

L'innovation commerciale, concepts et mesures

Jean Baptiste Berry

INSEE

18, bld Adolphe Pinard, 75675 Paris Cedex 14

jean-baptiste.berry@insee.fr

Marc Dupuis

ESCP-EAP

79, avenue de la République, 75011 Paris

mdupuis@escp-eap.net

Résumé

L'innovation constitue un facteur central de survie, de développement d'une firme, d'une activité, d'un pays. Si l'innovation industrielle a donné lieu à de nombreux écrits, le domaine de l'innovation commerciale demeure un champ moins connu. A partir du cadre conceptuel proposé par Dupuis (1998), distinguant l'innovation de concept, de flux, d'organisation et de relation, l'INSEE a réalisé une enquête pilote en 2001 concernant les hypermarchés, les centrales d'achats et le grand commerce spécialisé sur la période 1998-2000. Les résultats de cette enquête pilote après redressement par les auteurs apportent un certain nombre d'éclairages permettant de mieux cerner les contours et le contenu de l'innovation commerciale ainsi que ses principaux acteurs.

Dans une première partie les auteurs présentent le cadre d'analyse de l'innovation commerciale validé par une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 1 300 entreprises de la distribution. La seconde partie de la recherche analyse les résultats de l'enquête pilote de l'INSEE "requalifiés" par les auteurs et tente de répondre aux questions concernant la nature des entreprises commerciales innovantes ainsi que les principaux déterminants de la propension à innover dans le commerce. En conclusion des propositions sont présentées afin de nourrir le cadre méthodologique de futures enquêtes et travaux de recherche.

Abstract

Innovation makes up a pivotal factor of survival, of development for a firm, a branch, a country. If industrial innovation gave rise to many written works, commercial innovation remains a field insufficiently identified and still less measured. From the conceptual framework proposed by Dupuis (1998), distinguishing the innovation of concept, flow, organization and relationship, INSEE has carried out a pilot survey in 2001 about hypermarkets, central purchasing departments and mass distribution specialized outlets over the period 1998-2000. The results of this pilot survey, after adjustments by the authors, shed some light allowing to better determine the scope and content of commercial innovation as well as its main actors.

First the authors present the framework of commercial innovation analysis benchmarked with a survey of a representative sample of 1300 mass distribution companies. Secondly, results of pilot survey are analyzed. The authors try to answer the questions concerning the nature of innovative commercial enterprises as well as the main determining factors of propensity to innovate in trade. As a conclusion, recommendations are presented in order to feed the methodological framework of future surveys and research work.

L'innovation commerciale, concepts et mesures

Longtemps marquée par une approche purement industrielle, la recherche sur l'innovation est régulièrement réduite à sa seule dimension technologique. Une telle approche réductrice se heurte pourtant à une évidence : le commerce et les services sont à la source d'innovations majeures quant à leur impact sur la vie quotidienne.

Une approche globale de l'innovation a fait l'objet d'une enquête spécifique dite « innovation générale » en 2001. Le choix d'une nouvelle typologie des innovations commerciales et d'une présentation différente de leur contenu permet d'introduire des indicateurs de mesure de l'effort d'innovation des entreprises dans ce domaine

1. Un cadre d'analyse pour une nouvelle acception de l'innovation dans le commerce

Les entreprises du commerce de détail innovent en réponse aux nouvelles attentes des consommateurs et sous la pression de la concurrence ; ces innovations interviennent sur l'ensemble des composantes qui définissent le service commercial, prestation de service d'un type particulier : le concept d enseigne , les méthodes de gestion des flux financiers, physiques et d'informations, l'organisation interne et la gestion des relation externes (Dupuis, 1998, 2005).

1.1. L'innovation de concept de vente et l'enseigne

La particularité du commerce est de distribuer à travers des réseaux de points de vente, physiques ou virtuels, c'est à dire des lieux où se noue la relation acheteur-vendeur. Le point de vente peut se définir comme un « produit » (Dupuis, 1986) au sens où ce terme est employé dans l'industrie. En effet, la mercatique moderne ne définit plus seulement un produit par ses caractéristiques techniques, mais aussi par les attributs que lui accordent les acheteurs ou les consommateurs. Un magasin sera ainsi identifié par des attributs comme la proximité, le confort d'achat, le choix, l'accompagnement du client, l'accueil, tout autant que par ses caractéristiques objectives comme sa surface, son nombre de places de parking ou de caisses. Composant essentiel du service commercial, le point de vente propose des solutions en termes de commercialisation de biens et de services.

Un concept de vente est donc une combinaison de facteurs matériels et immatériels qui concourent à apporter des solutions à la fois globales et spécifiques au consommateur en termes de commercialisation de biens et de services.

Nous distinguons :

- le concept générique (ou format) qui identifie les composantes comparables entre enseignes ;
- le concept d'enseigne spécifique qui identifie les composantes propres à chaque enseigne, l'enseigne étant la dénomination (marque) du concept de vente spécifique.

Au sens contemporain, le terme d'enseigne s'applique à un concept de vente spécifique susceptible d'être reproduit à large échelle ; comme pour les produits, le lancement d'un concept d'enseigne tend à s'accompagner de tests avant généralisation.

1.2. L'innovation de méthode de gestion des flux

Le commerce est par excellence un domaine de circulation de biens, d'argent, et d'informations. L'un des avantages compétitifs du commerce moderne est d'accélérer la rotation du capital circulant faisant ainsi baisser le coût de la commercialisation et augmenter la rentabilité commerciale. Réduction des coûts par les innovations de flux de marchandises ou/et d'informations, nouveaux services commerciaux par la mise à disposition de nouveaux moyens de paiements, l'innovation de flux concerne tous les nouveaux moyens mis en œuvre pour accélérer et optimiser les flux physiques, financiers et d'informations.

A ce titre, ce type d'innovation est « transparente » pour le consommateur final et vise essentiellement à baisser les coûts de production ou à améliorer la qualité du service offert (principalement la vitesse de mise à disposition). La mise en place d'une gestion informatisée des stocks, l'utilisation de logiciels de gestion des temps, sont des exemples d'innovation de flux.

1.3. L'innovation relationnelle

Consubstancielle de nouveaux services commerciaux, l'innovation relationnelle porte sur les liens entre les acteurs d'une filière de distribution. Elle peut être du champ du "front office", exemple de la relation "one-to-one", comme du "back office", exemple de l'ECR (Efficient Consumer Response). L'innovation relationnelle intègre les nouveaux liens ou types de liens avec les concurrents, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics.

1.4. L'innovation organisationnelle

Enfin, l'innovation d'organisation relève de la forme et des structures de la firme et du management global ou stratégique. Elle touche aux structures de l'entreprise de commerce (franchise, succursalisme), accueille les différentes activités et processus de l'entreprise. Elle s'applique en particulier à la gestion du capital humain.

La création de valeur des services commerciaux et l'innovation dans le commerce peuvent être ainsi appréhendés de manière globale : elles résultent de la combinaison (d'un "mix") comportant le concept de vente, le management des flux, l'organisation et le système de relation avec les fournisseurs et les clients. Ces deux derniers types d'innovation sont absents des traditionnels questionnements sur l'innovation industrielle.

Les fondements des innovations organisationnelles et relationnelles sont d'autant plus prégnant qu'ils s'appliquent ici à l'étude de secteurs à forte concentration : dans celui de la grande distribution, l'internationalisation et la recherche de croissance externe, en particulier compte tenu de contexte législatif français, a ouvert la voie à une extension de la taille des entreprises. La recherche d'économie d'échelle par extension des capacités des équipements productifs est limitée par les contraintes liées à la spécificité de la distribution (Filser, 1998), et à la lourdeur de l'organisation (Scherer, Beckenstein, Kaufer, Murphy, Bougeon-Maassen, 1975) qui tend à croître avec la taille de l'entreprise. Face à cette limitation deux types de réponses sont possibles : soit la firme innove en matière d'organisation en structurant les tâches de contrôle et de commande concernées ; soit elle externalise les opérations auprès de prestataires extérieurs à l'entreprise, le cœur de l'entreprise conservant la définition des stratégies de moyen-long terme et une fonction de contrôle général (Williamson, 1980). La croissance externe et l'intensification de la concurrence peuvent ainsi induire des innovations organisationnelles et/ou relationnelles (Petit, 2003).

Grâce aux éléments descriptifs analysés¹, les différents types d'innovations peuvent être dans première approche sémantique décomposés ainsi :

Tableau 1 Exemples d'innovations commerciales

Type d'innovation	Exemples
Concept de vente	<i>Nouveau canal de vente</i> Commerce par internet
	<i>Nouvelle enseigne</i> Nouvelle enseigne
	<i>Nouvel univers au sein d'une enseigne</i> Nouvelles offres multiservices (conseils, espaces de repos) Diversification de la gamme des produits vendus (créations d'espaces spécialisés)
	<i>Repositionnement d'une enseigne</i> Appropriation d'un nouveau format magasin pour l'entreprise (ouverture d'un "global store")
Méthode de gestion de Flux	<i>d'Informations</i> Gestion des flux par EDI (commandes automatisées selon les stocks)
	<i>Physiques</i> Dépôt centralisé pour le groupe ou le réseau Concept généralisé du frais emballé, consistant à emballer des produits issus de la coupe (fromage, charcuterie, poisson)
	<i>Financiers</i> Nouveau logiciel de gestion des échanges producteurs (comptabilité centralisée) Paiement sécurisé
	<i>Interne</i> Mise en place d'un réseau inter-entreprise
Organisationnelle	<i>Fusion/Absorption</i> Fusion/Absorption/Acquisition d'entreprises
	<i>Capital humain</i> Formation, Ergonomie
	<i>Gouvernance de réseau/de groupe</i> Introduction de nouveaux contrats de franchise
Relationnelle	<i>Amont</i> Partenariats producteurs
	<i>Aval</i> Fidélisation du client (Création tickets d'achats, marques de distributeurs) Accompagnement de la vente (Mise en place de standard téléphonique, suivi des commandes)

¹ Voir l'annexe méthodologique pour une description des travaux de requalification de l'enquête « innovation générale ».

2. Le profil des entreprises commerciales innovantes

L'enquête INSEE sur l'innovation de 2001, dont on trouvera la méthodologie en annexe, permet d'identifier les principaux types d'entreprises innovantes et de ventiler les innovations selon la typologie présentée dans la première partie de ce travail. Elle permet en outre de déterminer en quoi certaines caractéristiques de l'entreprise (taille, appartenance à un groupe, internationalisation) influe sur la propension à innover dans le commerce.

2.1. Qui innove ?

Durant la période 1998-2000, 38 % des entreprises - représentant 64 % du chiffre d'affaire de la grande distribution² - ont innové, qu'il s'agisse de processus liés à la diffusion d'innovations ou de créations pures, et quelle que soit la forme d'innovation déclarée. Les innovations de flux sont les innovations principales les plus réalisées (25,7 %), les innovations d'organisation ou de concept de vente (respectivement 16,4 % et 15,7 %) sont davantage introduites que les innovations relationnelles (6,1 %).

Les secteurs dominants dans les innovations de concept de vente sont ceux liés à la grande distribution non alimentaire : les centrales d'achats pour plus d'un tiers de leurs innovations principales et le grand commerce spécialisé pour plus de la moitié de ses innovations. Ces innovations consistent pour les centrales d'achat non-alimentaires en la création *ex nihilo* d'enseignes, en la vente par internet aux particuliers et la mise en place de market-place sur internet. Le grand commerce spécialisé innove essentiellement avec l'apparition de nouveaux concepts de magasin ou le lancement de nouvelles enseignes, même si la création de site de vente par internet est aussi présente.

Les innovations de flux sont largement répandues, sauf dans le secteur des centrales d'achats alimentaires (pour ces dernières, l'innovation de flux représente 8 points des 33 % d'innovantes, soit un peu moins d'un quart). Elles touchent le plus souvent à l'automatisation des flux de marchandises et d'informations sur ces flux. Sur le marché alimentaire, la rationalisation qui s'impose aux entreprises d'un marché fortement concurrentiel et réglementé, et la pression des hard discount sur les prix alimentaires, poussent la grande distribution à des changements de méthodes de gestion de flux :

- par la diversification de l'approvisionnement à l'international (corrélé avec des innovations relationnelles dans le cadre de nouveaux partenariats à l'international - cf infra). La loi Galland s'appliquant pour les négociations commerciales d'achats réalisés en France, le recours à des fournisseurs et partenaires étrangers est un moyen de pallier cette réglementation ;
- l'augmentation de la capacité d'accueil des stocks pour contrer les augmentations de prix éventuelles des fournisseurs.

Les innovations d'organisation sont largement privilégiées par les entreprises d'hypermarché. Les fusions/absorptions d'entreprises ont ici une place prépondérante, ainsi que les réorganisations des structures de gestion du personnel.

² L'approche en termes de chiffre d'affaires sera privilégiée dans la suite de l'article. Elle s'interprète comme une approximation des parts de marché réalisées par les entreprises innovantes ; en outre, elle met au même niveau les succursalistes et les réseaux d'enseigne, possibilité que n'offre pas l'approche par nombre d'entreprises.

Enfin, des innovations de relation constituent le premier type d'innovation développé par les centrales d'achats alimentaires innovantes. Après une logique conflictuelle, cadre des relations grande distribution - fournisseurs, ces centrales semblent redéfinir leurs relations avec leurs principaux fournisseurs ou leur substituer des partenaires étrangers. Les autres innovations de relation externes pour les firmes d'hypermarchés et du grand commerce spécialisé concernent très largement les nouveaux usages d'outils de fidélisation de la clientèle, le ticket Leclerc (qui permet au porteur de la carte de bénéficier de remises sur des marques ou des familles de produits lorsqu'il retourne dans son magasin) faisant figure d'innovation pionnière en ce domaine. Le programme de fidélisation S'Miles de Casino est le premier programme multi-enseigne, la même carte étant valable dans plusieurs enseignes du groupe : points de vente Géant, Casino, Monoprix, ainsi que Galeries Lafayette, BHV, Nouvelles Galeries.

Sue les marchés alimentaire et non alimentaires

Sur le marché non-alimentaire, la prédominance des innovations de concept de vente accompagne la croissance de la consommation commercialisable du non-alimentaire : + 3 % en moyenne annuelle en volume sur la période 1997-2001.

Alors que sur la même période, l'évolution de la consommation commercialisable en produits alimentaires (hors tabacs) était de + 0,6 % en moyenne annuelle, soit une plus faible progression sur un marché où l'innovation touche essentiellement à la gestion des flux et à la réorganisation des structures.

Tableau 2 Innovation effective de 1998 à 2000, en terme de chiffre d'affaires, en %

	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Centrales alimentaires	4,0	8,1	2,1	19,2	33,4
Centrales non alimentaires	25,7	33,4	1,4	0,2	60,7
Hypermarchés	9,0	31,4	27,1	3,5	71,0
GCS	42,3	22,1	5,1	4,5	74,0
ENSEMBLE	15,7	25,7	16,4	6,1	64,0

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

Tableau 3 Innovation effective de 1998 à 2000, en nombre d'entreprises, en %

	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Centrales alimentaires	9,1	8,1	2,6	3,6	23,4
Centrales non alimentaires	15,9	16,2	1,1	2,9	36,0
Hypermarchés	12,3	12,3	2,3	7,9	34,8
GCS	34,7	15,8	3,7	1,1	55,3
ENSEMBLE	18,2	13,8	2,3	4,2	38,4

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

2.2. Facteurs déterminant la propension à innover

La taille de l'entreprise comme déterminant de l'innovation

Dans le secteur de la grande distribution, quel que soit le type d'innovation, de concept de vente, de flux, d'organisation ou de relation, les entreprises de grande taille sont plus nombreuses à innover que les entreprises de petite taille.

Tableau 4 Engagement dans une activité d'innovation de 1998 à 2000, en nombre d'entreprises, en %

	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
0 à 19 salariés	12,6	13,7	0,3	3,1	29,6
20 à 99 salariés	22,7	11,8	2,9	2,1	39,5
100 à 199 salariés	20,3	15,0	1,6	6,6	43,5
200 et plus salariés	20,2	14,9	5,7	5,8	46,6
ENSEMBLE	18,2	13,8	2,3	4,2	38,4

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

La prédominance des innovations de concept de vente et de flux reste vrai pour toutes les tailles d'entreprises.

L'appartenance à un groupe ou à un réseau

Tableau 5 Innovation liée à l'appartenance à un groupe, en terme de chiffre d'affaires, en %

	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Appartenance à un groupe	14,2	33,8	23,1	1,6	72,7
Appartenance à un réseau	15,8	32,5	2,3	7,8	58,3
Indépendant	17,4	8,5	16,5	8,4	56,4
ENSEMBLE	15,7	25,7	16,4	6,1	64,0

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

L'impact de l'appartenance à un groupe ou à un réseau n'est pas neutre sur l'activité d'innovation principale de l'entreprise. Les groupes semblent d'une part favoriser l'activité d'innovation au sein de l'entreprise, et d'une part l'orienter vers la gestion des flux ou l'organisation interne. L'appartenance à un réseau d'enseigne a moins d'impact en termes de chiffre d'affaires sur l'activité d'innovation du secteur, mais reste un moteur de l'innovation quant au nombre de firmes innovantes (en terme de nombre d'entreprises 41,2 % des firmes appartenant à un réseau d'enseigne ont innové, contre 38,4 % sur l'ensemble du secteur).

Groupes comme réseaux d'enseigne favorisent fortement l'activité d'innovation de gestion des flux : respectivement 33,8 % et 32,5 % des entreprises appartenant à un groupe ou à un réseau ont effectué cette innovation principale entre 1999 et 2001, contre 25,7 % pour l'ensemble des firmes de la grande distribution en terme de chiffre d'affaires. Les innovations de relation externes concernent particulièrement les entreprises constituées en réseau d'enseigne, à la différence des entreprises de groupes. Enfin, les innovations d'organisation

impactent naturellement plus les entreprises de groupe que celles en réseau, largement plus autonomes sur ce plan.

L'internationalisation

Corollaire des liens entre taille d'entreprise et propension à l'innovation dans ce secteur, la taille du marché le plus important pour l'entreprise a un impact particulièrement net sur son activité d'innovation : les entreprises à l'envergure internationale innovent pour la plupart, alors que le poids économique des firmes locales innovantes reste en dessous de la moyenne du secteur.

Tableau 6 Innovation de l'entreprise selon son marché principal, en termes de chiffre d'affaires, en %

Marché le plus important	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Local	16,2	11,7	2,7	6,1	36,6
National	13,2	35,9	25,6	5,2	79,8
International	56,7	1,9	7,0	24,8	90,5
ENSEMBLE	15,7	25,7	16,4	6,1	64,0

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

Plus intéressant est la forme de l'innovation fonction des caractéristiques géographiques du marché principal de l'entreprise : les entreprises présentes à l'international innovent essentiellement par les nouveaux concepts de vente (création d'enseigne) et les relations externes (partenariats avec des entreprises étrangères), alors que le marché national est dominé par les innovations de gestion de flux et d'organisation (rationalisation des coûts).

Les innovations de flux et organisationnelles dans les faits

Après une accélération à la fin des années 1980, le mouvement de concentration s'est poursuivi au cours de la période 1998-2000 : fusions de grands groupes (Promodès - Carrefour), prise de contrôle (des Comptoirs Modernes par Carrefour), participations croisées (entre Casino et Galeries Lafayette). Si ces opérations de concentration de groupe restent limitées en nombre, elles n'en demeurent pas moins prépondérantes de part le poids économique des géants de la distribution qu'elles génèrent.

Les réseaux d'enseignes indépendants resserrent leurs liens de collaboration : la centralisation des achats au niveau régional représente 25 % de leurs innovations de flux, et la réorganisation des points de vente est dominée par l'émergence de nouvelles sources extérieures d'approvisionnement.

L'innovation relationnelle et des liens plus denses et plus complexes

Les partenariats inter-groupe sont doubles : une relation horizontale s'établit entre entreprises pour une innovation commune (par exemple, l'alliance de 1999 à 2002 entre Casino et Auchan pour la création d'une centrale d'achats commune : Opéra), ou bien une relation verticale s'instaure entre un distributeur et un fournisseur (les ventes sont communiquées par échanges de données électroniques au fournisseur qui sait en temps réel quand ces livraisons sont attendues par le distributeur). En outre, l'usage accru de l'Intranet facilite la communication entre entreprises du même réseau d'enseigne ou du même groupe.

2.3. Les réseaux innovants

L'initiateur du projet d'innovation

L'innovation principale réalisée par les entreprises de la grande distribution a été initiée de 1999 à 2001 par l'entreprise elle-même pour 62 % d'entre elles. L'impulsion du groupe ou du réseau d'enseigne conditionne 27 % des projets d'innovations ; la mise en oeuvre de ces derniers est alors du fait du groupe ou du réseau d'enseigne de l'entreprise.

L'origine de l'innovation et ses circuits de diffusion diffèrent largement en fonction des types d'innovation principale :

- l'innovation de concept de vente reste la plus singulière tant pour l'initiateur de l'innovation qui est l'entreprise elle-même pour 73 % des cas que pour sa mise en oeuvre qui reste interne à 43 % en terme de chiffre d'affaires ;
- l'innovation de flux (d'informations, financiers...) est le plus souvent mise en place par l'entreprise. L'influence des autres firmes du groupe (du réseau d'enseigne) ou du marché est plus significatif que pour les innovations de concept de vente : 38 % contre 27 % ;
- l'innovation d'organisation, moins spécifique au secteur de la grande distribution, est initiée à 12 % par d'autres entreprises, mais son développement reste en terme de chiffre d'affaires l'objet des entreprises appartenant à des groupes ;
- enfin l'innovation de relation externe est sur la période étudiée la plus partagée et mutualisée au sein d'un même groupe ou réseau d'enseigne : en terme de chiffre d'affaires, près de 99 % des innovations de relation ont été mise en oeuvre par le groupe ou le réseau d'enseigne de l'entreprise. La volonté d'acquérir une image clairement façonnée et véhiculée de l'enseigne ou du groupe implique une homogénéisation des pratiques de fidélisation des clients ou de négociation avec les fournisseurs. En outre, les clients et fournisseurs étant une source d'information majeure pour les entreprises innovantes, la création de partenariats vise la mise en place d'un cercle vertueux d'innovations relationnelles.

Tableau 7 Initiateur de l'innovation principale, en termes de chiffre d'affaires, en %

L'initiateur du projet d'innovation est...	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
L'entreprise	73,3	61,8	60,3	17,8	62,3
Même réseau/groupe	20,8	25,2	24,3	60,6	27,0
L'entreprise et d'autre	3,1	6,1	3,2	21,7	6,2
Autres entreprises	2,7	6,9	12,3	0,0	4,5

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

Tableau 8 Mise en place conjointe de l'innovation principale, en termes de chiffre d'affaires, en %

Innovation mise en place conjointement avec des firmes du même...	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Groupe	38,5	12,1	91,4	14,3	39,2
Réseau d'enseigne	17,3	11,4	2,7	84,5	17,7
Secteur activité	0,0	1,0	0,0	0,0	0,4
Autres	1,0	0,2	0,0	0,0	0,3
Interne entreprise	43,2	75,3	5,9	1,2	42,5

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

Degré de nouveauté de l'innovation

Le degré de nouveauté de l'innovation peut être analysé par le biais de la distinction entre la création et la diffusion d'innovation³. L'innovation dans les entreprises d'hypermarchés est principalement le fait d'un processus de diffusion : l'innovation principale de 71 % d'entre elles est la diffusion d'une précédente innovation, contre 34,7 % pour l'ensemble de la grande distribution. Dans ce secteur, l'existence d'un oligopsonne d'enseignes, innovant essentiellement par les flux et l'organisation, explique ce résultat. Dans les circuits du non-alimentaire, pour les centrales d'achats comme pour le grand commerce spécialisé, la création d'innovation est plus fréquente.

Tableau 9 et 10 Diffusion et création d'innovation, champ des innovantes, en termes de chiffre d'affaires, en %

	Centrales alimentaires	Centrales non alimentaires	Hypermarchés	GCS	Ensemble
Diffusion	28,0	10,4	71,2	23,5	34,7
Création	72,0	89,6	28,8	76,5	65,3

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

	0 à 19 salariés	20 à 99 salariés	100 à 199 salariés	plus de 200	Ensemble
Diffusion	1,6	25,6	34,3	37,6	34,7
Création	98,4	74,4	65,7	62,4	65,3

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

La taille de l'entreprise joue un rôle majeur dans la distinction création / diffusion de l'innovation⁴ : la taille de l'entreprise est inversement proportionnelle à sa capacité

³ Voir annexe méthodologique.

⁴ Toujours avec les particularités du secteur en terme de taille d'entreprise qui rendent faible la significativité des chiffres pour les firmes de moins de 20 salariés sur tous les acteurs enquêtés.

d'innovation originale. Ainsi, les plus grandes entreprises ont davantage tendance à imiter qu'à concevoir des innovations radicales.

La distinction diffusion et création de l'innovation ne doit pas faire oublier que, dans les deux cas d'une innovation impulsée par le groupe (ou le réseau d'enseigne) et d'une imitation, l'appropriation des nouveaux processus nécessite une adaptation aux spécificités de l'entreprise et de son environnement.

2.4. La part des technologies dans l'innovation commerciale

Un des objectifs de l'enquête « innovation générale » était de mesurer le caractère technologique - ou non - des innovations présentes dans un des secteurs du commerce. Le premier résultat est que l'innovation purement technologique n'est pas majoritaire dans la grande distribution : dans 42 % des cas, l'innovation est un changement où la technologie ne joue aucun rôle. Cela s'explique en partie par la définition même du concept large d'innovation employé dans l'enquête française : le fait que l'innovation puisse aussi affecter les ressources humaines ou les méthodes de travail, et de façon générale l'organisation, met en exergue l'ensemble des nouveaux concepts et procédés de vente mis en œuvre par la grande distribution.

Tableau 11 et 12 Innovation et technologie, champ des entreprises innovantes, en termes de chiffre d'affaires, en %

L'innovation principale est un changement	Concept	Flux	Organisation	Relation	Ensemble
Technologique	14,4	65,4	20,5	35,7	32,4
Qui a recours à des technologies	32,8	19,6	22,0	32,4	25,4
Non technologique	52,7	15,0	57,5	31,9	42,2
ENSEMBLE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'innovation principale est un changement	Centrales alimentaires	Centrales non alimentaires	Hyper-marché	GCS	Ensemble
Technologique	47,5	34,1	33,2	21,0	32,4
Qui a recours à des technologies	21,6	35,1	25,0	17,9	25,4
Non technologique	30,9	30,9	41,8	61,1	42,2
ENSEMBLE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Libellés exacts :

- Technologique : dans la mesure où l'innovation est une nouvelle technologie (par exemple : logiciel de traitement automatique des commandes, construction d'un entrepôt automatique).
- Qui a recours à des technologies : non technologique mais qui ne pouvait pas être réalisé sans le recours à des technologies (par exemple : prise de commande par Internet).
- Non technologique : où la technologie ne joue aucun rôle (par exemple : nouvelle technique de promotion en magasin, élargissement des horaires d'ouverture).

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

A l'inverse, associées essentiellement aux innovations de méthodes de gestion des flux, les introductions de nouvelles technologies concernent 32 % des entreprises innovantes. C'est par exemple le cas des innovations fortement liées à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication : échanges électroniques de données, création d'Intranet au sein du réseau d'enseigne, création d'un site Internet. De plus, le "commerce électronique" n'infléchit pas de façon significative la dynamique d'innovation de la grande distribution : son champ ne représente que 6 % des innovations réalisées.

Dominé par les innovations de méthode de gestion des flux de marchandises, le secteur des centrales d'achats réalise le plus d'innovations purement technologiques ; alors que le grand commerce spécialisé innove sans aucun recours à la technologie dans 61% des cas.

3. Conclusion

3.1. Résultats et avancées

Un cadre d'analyse de l'innovation adapté au commerce

La grille de lecture proposée par le questionnaire initial se heurtait à des ambiguïtés entre les différentes catégories d'innovation, une situation qui pouvait conduire à l'absence de robustesse de la classification - innovation de produit, de procédé, d'organisation. La requalification systématique des innovations principales et l'introduction d'une nouvelle catégorie d'innovation - l'innovation relationnelle - permet de lever cette difficulté⁵.

Ainsi, l'étude montre que la propension à innover est fortement liée à la taille de l'entreprise, à son internationalisation et à son fonctionnement en réseau ou son appartenance à un groupe.

En outre, l'explicitation du caractère « principal » de l'innovation apparaît comptable avec une interrogation privilégiant une approche globale de l'innovation. L'enquête a cherché à saisir si, par exemple, une innovation de produit avait des répercussions aussi en terme d'organisation.

Innovation principale et conséquences organisationnelles

Les résultats précédemment évoqués en matière de contenu technologique des innovations de concept de vente (47,3 %) et organisationnelles (42,5 %) sont à relier avec les conséquences mêmes de l'innovation principale. Les quatre types d'innovations principales - nouveau concept de vente, nouvelle méthode de gestion de flux, innovation organisationnelle et de relations externes - ont le plus souvent introduit des changements simultanés de plusieurs natures. Ainsi, dans 71 % des cas, l'innovation principale a aussi entraîné des changements d'un autre type.

Si les changements d'organisation restent en retrait en tant qu'objectifs premiers dans les processus d'innovation des entreprises, ils demeurent une conséquence directe de l'innovation principale pour 85 % des entreprises. En particulier, 86 % des innovations liées à un nouveau concept de vente et 87 % des innovations de méthode de gestion de flux ont été suivies ou accompagnées d'un changement d'organisation. Dans le secteur de la grande distribution,

⁵ En particulier sur la base des réponses au questionnaire et des caractéristiques des entreprises, une analyse exploratoire des données en composantes multiples et une classification a priori - c'est à dire avec le type d'innovation en variable illustrative - fait naturellement apparaître quatre classes d'innovations et conforte ainsi notre cadre d'analyse.

l'entreprise qui innove vise le plus souvent l'introduction d'un nouveau concept, et met en place de nouvelles méthodes de gestion des flux, ou modifie l'organisation au sein du réseau, pour y parvenir. Derrière une innovation principale à laquelle le client se trouve directement confronté se trouve régulièrement une autre innovation de gestion ou d'organisation, invisible celle-ci.

L'innovation principale a-t-elle entraîné des changements organisationnels ?

	Centrale alimentaire	Centrale non alimentaire	Hyper-marché	GCS	Ensemble
Oui	58,5	95,0	94,5	61,0	85,0
Non	41,6	5,0	5,4	39,0	15,0

Source : Insee, Enquête « innovation générale », 2001

3.2. Les limites

Le champ même de l'enquête, les entreprises de la grande distribution en France, constitue une limite naturelle à l'étude de l'innovation dans le commerce en général. Le cadre d'analyse proposé n'a ainsi pas été confronté à l'innovation pour de petites structures, ni pour des entreprises récemment créées. Les résultats présentés sont nécessairement confinés aux grandes tendances de la distribution française, sans prendre en compte l'ensemble des innovations issues d'entrepreneurs nouveaux sur le marché.

En outre, la grille retenue pour l'enquête « innovation générale » est peu efficace pour caractériser la durée de vie de l'innovation, autrement dit pour caractériser le cycle de vie des innovations. Cette donnée semble néanmoins importante afin d'évaluer « l'intensité » d'une innovation : plus celle-ci sera importante, plus il faut s'attendre à ce que sa durée de vie soit longue - un investissement plus important consenti par l'entreprise induit des modifications plus lourdes et une période plus longue avant rentabilisation. Bien que faisant partie intégrante de la définition de l'innovation, s'intéresser au cycle de vie de l'innovation revient à tenter de la dater et à se poser la question : souhaite-t-on saisir les grandes innovations majeures introduites même il y a longtemps ou seulement ces trois dernières années ? In fine, la durée d'observation de l'enquête ayant été réduite à trois ans, la question du cycle de vie de l'innovation, de son apparition à son obsolescence ne trouve pas ici directement de réponse.

Enfin, il faut souligner la difficulté liée à la connotation culturellement positive de l'innovation. Il est légitime de supposer que les entreprises sont de nature encline à répondre par l'affirmative à la question « innovez-vous ? ». Ainsi, lors de notre expertise sur les réponses des entreprises, 15 % des déclarées innovantes ont été reclassées en non-innovantes.

3.3. Voies de recherches

Cycle de vie de l'innovation

Seule piste envisagée dans nos travaux sur ce thème, la caractérisation de l'intensité de l'innovation par la distinction création / diffusion de l'innovation principale permettrait d'explorer la phase d'expansion d'une innovation, à partir de son apparition, et avant son obsolescence. A ce stade plusieurs pistes, fonctions des types d'innovations, doivent être envisagées :

- le cycle de vie de l'innovation de concept de vente, qui inclut l'introduction d'un nouveau format de magasin, pourrait être décrite par les travaux réalisés sur le cycle de vie du

produit magasin, découlant des théories sur la roue de la distribution. Il s'agirait alors de répondre aux interrogations suivantes : à quel type d'innovation correspond la phase d'expansion d'un format magasin ? Plus intuitivement : observe-t-on une prévalence des créations d'innovations de concept en phase d'expansion d'un format magasin ?

- la fréquence des innovations de méthode de gestion de flux peut elle aussi être confrontée aux théories de la roue de la distribution : existe-t-il une prédominance des diffusions d'innovations de méthodes de gestion de flux en phase de stagnation ou de recul des parts de marchés ?
- enfin, dans quelles mesures les innovations organisationnelles et relationnelles sont-elles corrélées avec l'évolution de la législation ? Sont-elles liées aux caractéristiques d'un marché français saturé pour le cas de l'alimentaire ?

Performances et innovation

Sur longue période, il est envisageable d'étudier les corrélations éventuelles entre l'activité d'innovation et l'évolution de quelques indicateurs de performance des entreprises de la grande distribution - taux de marge commerciale, taux de marge brute, parts de marchés... A titre d'exemple, en première analyse exploratoire des données, les innovations de flux sont fortement corrélées avec les réductions de consommations intermédiaires. Il pourrait être intéressant de confronter le cadre d'analyse présenté ici aux évolutions d'indicateurs de performance de ces mêmes entreprises.

Bibliographie

Allain M.-L., Chambolle C. (2003), « Les relations entre producteurs et distributeurs : Bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue Française d'Economie*, n°4, vol XVII, p170.

Berry J.-B. (2003), « Hypermarchés et grand commerce spécialisé : séduire et fidéliser sa clientèle par l'innovation », *Insee Première*, n°891.

Davies G. (1992), « Innovation in retailing », *Creativity and innovation management*, vol. 1, n°4, p229-238.

Djellal F., Gallouj F. (2000), « Le casse-tête de la mesure de l'innovation dans les services : enquête sur les enquêtes », *Revue d'économie industrielle*, n°93, p8-27.

Djellal F., Gallouj F. (2002), « Nouvelle économie des services et innovation », *Economie et Innovation*, L'Harmattan.

Dioux J. et Dupuis M. (2005), « La distribution, stratégies des groupes et marketing des enseignes », Pearson Education.

Dupuis M. (1998), « L'innovation dans la distribution, son implication dans les relations industrie-commerce », *Décisions Marketing*, Décembre, p29-41.

Filser M. (1998), « Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, n°15, p7-16.

Hauknes J. (1998), « Dynamic innovation systems : do services have a Role to play ? », S14S Article 03, STEP Group.

Moati P. (2001), « L'avenir de la grande distribution », Odile Jacob, 2001.

OCDE / Eurostat (1997), « La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique », *Manuel d'OSLO*, version révisée.

Petit P. (2003), « Nouvelles formes de concurrence dans une économie tertiaire », *Multitudes*.

Scherer F.M., Beckenstein A., Kaufer E., Murphy D.R., Bougeon-Maassen F. (1975), « The Economics of Multi-Plant Operation: An International Comparisons Study ».

Volle M. (2000), « E-conomie », *Economica*, p254-262.

Williamson O. E. (1980), « The organization of work, a comparative institutional assessment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1.

Annexe méthodologique

Le volet français « innovation générale » de l'enquête CIS3 (Community Innovation Survey)

Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord européen de l'innovation, l'enquête communautaire sur l'innovation de 1994 (Community Innovation Survey - 'CIS') était la première tentative pour rassembler à l'échelon de l'Union Européenne des données internationales comparatives sur les activités innovantes d'entreprises particulières. Une seconde série d'enquêtes a eu lieu en 1997. La troisième enquête communautaire sur l'innovation (CIS-3) a été effectuée en France en 2001, sur la période 1998-1999-2000. Elle comprenait un volet spécifique « innovation générale » sur le champ des entreprises d'hypermarchés, des centrales d'achats et du grand commerce spécialisé. Ce volet constitue ici notre source principale.

« Innovation générale » repose sur une acception de l'innovation très proche de celle présentée dans le cadre d'analyse, mais néanmoins perfectible.

Les insuffisances du volet « innovation générale »

Liés aux contraintes de comparabilités avec les autres enquêtes menées conjointement, l'enquête « innovation générale » présente certains compromis quant au questionnement des entreprises. Ainsi, l'élaboration du questionnaire à partir de celui de l'enquête CIS3 a rencontré des difficultés d'adaptation qui n'ont pas toutes été levées. Les insuffisances majeures encore présentes dans l'enquête « innovation générale », notamment relevées lors de la constitution de l'enquête, sont des frontières encore floues dans la grille de classification, la caractérisation inexistante de l'intensité du processus d'innovation et les conséquences de l'élargissement de la définition de l'innovation.

Frontières des catégories d'innovation, objet de l'innovation et innovation architecturale

L'innovation commerciale concerne tous les facteurs qui, combinés entre eux, produisent un nouveau concept de vente. Ainsi, l'appropriation par la littérature encore récente de l'innovation dans les services et l'absence de cadre d'analyse unifié - et de fait systématique - de l'innovation dans le commerce ne facilitent pas les distinctions par les responsables d'entreprise entre les différentes catégories proposées par l'enquête. De plus, tout comme dans l'approche industrielle de l'innovation, les interactions sont fortes entre les différents types d'innovation : un nouveau produit peut impliquer un nouveau process, l'utilisation de nouvelles technologies peut aboutir à l'émergence d'un nouveau format de vente.

En particulier, l'émergence d'une nouvelle forme de vente comme celle du commerce électronique requière la maîtrise des outils liés à la technologie internet, une organisation interne souvent dédiée, et une nouvelle gestion des flux. Ce type d'innovation qualifiée d'architecturale, en ce qu'elle est un mix de différents types d'innovations, est parfois appréhendé par les entreprises pour ses modalités techniques (en tant qu'innovation de flux puisque nouvelle gestion de flux d'informations), plus que pour son objet, en l'occurrence une nouvelle forme de vente. Il y a là confusion entre :

- l'objet même de l'innovation - la nouvelle forme de vente (innovation de concept de vente) ;

- et ses modalités - nouveau canal (innovation relationnelle), nouvelle gestion des flux d'informations ou adaptation significative au système existant (innovation de flux) et souvent création d'une filiale spécialisée (innovation organisationnelle).

Elargissement de la définition de l'innovation

Partant du principe que l'innovation est sous-estimée dans le secteur du commerce par les mêmes responsables de firmes qui, en tant qu'entrepreneurs au sens de Schumpeter, ont pourtant réellement innové, l'acception de l'innovation a été élargie à « changement significatif ». Après examen des réponses littérales des entreprises, il apparaît que certaines nouveautés déclarées en tant qu'innovations relèvent du changement mineur et non intentionnel.

De plus, le caractère subjectivement positif de l'« innovation » peut parfois pousser à déclarer une innovation qui ne s'apparente en rien à l'introduction d'une nouveauté dans la firme (augmentation salariale des commerciaux, changement de PDG...).

Intensité du processus d'innovation

Tout comme dans CIS3, aucune question relative à l'intensité de l'innovation n'a été retenue pour l'enquête « innovation générale ». Il s'agit d'un choix de prudence, considérant le caractère quantitatif sous-jacent à la définition de l'intensité d'une innovation. De plus, sur une période de trois ans, l'entreprise est difficilement capable de repérer objectivement si l'innovation qu'elle a mis en place relève de l'innovation radicale ou de rupture.

En outre, le caractère volatile des fonctions commerciales implique une plus grande fréquence des innovations d'imitation, soit mineures ou incrémentales (Djellal, Gallouj, 2002). L'imitation dans le commerce est a priori la principale source d'innovation.

Les hypothèses de travail pour une requalification des premiers résultats

L'expertise effectuée sur cette enquête repose sur une analyse systématique des réponses littérales apportées par les entreprises à la description de leur innovation principale⁶. Il s'agit ainsi de lever les incertitudes inhérentes aux trois réserves formulées plus haut : lever les incertitudes de frontières entre les différents types d'innovation développées dans le cadre d'analyse, examiner et redresser les effets d'interprétations liés à une définition plus large de l'innovation et apporter des éléments de réponse à l'intensité de l'innovation au travers de sa diffusion.

Hypothèses consubstancielle à l'enquête

Le niveau d'observation est celui de la firme considérée dans son ensemble, et non celui des éventuels projets d'innovation implémentés ;

Le « marché » pour l'entreprise a été préalablement défini. Ici, la définition du marché le cerne de façon relative à partir de l'entreprise et ses concurrents. Le marché est défini de façon pratique comme « les concurrents de l'entreprise » ;

⁶ L'innovation principale est entendue comme « la plus importante pour l'entreprise, l'importance de l'innovation se mesurant par son impact sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, mais aussi par son caractère reproductible (pour les innovations de concepts ou de services de vente) ou généralisable (pour les innovations de flux ou d'organisation). »

La finalité de l'innovation inclut explicitement l'amélioration de la « performance » de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici réellement de distinguer performance et position concurrentielle – l'amélioration de la performance contribue en elle-même à la compétitivité – mais de souligner que la définition de l'innovation n'est pas conditionnée par la mesure des « outputs », comme les parts de chiffre d'affaires ou de marché résultant de l'innovation de produit, de procédé, de marketing ou d'organisation.

Hypothèses liées à la méthodologique d'étude

Et délimitation du champ d'un autre type d'innovation : l'innovation relationnelle.

Trois types d'innovation ont été proposés aux entreprises : celle de concept, celle de flux et celle organisationnelle. A priori, les partenariats, les nouvelles relations ont été inclus dans les innovations d'organisations, ce qui fait de ce type d'innovation une catégorie non homogène, à mi-chemin entre les modifications de structure de l'entreprise et les alliances stratégiques ; type d'innovation qui participe ainsi de phénomènes internes - invisible au consommateur final (mise en place d'une cellule formation) - comme externes à l'entreprises - visible par le client (carte de fidélité). A posteriori, les résultats de l'analyse des réponses discursives des entreprises justifient la prise en compte d'un autre type d'innovation : l'innovation relationnelle qui rend compte des nouvelles relations particulières avec les clients, les fournisseurs, ou la création d'une joint venture avec une autre firme, la mise en place de médiateurs (Djellal, Gallouj, 2002).

L'amélioration du savoir-faire de l'entreprise est une conséquence qui peut être essentielle pour les activités d'innovation. La prise en compte des innovations d'organisation en tant que telles (sans les réduire - nécessairement ou principalement - à des innovations de produits ou de procédé) et plus particulièrement la prise en compte de celles qui ont un impact important sur la capacité d'innovation de l'entreprise, permet d'intégrer ces améliorations de savoir-faire dans les finalités de l'innovation. Ainsi, les innovations ayant trait au développement du capital humain de l'entreprise (formation interne, amélioration d'ergonomie des postes de travail) répondent au type d'innovation organisationnelle.

L'innovation trouve son fondement dans la nécessité pour la firme d'agir et de réagir par rapport à son environnement concurrentiel. Pour cerner la problématique de la volatilité des innovations du secteur du commerce, nous distinguons deux degrés d'innovation : la diffusion de l'innovation et la création d'innovation, par rapport à cet environnement concurrentiel - l'innovation radicale étant laissée à des études sur le long terme, avec le recul suffisant pour analyser les modifications structurelles du marché.

La diffusion de l'innovation

On peut ne considérer comme innovation que celle qui a un caractère inédit, un aspect de nouveauté pour l'entreprise et le marché. A l'opposé, on peut envisager que tout changement ou élément de nouveauté introduit peut s'apparenter à une innovation. Entre ces deux conceptions extrêmes que pourrait être l'innovation, il existe un continuum de situations. Ce point concernant la définition de l'innovation est lié aux notions de premier innovateur ou suiveur.

Les spécificités de l'innovation commerciale

L'innovation de concept de vente et son immatériabilité favorise l'imitation et rend de fait son dénombrement et son degré de nouveauté difficilement accessibles. De plus la spécificité du

secteur et de son organisation favorise le repérage d'un autre degré d'innovation : la diffusion d'une innovation.

La diffusion de l'innovation dans le commerce

Il y a diffusion de l'innovation lorsque l'entreprise introduit un changement significatif dans ses concepts de vente, dans ses méthodes de gestion des flux, dans son organisation ou dans ses relations, et que ce changement est orchestré et planifié par un donneur d'ordre autre que l'entreprise elle-même, très souvent la tête de groupe ou d'enseigne. Ainsi, le changement d'enseigne d'une entreprise correspond à une diffusion de l'innovation de concept de vente. Le changement est ici essentiel pour l'entreprise, mais son output correspond à un ensemble de normes fixé par ailleurs. On retrouve ici les innovations pour lesquelles les principales dépenses de R&D ont été effectuées par une autre entreprise que celle qui déclare innover.

Exemples

Concept de vente

Réaménagement systématique des points de vente lorsque l'entreprise n'est pas la tête d'enseigne ; changement d'enseigne ; introduction d'une nouvelle gamme spécifique, d'un nouveau rayon ; passage du format supermarché à celui de l'hypermarché.

Méthode de gestion de flux

Utilisation du dépôt centralisé mis en œuvre par le groupe ; étiquetage électronique mis en place par le réseau.

Organisation

Mise aux nouvelles normes du contract de franchise du point de vente : nouvelle méthode de management.

Relation

Carte de fidélité initiée par le réseau ; bon d'achats mis en place par le réseau.

Bilan de la requalification de l'enquête pilote, en nombre d'entreprises innovantes

Type d'innovation déclaré	Requalification										
	Aucune innovation	Concept		Flux		Organisation		Relation		Ensemble innovantes	
		Création	Diffusion	Création	Diffusion	Création	Diffusion	Création	Diffusion	Création	Diffusion
Concept	42	73	53	42	0	6	1	5	36	126	90
Méthode	10	10	3	73	6	2	1	2	0	87	10
Organisation	8	3	3	11	1	17	0	1	0	32	4
Ensemble	60	86	59	126	7	25	2	8	36	245	104
		145		133		27		44		349	

NB : la diffusion d'une innovation ne se résume pas à un simple changement ou transfert de la part de l'entreprise qui déclare innover ; elle comporte toujours une part d'adaptation à la spécificité de l'entreprise (emplacement, clientèle, organisation du travail : environnement interne comme externe).