

# Innovation et marchés de la grande distribution

Jean-Baptiste Berry\*

Depuis une dizaine d'années, la concurrence que se livrent les hypermarchés comme les grandes enseignes du commerce spécialisé pousse les entreprises à des changements leur permettant de réduire les coûts ou de mieux servir les clients, le but étant d'acquérir un avantage comparatif par rapport aux autres entreprises du secteur. Ce sont ces changements que l'Insee a cherché à mesurer à l'aide de l'enquête *Innovation générale*, ainsi que leurs effets sur la croissance des entreprises.

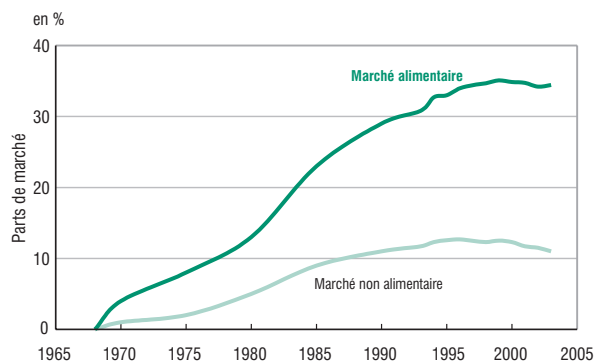
L'innovation prend des formes très variées dans les secteurs du commerce en forte évolution que sont les hypermarchés, la grande distribution spécialisée et les centrales d'achats. L'effet des innovations sur les performances des firmes est également varié suivant les secteurs. Ces innovations apportent un gain de croissance individuel significatif pour le grand commerce spécialisé, en phase d'expansion. Inversement, les hypermarchés, dans une phase de maturité, ne profitent pas significativement des innovations réalisées, et doivent leur croissance plus à des effets de taille et de localisation qu'à des innovations.

Constituée des hypermarchés et des entreprises dites du grand commerce spécialisé<sup>1</sup>, la grande distribution a été retenue dans cette étude pour son caractère innovant, supposé nécessaire pour résister à un marché fortement concurrentiel. Il a fallu près de quarante ans pour que l'hypermarché parvienne au seuil de sa phase de maturité<sup>2</sup> en France (*figure 1*) ; les grandes surfaces spécialisées demeurent en phase de croissance, beaucoup d'entre elles étant développées par des groupes internationaux (comme par exemple Ikea, Kingsfisher/Darty/

## 1. Parts de marché de l'hypermarché depuis 1965

Lecture : les parts de marchés alimentaires et non alimentaires des hypermarchés sont en croissance depuis la création de ce concept de vente à la fin des années soixante, jusqu'à une stabilisation, respectivement en 1998 et 1995. On observe un très léger retrait de ces parts de marché après leur stabilisation.

Source : Insee, *comptes du commerce*.



\*Jean-Baptiste Berry, à la rédaction de cet article, faisait partie de la division Commerce, de l'Insee. Il a travaillé sur le thème de l'innovation, en collaboration avec Marc Dupuis, dans le cadre d'une étude suggérée par la commission des comptes commerciaux de la Nation (à paraître).

1. Cf. *fiche 2.26, Le grand commerce spécialisé intégré*.

2. On peut distinguer différents moments de la vie d'un concept de vente : la phase de croissance, pendant laquelle ses parts de marché augmentent ; une phase de maturité, avec une stagnation de ses parts de marché ; puis éventuellement une troisième phase de déclin.

Castorama, Toys'R'Us, ...) ; les nouvelles formules de commerce électronique sont encore pour une part dans une phase de lancement, avec un décollage marqué pour certaines activités comme celles des agences de voyages<sup>3</sup>.

Sur l'ensemble des produits non alimentaires, la part des hypermarchés recule globalement depuis une dizaine d'années, de 1993 à 2003, au profit des moyennes et grandes surfaces spécialisées. Néanmoins, sur la même période, les entreprises d'hypermarchés ont accru leurs parts sur les marchés des produits d'entretien ménager (77 % de parts de marché en 2003), de parfumerie et produits d'hygiène<sup>4</sup> et de la vente de carburants (56 % pour ces deux derniers).

La course au développement du grand commerce spécialisé s'est réalisée avec l'hypermarché qui a ouvert la voie en s'implantant en périphérie, urbanisant l'accès à des zones étendues périurbaines. La concurrence entre les grands commerces spécialisés et les entreprises d'hypermarchés s'est intensifiée depuis le début des années 1990. En 2003, le grand commerce spécialisé réalise 18 % des ventes de produits non alimentaires, contre 8 % en 1989. À l'inverse, les entreprises d'hypermarchés, qui réalisaient plus de 12 % des parts du même marché en 1995 (soit l'équivalent du grand commerce spécialisé à la même date), vendent pour moins de 11 % de produits non alimentaires en 2003. De même que pour les hypermarchés sur le marché alimentaire, la concentration du grand commerce spécialisé est très forte sur les marchés de certains produits non alimentaires : le marché des articles de sports et loisir est celui qui apparaît le plus concerné : les cinq plus grandes enseignes réalisent à elles seules plus du tiers du marché. Sur le marché du meuble et de l'électroménager-TV-micro-téléphonie, de grandes enseignes sont également très présentes, et la part de marché des cinq plus grandes s'établit à 20 %. Le phénomène de concentration est à peu près aussi sensible dans l'aménagement de l'habitat.

## 64 % des entreprises de la grande distribution ont innové entre 1998 et 2000

« L'innovation est l'action d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu » (Petit Robert). De cette définition initiale de l'innovation, l'acception industrielle commune consiste en une vision avant tout technologique de l'innovation. Toutefois, si innover est l'un des facteurs clefs de la stratégie de développement et de survie de l'entreprise, dans le cas de la grande distribution cela ne se traduit pas nécessairement par l'introduction d'une nouvelle machine ou l'utilisation d'une technologie récente. Les chiffres commentés ici sont issus de l'enquête *Innovation générale*, qui propose une vision large et originale de l'innovation : tout ce qui dynamise la vie de l'entreprise dans son environnement concurrentiel est qualifié d'innovation, sans référence à la technologie (*encadré 1*). Il faut noter toutefois que cette enquête s'est limitée au secteur tertiaire. On ne connaît donc pas l'influence qu'aurait cette vision élargie de l'innovation, confrontée à l'industrie.

Durant la période 1998-2000, 64 % des entreprises (en termes de chiffre d'affaires) ont innové, qu'il s'agisse de processus liés à la diffusion d'innovations d'une entreprise vers les autres ou de créations pures, et quelle que soit la forme d'innovation déclarée (*figure 2 et encadré 2*). Les innovations de flux sont les innovations principales les plus fréquentes (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 %).

3. Cf. *Insee Première* n° 999 et n° 1040.

4. Produits considérés comme de grande consommation et ayant des stratégies de commercialisation similaires à celles de l'alimentation.

### L'enquête *Innovation générale* 2002

L'enquête française *Innovation générale* porte sur les innovations technologiques ou non des entreprises de commerce et de services. Le questionnaire de cette enquête proposait une question ouverte, à travers laquelle les entreprises interrogées devaient décrire l'innovation qui leur semblait être « principale ». Le caractère « principal » de l'innovation ainsi explicité privilégie une approche globale de l'innovation : la question ne met pas l'accent sur la classification des différents types d'innovation. 409 entreprises ont déclaré innover et ont toutes décrit leur innovation principale.

Cette enquête 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. L'enquête CIS3 étendait le champ de l'enquête aux entreprises de commerce et de services, mais se concentrait comme les précédentes enquêtes sur les innovations technologiques. L'enquête *Innovation générale* apporte dans le secteur du commerce une information différente de CIS3, car l'innovation y est définie dans un sens beaucoup plus large.

Les résultats explicités dans cet article sont issus d'une expertise qui repose sur une analyse systématique des réponses littérales apportées par les entreprises à la description de leur innovation principale<sup>1</sup>. Il s'agit ainsi de classer les innovations en types qui soient à la fois définis de façon précise et utiles aux diverses analyses qui peuvent porter sur l'innovation dans le commerce et sur ses effets. À cette classification de l'innovation se superposent des qualifications de l'innovation : d'une part, l'intensité de l'innovation, et d'autre part l'origine de l'innovation (création ou diffusion).

1. 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) ».

## 2. Entreprises innovantes de 1998 à 2000, en termes de chiffre d'affaires<sup>5</sup>

	Innovation principale				Ensemble
	Concept	Flux	Organisation	Relation	
Centrales alimentaires	4,0	8,1	2,1	19,2	<b>33,4</b>
Centrales non alimentaires	25,7	33,4	1,4	0,2	<b>60,7</b>
Hypermarchés	9,0	31,4	27,1	3,5	<b>71,0</b>
Grand commerce spécialisé	42,3	22,1	5,1	4,5	<b>74,0</b>
<b>Ensemble</b>	<b>15,7</b>	<b>25,7</b>	<b>16,4</b>	<b>6,1</b>	<b>64,0</b>

Lecture : les centrales alimentaires ayant innové réalisent un chiffre d'affaires égal à 33,4 % de l'ensemble du chiffre d'affaires des centrales alimentaires.

Source : Insee, enquête *Innovation générale*, 2002.

5. Cette approche, qui consiste à pondérer les entreprises par leur chiffre d'affaires, permet de s'affranchir des différences de forme d'organisation dans la grande distribution. En effet, certaines chaînes de super/hypermarchés sont une seule entreprise, tandis que pour d'autres, chaque magasin est une entreprise. Calculer des proportions d'entreprises innovantes sans tenir compte de la taille reviendrait à donner autant d'importance à l'innovation dans un magasin Leclerc (réseau d'indépendants) qu'à celle de l'ensemble des magasins Carrefour (succursalistes).

## Définition de l'innovation

### L'innovation de concept de vente

La particularité du commerce est de vendre à travers un réseau 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 » au sens où ce terme est employé dans l'industrie. 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. Un concept de vente est une combinaison de facteurs matériels et immatériels qui concourent à apporter des services à la fois globaux et spécifiques au consommateur en terme de commercialisation de biens et de services : le point de vente proposant des solutions en terme de commercialisation de biens et de services, les modifications significatives ou la création de services commerciaux sont ici assimilées à l'innovation de concept de vente. Ainsi, un nouveau canal de vente, une nouvelle enseigne, un nouvel univers au sein d'une enseigne, le repositionnement d'une enseigne relèvent de ce type d'innovation.

### 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.

### L'innovation organisationnelle

L'innovation d'organisation relève de la forme et des structures (franchise, succursalisme, ...) de la firme et du management global ou stratégique. Elle s'applique à la gestion du personnel et en particulier à l'amélioration du savoir-faire. 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. Une nouvelle organisation interne, une croissance externe par fusion/absorption, portant sur le capital humain, ou ayant trait à la gouvernance de groupe / réseau relèvent également de cette forme d'innovation.

### L'innovation relationnelle

*A priori*, les partenariats et les nouvelles relations pouvaient être inclus dans les innovations d'organisations. Mais cela faisait de ce type d'innovation une catégorie non homogène, à mi-chemin entre les modifications de structure de l'entreprise et les alliances stratégiques ; ce type d'innovation participe ainsi de phénomènes internes – invisibles au consommateur final (mise en place d'une cellule formation) – comme externes à l'entreprise – visibles 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 (Dupuis, 1998, Djellal, Gallouj, 2002) qui rend compte des nouvelles relations particulières, en amont comme en aval, avec les clients, les fournisseurs, ou la création d'une joint-venture avec une autre firme. Consubstantielle de nouveaux services commerciaux, l'innovation relationnelle porte sur les liens non structurels entre les acteurs d'une filière de distribution. Elle peut être du champ du front office, exemple de la relation « one-to-one »<sup>1</sup> comme du back office, exemple de l'ECR<sup>2</sup>. L'innovation relationnelle intègre les nouveaux liens ou types de liens avec les concurrents, les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics.

1. À l'opposé au marketing de masse, le « one-to-one » vise à une segmentation importante de l'offre commerciale : fournir des produits plus adaptés et personnalisés.

2. Efficient Consumer Response : ensemble de méthodes, en particulier technologiques, permettant d'améliorer l'efficacité des relations industrie-commerce (utilisation de code-barres, commandes automatisées aux industriels, prévision des achats en fonction de diverses informations, en vue de l'objectif « zéro stock »...).

## Le type d'innovation le plus répandu : les nouvelles méthodes de gestion de flux

Les innovations de flux sont largement répandues dans la grande distribution, à l'exception des centrales d'achats alimentaires (un tiers de ces centrales en termes de chiffre d'affaires sont innovantes, et parmi celles-ci, un quart seulement réalisent une innovation de flux). Elles touchent le plus souvent à l'automatisation des flux de marchandises et d'informations sur ces flux. La rationalisation qui s'impose aux entreprises d'un marché fortement concurrentiel et réglementé et la pression des maxidiscomptes 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 permet ainsi de ne pas être soumis à cette réglementation ;
- par l'augmentation des stocks pour contrer les augmentations de prix éventuelles des fournisseurs.

## Des innovations de concept de vente au contenu non technologique

Les secteurs dominants dans les innovations de concept de vente sont ceux liés à la grande distribution non alimentaire. 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.

Un des objectifs de l'enquête *Innovation générale* était de mesurer le caractère technologique – ou non – des innovations présentes dans le commerce. Le premier résultat est que l'innovation purement technologique n'est pas majoritaire dans la grande distribution (*figure 3*) : 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 d'innovation employé dans l'enquête : 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.

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 sites de

### 3. Innovation et technologie, champ des entreprises innovantes

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

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*, 2002.

vente par internet est aussi présente. Pour certains acteurs du commerce électronique alimentaire, leur activité internet peut être identifiée à celle d'un magasin classique : il s'agit alors plus d'une diffusion incrémentale de l'innovation à partir du format hypermarché, que d'une innovation radicale de concept de vente, que l'on peut retrouver chez certains *pure-players*<sup>6</sup>.

## Les innovations organisationnelles : des changements invisibles aux yeux du client

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. Débuté en fin des années 1980, le mouvement de concentration s'est poursuivi au cours de la période 1998-2000 : fusions de grands groupes (Promodès - Carrefour), prises 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 par le poids économique des géants de la distribution qu'elles impliquent.

Si les changements d'organisation, invisibles aux yeux du client, 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 (*figure 4*). 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, 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 est directement confronté se trouve régulièrement une autre innovation de gestion ou d'organisation, invisible celle-ci.

### 4. L'innovation principale a entraîné des changements organisationnels

	Centrale alimentaire	Centrale non alimentaire	Hypermarché	Grand commerce spécialisé	Ensemble	en %
Oui	58,5	95,0	94,5	61,0	<b>85,0</b>	
Non	41,6	5,0	5,4	39,0	<b>15,0</b>	

Source : Insee, enquête Innovation générale, 2002.

## Les innovations relationnelles : de la fidélisation à l'image de marque

Enfin, les innovations de relation constituent le premier type d'innovation développé par les centrales d'achats alimentaires innovantes. Les autres innovations de relations 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

6. Les *pure players* sont des entreprises exclusivement spécialisées dans le commerce électronique ; elles ne disposent pas de réseau de distribution physique (exemples : amazon.fr, lastminute.com).

de la carte de bénéficiaire 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-enseignes, la même carte étant valable dans plusieurs enseignes du groupe : points de vente Géant, Casino, Monoprix, ainsi que Galeries Lafayette, BHV, Nouvelles Galeries. Enfin, les partenariats intergroupes 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'enseignes ou du même groupe.

Les produits vendus sous marques de distributeur sont des articles que le distributeur fait fabriquer pour son compte sur la base d'un cahier des charges. Il agit ainsi comme un donneur d'ordres vis-à-vis de ses fournisseurs et assume la responsabilité du produit vis-à-vis des clients<sup>7</sup>. Les marques de distributeur sont également appelées « marques propres ». Dans le cas où elles portent le nom de l'enseigne, on parle de « marques d'enseigne ». Pour des raisons de stratégie commerciale, ces produits ne sont pas toujours au nom de l'enseigne, mais peuvent avoir des appellations propres. L'introduction d'une nouvelle marque de distributeur peut être analysée comme répondant à plusieurs caractéristiques de l'innovation relationnelle :

– constituer un outil de fidélisation et un capital confiance pour le distributeur : pour 27 % des ménages qui achètent des marques de distributeur, la perspective de ne pas retrouver ces produits ailleurs les gêne ; en outre, les acheteurs de marques de distributeur avancent à 40 % le bon rapport qualité-prix comme qualité première de ces produits, et 33 % d'entre eux déclarent « faire confiance », en général, à ces produits<sup>8</sup> ;

– produire de la valeur ajoutée, pour le distributeur qui prend part à l'activité des fabricants, notamment au niveau des marques, mais aussi au niveau de la production elle-même. Le pilotage de la production de ces produits en tant que donneur d'ordre lui permet « d'apposer son label, ou encore d'orienter le design des produits en fonction de l'immatériel véhiculé par l'enseigne » (Moati, 2003). La première conséquence est l'affirmation d'un pouvoir de négociation plus fort pour le distributeur vis-à-vis des marques nationales avec la possession d'une marque propre ou d'une enseigne alternative et concurrente<sup>9</sup>.

---

7. Article 62 de la loi 2001-420 du 15 mai 2001 :

Dans le code de la consommation, il est inséré un article L. 112-6 ainsi rédigé :

« Art. L. 112-6. - L'étiquetage d'un produit vendu sous marque de distributeur doit mentionner le nom et l'adresse du fabricant si celui-ci en fait la demande ».

« Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ».

8. Cf. *Insee Première* n° 609.

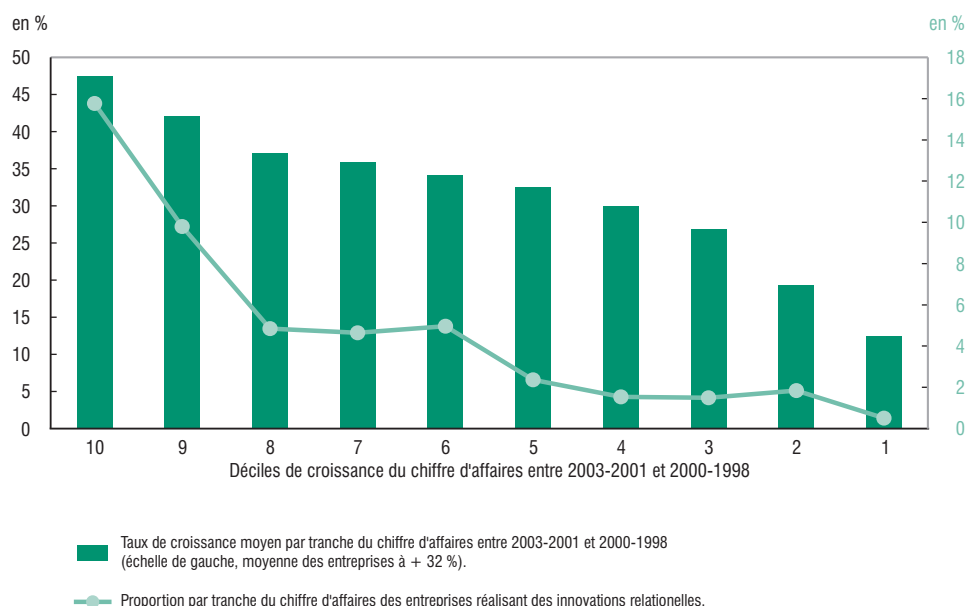
9. En outre, l'accès au linéaire devient inégal pour le fournisseur et le distributeur : lorsqu'un fournisseur veut introduire un nouveau produit sur les linéaires de la grande distribution, il paie des primes de référencement, alors que l'accès au linéaire est gratuit pour les marques de distributeur. De plus, la probabilité que le consommateur tombe sur sa marque peut varier en fonction de la place que ses produits occupent dans le linéaire, au niveau des yeux du consommateur, en bas ou tout en haut.

## La croissance du chiffre d'affaires des entreprises du grand commerce spécialisé est liée à leurs innovations, et les innovations entraînent un gain de croissance significatif

Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires pour les entreprises du grand commerce spécialisé est de 32 % en valeur entre les périodes 1998-2000 et 2001-2003. Le lien entre croissance et innovation est particulièrement prégnant pour les innovations relationnelles : les entreprises ne sont que 4,5 % à réaliser des innovations relationnelles entre 1998 et 2000 ; néanmoins, si l'on considère les 10 % d'entreprises dont la croissance du chiffre d'affaires a été la plus soutenue (47 % en moyenne), elles sont plus de 15 % à avoir réalisé une innovation relationnelle (figure 5) ; inversement, celles qui ont connu les plus faibles hausses de chiffre d'affaires (1,2 % en moyenne) n'ont été que 0,5 % à réaliser des innovations relationnelles.

Ce lien fort entre la croissance du chiffre d'affaires et l'innovation relationnelle est aussi présent pour les autres types d'innovation (concept de vente, de flux et organisationnelle), mais dans une moindre mesure. Les entreprises du grand commerce spécialisé qui innovent et celles qui ont une forte croissance sont donc souvent les mêmes. Des méthodes économétriques

### 5. Innovation relationnelle selon la croissance du chiffre d'affaires des entreprises du grand commerce spécialisé



Lecture : chaque tranche correspond à 10 % du chiffre d'affaires du grand commerce spécialisé. Ces pourcentages cumulés classent les firmes selon l'évolution du chiffre d'affaires entre les périodes 1998-2000 et 2001-2003 : la première tranche à gauche représente les entreprises qui affichent les plus grandes croissances de chiffre d'affaires (47 % en moyenne). Plus de 15 % de ces entreprises ont réalisé une innovation relationnelle.

Sources : Insee, enquête Innovation générale, 2002 ; comptes du commerce, 1998-2003.



complexes<sup>10</sup> permettent d'introduire un lien de cause à effet entre innovation et croissance : il s'agit de voir si deux magasins aux caractéristiques semblables (appartenance à un groupe, à une franchise, taille de magasins, présence ou pas d'un monopole local) dont le premier innoverait et le second n'innoverait pas auraient des croissances différentes. Avec ces méthodes, il est possible d'évaluer l'impact des innovations, c'est-à-dire le surplus de croissance apporté par une innovation. **Ce surplus de croissance apporté par chaque type d'innovation est significativement positif pour les grandes surfaces spécialisées.**

## La croissance du chiffre d'affaires des hypermarchés franchisés ou associés<sup>11</sup> est liée à leurs innovations, mais les innovations n'entraînent pas un gain de croissance significatif

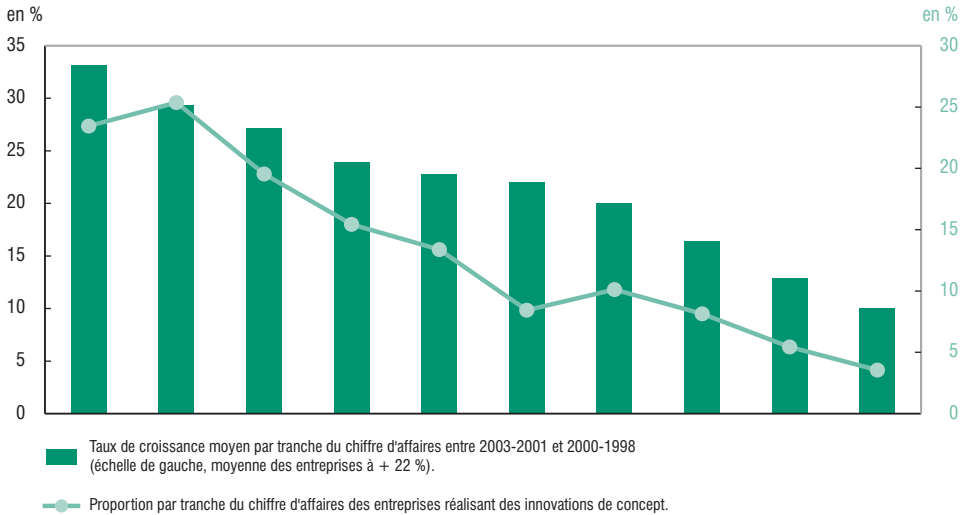
Les hypermarchés dans leur ensemble réalisent des innovations de concept de vente pour 9 % d'entre eux entre 1998 et 2000 ; pris séparément, les hypermarchés franchisés ou associés mono-établissement sont 11 % à entreprendre ce type d'innovation. Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires pour ces entreprises est de 23 % entre les périodes 1998-2000 et 2001-2003. À première vue, si l'on considère les 10 % d'établissements dont la croissance du chiffre d'affaires a été la plus soutenue (33 % en moyenne), ils sont 24 % à avoir réalisé une innovation de concept (*figure 6*) ; inversement, les 10 % d'hypermarchés qui ont connu les plus faibles hausses de chiffre d'affaires (11 % en moyenne) n'ont été que 4 % à réaliser des innovations de concept de vente.

Même si croissance et innovation de concept sont corrélées pour les hypermarchés (*figure 6*), les méthodes économétriques évoquées précédemment ne donnent pas d'impact significatif de l'innovation des hypermarchés sur la croissance de leur chiffre d'affaires. Il ne s'agit là que d'un paradoxe apparent : deux caractéristiques peuvent être corrélées sans qu'un lien de cause à effet n'intervienne. Ainsi, un supermarché sera en croissance parce qu'il est plus grand, qu'il est situé au bon endroit, où la population environnante est en croissance par exemple, et qu'il appartient à une franchise ou un groupement dynamique. D'autre part, il n'est guère surprenant qu'un magasin de ce type innove plus que les autres : les magasins innovent plus s'ils appartiennent à un groupe ou un réseau, s'ils sont plus grands... L'approche économétrique nous montre que ce n'est pas parce qu'il innove qu'il est en plus forte croissance. Un magasin ayant les mêmes caractéristiques de localisation et de structure mais qui n'innoverait pas aurait une croissance sensiblement égale à un autre possédant les mêmes caractéristiques mais qui innoverait. **Pour les hypermarchés, le surplus de croissance apporté par l'innovation, toutes choses égales par ailleurs, n'est pas significatif. ■**

10. Il s'agit du modèle causal de Rubin, défini dans Crépon & Lung (1999) de la manière suivante : soient « deux variables aléatoires,  $Y_0$  et  $Y_1$ , existant pour chaque individu, et correspondant aux réalisations de la variable de performance suivant que l'entreprise innove ou non. Ces deux variables potentielles préexistent à [l'innovation], mais seule une d'entre elles est observée ». Il s'agit alors d'estimer la moyenne de la différence entre ces deux variables aléatoires, qui est l'impact de l'innovation.

11. Le champ d'étude a ici été restreint à celui des entreprises mono-établissement et franchisées ou appartenant à un groupement de commerçants (*fiche 2.27 et 2.12*). Ce choix repose sur l'hypothèse suivante : l'évolution du chiffre d'affaires ou du taux de marge brute des hypermarchés est fortement dépendante des enjeux de concurrence locale et d'impulsion de leur tête de réseau ou de groupe. Afin de prendre en compte au mieux ces deux dimensions, le champ d'étude est ici limité aux entreprises d'hypermarché franchisées ou associées mono-établissement pour lesquelles les données mobilisables permettent de contrôler l'influence de l'innovation par des variables locales telles que le revenu des ménages, la région d'implantation et la présence de concurrents à proximité.

## 6. Innovation de concept selon la croissance du chiffre d'affaires des hypermarchés franchisés ou associés



Lecture : chaque tranche correspond à 10 % du chiffre d'affaires des hypermarchés franchisés mono-établissements. Ces pourcentages cumulés classent ces points de ventes selon l'évolution du chiffre d'affaires entre les périodes 1998-2000 et 2001-2003 : la première tranche représente les établissements qui affichent les plus grandes croissances de chiffre d'affaires.

Sources : Insee, enquête Innovation générale ; 2002, comptes du commerce, 1998-2003.

## 7. Typologie de l'innovation commerciale

Type d'innovation	Exemples
Concept de vente	Commerce par internet Nouvelles offres multiservices (conseils, espaces de repos) Diversification de la gamme des produits vendus (créations d'espaces spécialisés) Appropriation d'un nouveau format magasin (ouverture d'un global store)
Méthode de gestion de Flux	Gestion des flux par EDI (commandes automatisées selon les stocks) Concept généralisé du frais emballé (fromage, charcuterie, poisson) Nouveau logiciel de gestion des échanges producteurs (comptabilité centralisée) Paiement sécurisé
Organisationnelle	Mise en place d'un réseau inter-entreprise Fusion/absorption/acquisition d'entreprises Formation, ergonomie Introduction de nouveaux contrats de franchise
Relationnelle	Partenariats producteurs Fidélisation du client (création tickets d'achats, marques de distributeurs) Accompagnement de la vente (standard téléphonique, suivi des commandes)

Source : Insee, enquête Innovation générale, 2002.

---

## Pour en savoir plus

- Allain, M.-L. & Chambolle, C., (2003), « Les relations entre producteurs et distributeurs : bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue Française d'Économie* n° 4, vol. XVII, p 170.
- Askenazy, Philippe (2002), « La croissance moderne », Éditions Économica, Paris.
- Ballet, B. & Berry J.-B., (2005), « Les acteurs du commerce électronique », *Insee Première* n° 1044.
- Becker, Gary (1962), « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis », *Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, partie 2, p. S9-S49.
- Crépon, B. & Lung, N. (1999), « Innovation, emploi et performances », *Document de travail Insee* n° 9904.
- Coutrot T. (2000), « Innovations et gestion de l'emploi », *Premières Synthèses Dares 2000*, n° 12.1.
- Djellal F., Gallouj F. (2002), « *Nouvelle économie des services et innovation* », L'Harmattan.
- Dupuis M. (1998), « L'innovation dans la distribution », *Décisions Marketing* n° 15.
- Hollander, C. S. (1960), « The wheel of retailing », *Journal of Marketing*, 24, 37-42.
- McNair, P. M., & May, G. E. (1978), « The next revolution of the retailing wheel », *Harvard Business Review*. 56(5), 81-91.
- Moati (2001), « Les relations fournisseur/distributeur ont des raisons de rester conflictuelles », *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob.
- Schumpeter, Joseph Alois (1947), « *Capitalism, Socialism, and Democracy* », Harper & Brothers, New York, 1942 (2<sup>e</sup> édition révisée, 1947).
-