ou plus (critère de l'effectif salarié),

En outre, afin d'éviter la sélection de petites entreprises sur la seule surface de vente, on adjoint aux deux premiers conditions celle d'employer au moins 50 salariés. Cette approche ne tient pas compte de la concentration réalisée par la constitution de réseaux de petits détaillants.

L'innovation dans l'enquête "Innovation générale"

Dans le cadre de l'enquête française "Innovation générale", tout ce qui dynamise la vie de l'entreprise dans son environnement concurrentiel est qualifié d'innovation, sans référence à la technologie, à la différence de l'enquête européenne CIS3 ; le concept d'innovation est ici pris dans une définition large, et les innovations réparties en trois catégories :

- les innovations de concept, qui concernent les nouvelles prestations de services, les nouveaux produits, les nouvelles formes de vente ; ce sont les plus visibles par les clients ;
- les innovations de méthode, de gestion des flux ; ces innovations englobent les nouvelles méthodes de fourniture de marchandises, d'informations ou de services ;
- les innovations d'organisation, qui concernent les changements internes majeurs au sein de l'entreprise comme l'aménagement du temps de travail ou la refonte de la structure organisationnelle.

Bibliographie

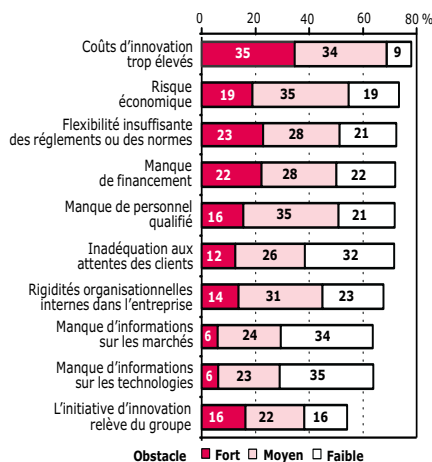
« L'innovation, une stratégie dans le tertiaire lié aux entreprises », *Insee première* n°874, décembre 2002.

« Le grand commerce spécialisé s'affirme face aux hypermarchés », *Économie et Statistique*, n°344, 2001, Insee.

« Distribution, les paradoxes de la prospective », Marc Dupuis, *Revue Française du Marketing*, n° 188-2002/3, p. 61-68.

« L'avenir de la grande distribution », Philippe Moati, juin 2001, Editions Odile Jacob.

② Les obstacles à l'innovation



Lecture : les « coûts d'innovation trop élevés » sont cités par 78 % des entreprises comme obstacle à l'innovation. Pour 35 % des entreprises, c'est un frein fort, 34 % un frein moyen et 9 % un frein faible.

Plusieurs réponses possibles.

Source : enquête innovation générale, questionnaire français, 2001, Insee

INSEE PREMIERE figure dès sa parution sur le site Internet de l'Insee : www.insee.fr

BULLETIN D'ABONNEMENT A INSEE PREMIERE

A RETOURNER A : INSEE Info Service, Service Abonnement B.P. 409, 75560 Paris CEDEX 12
Tél. : 01 53 17 88 45 Fax : 01 53 17 89 77

OUI, je souhaite m'abonner à INSEE PREMIERE - Tarif 2003

Abonnement annuel = 70 € (France) 87 € (Étranger)

Nom ou raison sociale : _____ Activité : _____

Adresse : _____

Tél : _____

Ci-joint mon règlement en Euros par chèque à l'ordre de l'INSEE : _____ €.

Date : _____ Signature

Direction Générale :
18, Bd Adolphe-Pinard
75675 Paris cedex 14
Directeur de la publication :
Jean-Michel Charpin
Rédacteur en chef :
Daniel Temam
Rédacteurs : R. Baktavatsalou,
C. Benveniste, C. Dulon,
A.-C. Morin
Maquette : C. Kohler
Code Sage IP03891
ISSN 0997 - 3192
© INSEE 2003

