



© Sergey Nivens - Fotolia.com

**Sous le règne du numérique,** l'innovation se confond souvent avec technologie. Or, pour se renouveler, le commerce doit passer par des changements plus radicaux. Si le digital s'impose comme un outil indispensable à la transformation du magasin et à son adaptation aux nouveaux usages des consommateurs, ce sont les innovations de modèle et de comportement qui vont dessiner les pistes de croissance de demain. Et donner des armes aux retailers face à la montée en puissance des géants du web et des mutations du système de production. **PAR CÉCILE BUFFARD**

**I**nnovation. Le mot est sur toutes les lèvres. Quelle entreprise, aujourd'hui, de l'industrie agroalimentaire à la distribution, ne parle pas d'innovation? Nouveaux produits, concepts, modèles qui vont révolutionner le marché et changer les habitudes des consommateurs. Avec, à la clé, du chiffre d'affaires supplémentaire. En théorie, du moins. Car les résultats ne suivent pas toujours les promesses. En 2014 comme en 2013, en dépit d'une consommation relativement atone (0,2 % entre juin et septembre, selon l'Insee) commerçants et industriels ont continué de miser sur la nouveauté. Un modèle chassant l'autre, à l'image du marché des smartphones, le plus innovant. Les industries

agroalimentaires ne sont pas en reste. Le cabinet XTC World Innovation a expertisé plus de 1700 nouveaux produits pour la dernière édition du SIAL. Soit plus du double d'il y a deux ans. Parmi ces innovations, beaucoup étaient françaises. "Depuis la crise des banques en 2008 qui a clairement provoqué, en 2009, un gel de tous les projets, l'innovation est en progression permanente", souligne Xavier Terlet, président d'XTC. En progression, certes, mais néanmoins frileuse. Les industriels préférant multiplier les références que d'investir de nouveaux créneaux.

Ce n'est pas faute, pourtant, d'évoquer les bienfaits de l'innovation disruptive. Cette fameuse théorie développée par l'autrichien Joseph Schumpeter, selon laquelle

le processus de destruction créative stimule l'innovation et le progrès en remisant l'ancien au profit du neuf, est reprise, aujourd'hui par tous les économistes... Mais en pratique, les entreprises peinent à l'appliquer. "Il faut faire attention aux indicateurs: ils sont révélateurs de la quantité mais pas de la qualité de l'innovation sur le marché. En 2014, on parle surtout d'innovation facile car il n'y a pas de remise en question de la chaîne de production, pas de coûts de R&D importants, ni d'investissements dans de nouveaux types d'emballages", explique Xavier Terlet. Être acteur du changement requiert des investissements financiers et humains. Or, à l'heure de la rationalisation des coûts, les entreprises réfléchissent à deux fois avant de

déployer l'artillerie lourde. Et de plus en plus de retailers, notamment, privilégient le pragmatisme économique à l'innovation spectaculaire.

### FIN DE LA COURSE À L'ARMEMENT

Exit les gadgets high-tech en magasin, la stratégie des enseignes donne l'avantage aux technologies ciblées, voire, invisibles. "On constate un retour en arrière par rapport à une pléthore d'outils très sophistiqués au profit d'un matériel digital beaucoup plus petit et ciblé. La course à l'armement est terminée", observe Jean-Marc Méglin, directeur général d'Altavia ShopperMind. Pour ce dernier, la vraie innovation se trouve dans le front office, en interface avec le client. Conscients que les clients voulaient tout sauf revivre une expérience digitale en magasin, les commerçants se tournent vers un digital plus intégré – pour exemple, La Halle aux chaussures a installé dans ses rayons des petites bornes pour commander les pointures manquantes – et surtout, très tourné vers l'usage. "De moins en moins d'enseignes ont envie de faire de l'innovation pour l'innovation mais toutes veulent que cela amène quelque chose de significatif", note Hervé Grelet, responsable du retail chez Wincor Nixdorf. Pour rendre les clients plus heureux, d'abord, en améliorant leur expérience en magasin.

En réduisant, d'abord, les files d'attente, l'un des deux points d'insatisfaction des consommateurs, avec les prix, selon un sondage IFOP. Loin devant le paiement mobile dont on parle tant. Uniqlo, à Paris, a commencé à développer la file d'attente unique, ainsi qu'une poignée d'hypermarchés Carrefour. Parallèlement à cela, les self check-out montent en puissance dans les enseignes non alimentaires, à l'instar de Décathlon. "Il ne s'agit pas là de se substituer aux caisses normales mais d'offrir aux clients une proposition supplémentaire", souligne Hervé Grelet pour qui il existe un véritable enjeu sur la diversité des points de paiement. "Les formules d'encaissement en mobilité dans des corners ou en rayons, via des circuits courts – comme c'est déjà le cas chez la Fnac, Darty et Boulanger – vont se multiplier car elles correspondent à la fois à une attente du

retailer et du consommateur", continue le spécialiste. De nouvelles solutions innovantes telles que la caisse à grande vitesse ou la caisse réversible sont également en phase pilote. Tantôt caisse, tantôt self check out, ces caisses nouvelle génération présentent l'avantage d'apporter du confort aux hôtes en leur permettant

**Depuis la crise des banques de 2008 qui a provoqué en 2009 un gel des projets, l'innovation est en progression permanente.**

d'être assises tout en absorbant les pics d'activité supplémentaire en magasin. "Sur ce sujet, les distributeurs vont d'autant plus avancer qu'ils vont disposer de plus de flexibilité quant aux horaires d'ouvertures, depuis que le projet de loi Macron a été voté", indique Hervé Grelet. Des équipements destinés à atteindre un objectif: réduire les ruptures dans la relation consommateur-commerçant, pour une expérience sans couture.

### VIRAGE NUMÉRIQUE

Mais pas d'innovation réussie en front office sans un back-office performant. Le temps réel, notamment, que la plupart des distributeurs n'ont pas totalement intégré, est une avancée majeure dans la relation client, en ce qu'il permet de personnaliser et contextualiser l'offre en temps réel. Cela repose, cependant, sur une intégration des canaux (mobile, web, magasin) encore inaboutie. Selon l'étude IDC menée par Capgemini et SAP auprès des DSI, directeurs marketing et de magasin, 72 % des répondants ont placé la gestion du temps réel en tête des préoccupations majeures des retailers et 49 %, l'intégration des canaux, en particulier le partage de la base de données client et de l'historique d'achat entre le e-commerce et le commerce physique. Et pour cause: les consommateurs, eux, ne s'adressent qu'à une seule et même enseigne, quels que soient les canaux utilisés. "Le client s'attend à avoir de l'information pertinente en temps réel. Ne pas offrir ce service en temps réel à son client, c'est se mettre en retrait par rapport aux autres enseignes", prévient Stéphane Lesoin, en charge de projets de transformation digitale sur le secteur du retail et de la grande distribution chez Capgemini. Ne pas proposer,



## Open Innovation La France à la traîne

**Les entreprises françaises ne sont pas prêtes pour l'innovation ouverte.** C'est le verdict délivré par le livre blanc de l'Institut Open Innovation (IOI) créé par l'École centrale Paris – Supélec et l'Essec avec Altran, Mazars et Société Générale. Moins d'un quart des entreprises tricolores sont considérées comme matures en matière d'"open innovation": une stratégie d'innovation qui s'équilibre

entre R&D interne et apports externes et consiste à externaliser sa recherche et développement avec le double objectif de réduire les coûts et les risques. Principaux freins à cette pratique: la peur du vol ou le détournement de la propriété intellectuelle (58 %), la peur de perdre le contrôle du processus d'innovation (38 %) et le fait que le concept même soit considéré comme éloigné de la culture de l'entreprise (31 %).

à l'ère du tout-puissant numérique, une vision en temps réel des stocks ou mettre 24 heures à créditer des points de fidélité après le passage en magasin peuvent être des freins à l'achat et sont le signe que l'enseigne n'a pas pris suffisamment à temps le virage du numérique.

Le magasin comme clé de voûte de la relation client s'imposerait-il comme la priorité des retailers, en matière d'innovation ? À en croire Stéphane Lesoin, ceux-ci ne peuvent plus faire l'économie d'investir dans les technologies in store. *"Il faut transformer le magasin en pôle de démonstration, point de retrait, showroom... en clair, en une forme physique adaptée au contexte des clients"*, résume ce dernier. Le magasin de demain reste à construire. L'apparition de casiers sur les surfaces de ventes ou ailleurs (gares, métro, parkings, etc.) et le click and collect commencent, dans ce sens, à modifier les habitudes des retailers. *"Le drive a atteint un plafond de verre, il est difficilement rentable et, désormais, peu avantage par la fiscalité"*, explique Hervé Grelet. *"En revanche, on est confiant sur le développement du click and collect et l'on voit que les innovations logicielles vont donner une accélération à ces systèmes"*. Même les commerces alimentaires s'y mettent : après Waitrose, en Angleterre, c'est au tour de Dia et Intermarché de réfléchir à des casiers pour produits frais. Mais si ces nouveaux instruments de commerce, qui font le pont entre le web et le magasin, représentent ce qu'il y a de plus innovant dans le secteur de la distribution, ils ne sont pas sans soulever quelques interrogations sur le pilotage du chiffre d'affaires.

### NOUVEAUX MÉTIERS

La transformation numérique du retail est éminemment technologique. Mais elle s'accompagne d'une remise en cause du business model des enseignes. Comment réallouer la charge associée au magasin de traitement des colis, comment piloter le chiffre d'affaires ? *"Il faut se réinventer, affirme Stéphane Lesoin. Et cette mutation ne peut réussir qu'à partir du moment où toutes les dimensions que sont l'organisation, l'infrastructure, les RH et la technologie sont au rendez-vous"*. Accompagner

le changement avec les équipes de vente en les intégrant dans la conception et la réflexion sur l'innovation puisque ce sont elles qui sont au contact du client, est un bon début. Ce qui n'exclut pas de réfléchir à l'exploitation de la surface commerciale : est-elle toujours adaptée au modèle économique ? A-t-on besoin d'autant de stocks en magasin ? *"Les nouvelles technologies remettent en question la partie infrastructure et de nouveaux postes sont en train*

**L'intelligence artificielle peut aider les vendeurs à mieux comprendre dans l'instant ce que veut le client.**



*d'apparaître en magasin"*, poursuit le responsable. Sauf que ces nouveaux métiers correspondent rarement aux intitulés de postes déjà existants. *"Dans la distribution, lorsque l'on cherche à développer la polyvalence, il faut faire évoluer le statut des employés et donc négocier avec les partenaires sociaux"*, rappelle Hervé Grelet, responsable du retail chez Wincor Nixdorf. Des freins humains, sociaux et organisationnels qui ralentissent la course à l'innovation. Pourtant, face à un nouveau profil de consommateur ultra-informé, la priorité des retailers est bien de former les vendeurs et de les équiper d'outils digitaux au moins autant que leurs clients. *"Un responsable de magasin doit comprendre que le chiffre d'affaires réalisé dans la boutique lui appartient mais qu'il existe, aussi, des*

*moyens de réaliser du chiffre additionnel via le store to web car la taille du magasin ne permet pas d'avoir toute la gamme en stock"*, explique Stéphane Lesoin. Reste à savoir quels vont être les outils propres à chaque enseigne. Robotique chez Darty, qui teste actuellement le modèle humanoïde Nao conçu par Aldebaran, pour la démonstration de certains de ses produits. Intelligence artificielle, pour l'enseigne américaine spécialiste des sports de montagne The North Face qui travaille avec le programme informatique IBM Watson. Le champ des possibles s'élargit à mesure que les innovations technologiques arrivent sur le marché. *"Il y aura toujours un écart entre la réponse humaine que les commerçants pourront donner en magasin et le degré de maturité du client, sa culture personnelle. C'est là où l'intelligence artificielle peut aider les vendeurs à mieux comprendre dans l'instant ce que veut le client"*, commente Jean-Marc Méglin. En clair, il va falloir accepter qu'un algorithme calcule plus vite que notre cerveau. Peu de distributeurs ont poussé aussi loin l'innovation. *"Les enseignes se posent beaucoup de questions sur les sujets de la mobilité en magasin car derrière, il y a des investissements et du ROI"*, souligne Stéphane Lesoin. Identifier les contenus et services que vont proposer les supports numériques destinés à compléter le travail du vendeur en magasin est l'un des enjeux des retailers pour se différencier et créer de la valeur ajoutée. Donc du chiffre d'affaires.

### RECRÉER DU LIEN

Résumer, toutefois, l'innovation à la technologie serait une erreur. *"L'innovation la plus intéressante dans la distribution cette année, c'est l'innovation de comportement"*, affirme Ganaël Bascoul, co-fondateur de Soon Soon Soon\*. Le financement participatif des points de vente, à l'image de Bulb in Town qui propose aux amateurs de madeleines de financer le projet de relance de la biscuiterie normande Jeannette. Le concept : un commerçant demande à des particuliers plutôt qu'aux banques de lui prêter des fonds pour lancer des magasins. Les dons peuvent aller jusqu'à 5 000 €, avec des taux d'intérêt intéressants pour les deux

\* Auteur de Crowd Marketing, éditions Pearson

## TROIS QUESTIONS À

Xavier Terlet, président d'XTC World Innovation

## AGROALIMENTAIRE

### Mieux cibler l'innovation

► **Près de 50 % des lancements de nouveaux produits ne restent pas plus d'un an en rayon. Pourquoi ?**

La principale raison de ces échecs est que, du fait de leur taille critique, les TPE et PME françaises souffrent d'un déficit de marketing, à savoir l'écoute et l'adaptation du bénéfice apporté au consommateur. Le marché français dispose d'un tissu agroalimentaire très performant en termes de savoir-faire et de variétés mais néglige le marketing parce qu'on pense, justement, que le savoir-faire suffira. C'est faux. Si le produit ne tient pas ses promesses, il ne fonctionne pas. Avant de lancer une nouveauté, il faut valider l'approche, la promesse, le packaging, le positionnement : tout cela n'est pas fait et c'est très caractéristique des produits français. Beaucoup d'innovations sont faciles. Ça a été le cas en 2014. La plupart des industriels se sont concentrés sur la variété des sens et des goûts, ajouté de nouvelles références à des gammes existantes. Ce n'est pas que le marché n'en ait pas besoin mais il n'est pas non plus certain qu'il y ait, du côté du consommateur, une telle attente de variété. Des chips au curry, au wasabi en passant par l'huître ou la truffe : les PME se livrent souvent à une course au buzz. Or, ce qui est important, c'est d'innover gagnant et de répondre aux attentes aujourd'hui non satisfaites.

► **Quelles sont ces attentes ?**

D'abord, il y a ce que j'appelle "l'aide-moi à bien faire" ou la valorisation de la cuisine à la maison, une forme de loisir qui séduit beaucoup de Français. Dans ce domaine, l'offre existante sur le marché date de l'Ancien Régime ! Entre le tout prêt des années 80 et le tout est à faire, il n'existe rien, à l'exception, peut-être, de Picard. Ce segment traiteur créatif, développé en Grande-Bretagne par Tesco, avec sa gamme "Just Add" ou "Terribly Clever" de Mark & Spencer, permet aux consommateurs d'être créatifs tout en leur délivrant des tâches fastidieuses (éplucher et découper les légumes, désosser la viande, etc.). L'autre tendance insatisfaite est, en temps de crise et de lutte contre le gaspillage, celle de la juste dose. La France conserve malheureusement sa culture des lots pour faire réaliser au consommateur une bonne affaire. Cela brouille les repères du consommateur et donne aux personnes seules l'impression de payer pour les familles.

► **L'innovation de rupture est-elle possible, en alimentaire ?**

Oui, à condition qu'elle apporte un bénéfice pour le consommateur qui reste, par nature, assez conservateur dans ses habitudes alimentaires. L'innovation de rupture casse les codes du marché, comme l'ont fait Actimel à son époque



et, plus récemment les yaourts protéinés Danio (Danone) et Yopa! (Yoplait) en 2014. En moyenne, on recense une innovation de rupture tous les trois ans... Mais cela ne veut pas dire que les entreprises n'investissent pas ! Les industries agroalimentaires françaises ont, de plus, la chance de pouvoir bénéficier d'aides régionales pour innover. Grâce aux Chambres de commerce et d'industrie, de centres de recherche et de pôles de compétitivité performants, les entreprises ont les moyens d'innover. Là où elles pêchent encore, en revanche, c'est sur la transformation numérique. En matière de digital, les IAA sont restées à l'âge de pierre ! Mais il est certain que le détournement progressif des chemins d'approvisionnement par le consommateur, de plus en plus auto-producteur, va les obliger à se moderniser.

parties puisqu'il n'y a pas d'intermédiaire. Une forme d'économie parallèle qui redynamise notamment les zones rurales. "Ce qui assez génial dans ce système, c'est qu'au-delà de son aspect consumériste, le client prend conscience de l'environnement économique autour du point de vente et du

rôle qu'il peut jouer dans cet environnement", commente Ganaël Bascoul. En plus de recréer du lien, cette nouvelle économie de proximité (NEP) redonne au commerce sa place sociale. "Le digital est arrivé tard dans le local. Mais maintenant, il prend une place importante". Rue-Privée.

com, spécialisé dans les ventes privées locales concurrence ainsi Vente-Privée.com et hobbystreet.com permet aux commerçants de diversifier leurs activités. Des initiatives qui font de l'expérience client une source de partage et de fidélisation, au niveau local.

Dans un autre registre, le phénomène des fablabs réinvente les codes du commerce. "Vendre au consommateur les moyens de faire un produit en lui louant une machine, un espace, des matériaux et de l'accompagnement plutôt qu'un produit fini est une démarche nouvelle dont on ignore encore l'ampleur qu'elle prendra mais qui est créatrice de valeur", déclare Ganaël Bascoul. Pour devenir rentables, il faudrait que les enseignes rentrent dans une logique de point de vente – ateliers, sur le format des fameux "makers". Auchan s'est lancé dans l'aventure avec son projet d'innovation participative, Créative Attitude. "Le principe de cette démarche, c'est qu'elle invite tous les collaborateurs à formuler des propositions, soit pour l'innovation dans le cœur des métiers, soit pour l'innovation en rupture", raconte Emmanuel Le Bouille, directeur du projet Yoomake pour Auchan, sur l'impression 3D. Après un premier essai à Roissy, il y a trois ans, de mise à disposition du grand public d'une imprimante 3D, ce dernier passe la vitesse supérieure avec Yoomake, un atelier de 20 m<sup>2</sup> dédié à la création de figurines personnalisées, bijoux, objets de décoration intérieure ou trophées et médailles, au sein de la galerie marchande de l'hypermarché Auchan Villeneuve-d'Ascq (59). Son leitmotiv ? Simplifier le parcours client en lui proposant un concept de fabrication personnalisée clé en main. "L'impression 3D est émergente mais l'on sait qu'il y a une vraie attente autant que de freins, notamment sur l'utilisation de l'imprimante. En externalisant l'impression des produits finis à des prestataires, nous avons choisi de ne pas aborder le sujet par l'angle technologique afin que les gens puissent s'approprier facilement ces espaces de création", poursuit Emmanuel Le Bouille. Auchan se laisse trois mois pour mesurer la viabilité économique de ce modèle et étudier l'impact du point de vue du trafic ainsi que des taux de transformation. Un premier pas vers un changement de paradigme.

#### INNOVATION DE MODÈLE

Et il n'en faut pas moins pour concurrencer les marketplaces qui occupent de plus en plus de place sur le marché de la

distribution. Avec, en tête, Amazon. "À l'échelle mondiale, Amazon représente 40 % des unités vendues et il est possible qu'il dépasse les 50 % en 2015", prévoit Ganaël Bascoul. Une menace qui pourrait bien créer un électrochoc brutal mais salvateur dans le petit monde des détaillants. Les obligeant, coûte que coûte, à se réinventer. Enfin. "Depuis le drive, il n'y pas eu d'innovation majeure dans la grande distribution traditionnelle. Les seuls



**La priorité pour les distributeurs est de sortir du red ocean où ils sont en train de s'enfermer pour, au contraire, créer de la différenciation.**

changements sont venus du commerce de proximité ou des enseignes spécialisées, type Virgin ou la Fnac, parce qu'elles étaient en danger", rappelle le spécialiste. Plus préoccupés à optimiser l'existant dans le but de réduire les coûts qu'à innover, les distributeurs français n'ont pas mesuré l'urgence du danger Amazon ni exploré les pistes prometteuses. Comme celles, par exemple, d'un modèle hybride qui mixerait approvisionnement global et local, en s'alliant avec des partenaires locaux ou

des AMAP (Au bout du champ, La Ruche qui dit oui, etc.). "Ce n'est pas en proposant des produits hyper standardisés, sans lien aucun avec un ancrage local, que les distributeurs français vont résister à Amazon", note Ganaël Bascoul. Encore moins, en s'enfermant dans une guerre des prix dont l'aboutissement ultime est la création du comparateur de prix Quiestlemoinscher.com. "La priorité, pour ces acteurs, est de sortir du red ocean où ils sont en train de s'enfermer pour, au contraire, créer de la différenciation", ajoute-t-il. Et retrouver les eaux limpides de la valorisation.

Toutefois, les habitudes et les mentalités ont la vie dure. "Il est très difficile, pour les distributeurs de changer leurs schémas mentaux et de réaliser que le monde dans lequel ils ont rencontré le succès n'est plus le même", explique Philippe Moati, cofondateur de l'ObSoCo. Rigidités organisationnelles, défaut de compétences face aux nouveaux outils (dataminer, datascientists), moindre capacité d'apprentissage : les entreprises de la distribution ne sont pas prêtes à opérer des changements radicaux. Au pied du mur, elles optent souvent pour la solution de facilité : l'innovation technologique là où elles devraient s'appliquer à revoir leur modèle économique. "Le danger de polariser sur la technologie, c'est que l'on va fantasmer sur des trajectoires qui peut-être n'existeront jamais", ajoute l'économiste. La technologie n'est que l'outil d'une stratégie d'innovation.

"Si l'on veut distinguer les solutions qui ont un avenir de celles qui seront des impasses, il faut, avant tout, à l'instar de Steve Jobs, comprendre ce qui est latent dans une société et qui va la rendre réceptive à telle ou telle technologie", renchérit-il, alertant les détaillants du danger qu'ils courent à investir massivement dans des logiciels ou des équipements sans avoir eu de véritable réflexion sur leur utilité, avant. Mieux vaudrait, pour les enseignes, qu'elles se mettent dès aujourd'hui en ordre de bataille. Car si le spectre d'Amazon ou de Google les fait frémir, l'émergence de nouveaux réseaux de distribution – la coopérative Invivo vient d'ouvrir ses magasins en circuits courts – annoncent, déjà, la refonte probable du système productif et de distribution. Nul autre choix, alors, que d'innover. ■