

### Éditorial

En ces temps difficiles et incertains, consommateurs et entreprises se ressemblent bien plus qu'on ne le pense. La stratégie est simple : il faut survivre, et pour cela, il faut s'adapter à son contexte et trouver de nouvelles solutions. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit donc de comprendre les nouvelles pratiques des consommateurs et de trouver la manière de les accompagner, mieux que la concurrence et de façon rentable. Si les consommateurs subissent des contraintes budgétaires de plus en plus fortes, il est alors plus qu'important de savoir écouter ce qu'ils ont à nous dire et de décrypter leurs nouveaux modes de consommation dans lesquels l'envie de

posséder un bien devient parfois moins importante que de pouvoir l'utiliser. Intégrer ces nouvelles pratiques dans les stratégies des entreprises nécessite de questionner les *business models* actuels. La remise en cause des *business models* existants tels que celui de l'hypermarché et les évolutions tant de la consommation que des formes de commerce étaient également à l'honneur du 16ème colloque Etienne Thil qui s'est tenu au début du mois d'octobre 2013. Place désormais à un point sur nos activités et les projets que nous développons, auxquels nous vous invitons à prendre part. N'hésitez pas à nous contacter pour davantage d'information !

### Notre actualité

#### 1 /// Le magasin face à l'innovation technologique, quel avenir ?

Le laboratoire MERCUR monte un projet d'envergure internationale sur la place du point de vente dans le parcours de clients qui, grâce à l'innovation technologique, sont constamment connectés à de multiples canaux. Un projet coordonné par Mbaye Fall Diallo (Univ. Lille Nord de France, SKEMA Business School), soutenu par le PICOM et l'Agence Nationale de la Recherche.

Cette question vous concerne ? Renseignez-vous, participez !

Contact : mbayefall.diallo@univ-lille2.fr

#### 2 /// Expertises à l'international

Nil Özçağlar-Toulouse (Professeur agrégé des Universités et Directrice du centre MERCUR) a été invitée à Istanbul pour animer un séminaire de formation à destination des tops managers des principaux distributeurs turcs autour des dernières tendances dans le secteur du commerce.

#### 3 /// Former les futurs chercheurs du monde entier

Huit des meilleurs chercheurs mondiaux sur la consommation se sont donnés rendez-vous du 20 au 24 octobre 2013 autour de Nil Özçağlar-Toulouse et de Maud Herbert pour former des doctorants venus de 10 pays différents afin d'approfondir leurs connaissances sur les méthodes qualitatives de recherche et d'étude en marketing. Un séminaire de très haut niveau, organisé par l'IMMD de l'Université Lille 2 et SKEMA Business School.

Information: <http://www.skema-research.com/agenda/mercur-agenda/482-seminar-on-qualitative-methods-and-research-design>

4 /// **Félicitations** à Mélanie Ouvry et à Delphine Godefroit-Winkel qui ont toutes deux obtenu le grade de docteur en Sciences de gestion de l'Université Lille 2.

Ouvry, M. (2013), « Valeur d'expérience et multi-fréquentation : le cas des courses alimentaires », sous la direction du Pr. Patrick Nicholson et du Pr. Marc Filser, Lille School of Management Research Center, Université Lille 2, thèse soutenue publiquement le 20 juin 2013.

Godefroit-Winkel, D. (2013), « Acheteuse sans Compétences? La Femme Casablancaise face au Supermarché », sous la direction du Pr. Marie-Hélène Fosse-Gomez, Lille School of Management Research Center, Université Lille 2, thèse soutenue publiquement le 26 août 2013.

#### 5 /// Bilan 2008-2013 du centre MERCUR

Accroissement de l'impact de nos travaux au niveau national et international : plus de 100 articles académiques ou chapitres de livres ont été publiés par nos chercheurs tant en France qu'à l'étranger durant une période de 5 ans. Sur un plan qualitatif et quantitatif, nos recherches touchent plus de lecteurs mais via des réseaux plus sélectifs.

Si vous souhaitez avoir un aperçu de nos publications, rendez-vous sur : [http://www.skema-research.com/component/section/publications\\_index/MERCUR?Itemid=132](http://www.skema-research.com/component/section/publications_index/MERCUR?Itemid=132)

#### 6 /// Petit-déjeuner/débat

Le 10 décembre 2013 aura lieu le 3ème petit-déjeuner / débat du Centre MERCUR à l'Hermitage Gantois de Lille. A cette occasion, managers et universitaires se réuniront autour d'Isabelle Decoopman et de Souad Djelassi qui aborderont la question de la participation des clients B2B et B2C dans le processus d'innovation des entreprises. Il s'agira plus précisément de dessiner les contours de ces nouvelles formes de business models dits « collaboratifs ».

Cette newsletter vous est proposée par :

# Les articles de recherche MERCUR à découvrir

## Des clients dans l'entreprise : comment innover en collant au marché ?

Danone, Bic, Lay's (PepsiCo) ou encore Michel & Augustin... Ces entreprises du secteur des produits de grande consommation ont un point commun : elles pratiquent ou ont pratiqué le crowdsourcing. Avec des résultats plus que satisfaisants : produits élus systématiquement Innovation de l'Année et ventes record chez Danone, meilleur lancement de produit de mémoire de manager chez Lay's... sans compter les retombées positives en termes d'image, de relationnel client ou de bouche-à-oreille. Le crowdsourcing est une décision de l'entreprise de mobiliser un large réseau de personnes parmi le public pour contribuer à réaliser une fonction précédemment gérée en interne. Autrement dit, c'est un business model ouvert qui intègre les consommateurs dans le processus de création de valeur de l'entreprise.

Confrontant les expériences de managers des quatre entreprises citées ci-dessus avec les retours de participants aux opérations de crowdsourcing, Souad Djelassi et Isabelle Decoopman apportent des réponses à des questions plus que cruciales : quels bénéfices peut-on en retirer ? Comment cela impacte-t-il le business model de l'entreprise ? Qu'en pensent les participants au final ?

L'implication du client dans les processus de l'entreprise est un vecteur d'innovation puissant et une source indéniable de création

de valeur tant pour l'entreprise que pour les consommateurs. La mise en œuvre de telles pratiques pousse cependant à ajuster les différentes composantes du business model de l'entreprise, à repenser sa fonction marketing et à développer des compétences en gestion des canaux de communication avec les clients (notamment le web 2.0 et plus particulièrement les réseaux sociaux). La mise en place d'une pratique de crowdsourcing demande ainsi une importante préparation en amont pour garantir une gestion fine et transparente des interactions avec les participants. Une mauvaise préparation pourrait en effet engendrer deux types de réactions négatives susceptibles de remettre en cause le succès de l'opération : le sentiment de se faire exploiter et le sentiment d'avoir été trompé.

**Pour en savoir plus :** Djelassi, S. and Decoopman, I. (2013), Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications, *Industrial Marketing Management*, Vol.42 No.5, pp. 683-692.



## Le consommateur pauvre consomme ! Mais autrement...

Pas moins de 4 milliards de personnes dans le monde subsistent avec moins de 5 dollars par jour. En 2012, près de 14% des Français sont frappés par la pauvreté. Pis encore, près d'un français sur deux déclare se sentir pauvre ou menacé de pauvreté... et comme tout marketeur le sait, en matière de comportement du consommateur, le subjectif compte tout autant que l'objectif.

La pauvreté. Un phénomène, donc, que les entreprises ne peuvent pas négliger. Guidées par des démarches de responsabilité sociale, par des objectifs de performance qui peuvent les amener à conquérir un « segment de marché du pauvre » - ici ou dans des pays émergents - ou encore par la nécessité de survivre elles-mêmes, elles gagneront à décrypter les rapports que les personnes pauvres entretiennent avec la consommation, à comprendre leurs besoins et à analyser les compétences qu'elles déploient pour gérer leurs restrictions et maîtriser leur consommation. Autant d'éléments qu'Hélène Gorge et Nil Özçağlar-Toulouse font émerger en partant à la rencontre et à l'écoute de consommateurs de la région lilloise qui vivent en dessous du seuil de pauvreté.

Leurs travaux mettent en évidence la nécessité, pour ces personnes, de réévaluer et de re-hiérarchiser leurs besoins : priorité donnée à la consommation utilitaire orientée vers des « vrais besoins », privations pour permettre des

achats-plaisir occasionnels mûrement réfléchis orientés sur des marques ou des produits précis (notamment dans l'alimentaire), anticipation des dépenses sur le moyen terme et choix de produits jugés de qualité car résistants et durables... Les achats superflus font l'objet de critiques. De même que les stratégies marketing tentatrices qui sont soigneusement évitées.

Car le consommateur pauvre n'est pas pour autant démuné face à la consommation. Il est au contraire spécialiste de la maîtrise de son budget et des solutions de financement, (ré)apprend à faire soi-même son pain, son bricolage ou son tricot. Sous contraintes économiques, il se sent valorisé par la mise en œuvre de compétences multiples destinées à « maîtriser » son intégration dans la société de consommation et d'en éviter les écueils.

Le consommateur pauvre consomme, mais autrement. Esquissant quelques pistes, les auteurs démontrent le potentiel d'action des entreprises qui, saisissant les spécificités du consommateur pauvre, tendraient à mieux les intégrer dans leurs offres et dans leurs démarches.

**Pour en savoir plus :** Gorge, H. et Özçağlar-Toulouse, N. (2013), Expériences de consommation des individus pauvres en France : Apports du Bas de la Pyramide et de la Transformative Consumer Research, *Décisions Marketing*, à paraître.

## Entretien avec...

Isabelle Collin-Lachaud, Professeur en sciences de gestion à l'IMMD, Université Lille 2. Présidente du Comité Scientifique du 16<sup>ème</sup> colloque international Etienne Thil sur la Distribution qui s'est tenu du 2 au 4 octobre 2013 à Paris dans les locaux de l'ESCP Europe. Nous revenons avec elle sur cet événement majeur.



### Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le colloque Etienne Thil ?

C'est un colloque international qui a été créé en avril 1998 pour rendre hommage à Etienne Thil, témoin puis acteur du développement du commerce moderne et notamment des hypermarchés. Après avoir été journaliste, il a été, entre autres, directeur de la communication de Carrefour en 1966 puis directeur marketing jusqu'en 1982. C'est à lui que l'on doit les fameux « Produits Libres », ces produits sans marques vendus jusqu'à 20% moins chers que les marques nationales, qui deviendront par la suite les MDD. A la manière de l'homme qu'il fût, le colloque Etienne Thil se veut être la rencontre des praticiens et des théoriciens du commerce et des marchés. C'est de leurs échanges que naît toute la richesse des débats qui y ont lieu. Pour les favoriser, cette édition a ainsi réservé une journée entière à l'organisation de plusieurs tables rondes sur des sujets tels que les business models et le e-commerce, les contradictions et paradoxes du consommateur, les mutations du commerce en centre-ville ou le commerce dans ses dimensions spatiales et temporelles.

### Pouvez-vous nous en dire davantage sur cette rencontre 2013 ?

Cette 16<sup>ème</sup> édition était un peu spéciale dans la mesure où elle mettait à l'honneur le format d'hypermarché qui fête en 2013 ses 50 ans. La rencontre s'est ainsi achevée sur l'intervention de deux grands orateurs, Georges Plassat, Directeur du Groupe Carrefour, et Philippe Houzé, Directeur du Groupe Galeries Lafayette, qui nous ont livré leurs réflexions sur l'avenir du format hypermarché et plus largement sur les évolutions des formules de vente du commerce de détail. Cette rencontre a par ailleurs été forte de la présence de nombreux professionnels, participants ou intervenants, parmi lesquels nous remercions chaleureusement les représentants d'Auchan, la FNAC, Intermarché et le groupement Les Mousquetaires, Système U, E. Leclerc et le groupe Tempodis, Cora, Chronos, le Crédit Coopératif, GSI, Greenext, Commerciétés, Médiaperformances, Troisfoisvin, le PICOM (Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce),

la Fédération PROCOS, la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution), la Fédération du Commerce Associé..., qui nous ont fait bénéficier de leurs témoignages et de leurs réflexions.

Le colloque aura également été marqué par la présence de nombreux collègues universitaires et enseignants-chercheurs qui ont partagé les dernières avancées en matière de recherche sur le commerce et la distribution, avec pas moins de 33 communications qui ont été sélectionnées et présentées.

Notons également que la notoriété internationale du colloque ne cesse de se renforcer. Aux côtés de nos collègues français parmi lesquels de nombreux membres du Centre MERCUR ont été présents, se sont joints à nous des chercheurs qui n'ont pas hésité à faire le déplacement depuis l'Ecosse, l'Allemagne, la Belgique, la Tunisie, ou encore le Vietnam !

### Quelles ont été les principales thématiques abordées à l'occasion de cet événement ?

Les tables rondes ont été l'occasion d'échanges autour de thématiques cruciales et d'actualité pour le secteur, telles que l'utilisation des nouvelles technologies par les distributeurs et les potentiels qu'offrent ces nouveaux outils, la conception de business models adaptés au e-commerce, les actions prises en matière de développement durable ou encore les répercussions engendrées par des consommateurs de plus en plus caractérisés par leurs propres contradictions. Nous disions que le concept d'hypermarché occupait une place spéciale dans cette édition. Nous sommes revenus sur les implications de son développement sur le paysage commercial français,

avant d'élargir la discussion sur l'avenir de l'hypermarché et plus généralement des autres formats de magasin, et les mutations du commerce de centre-ville.

Parallèlement à cela, de nombreuses contributions de chercheurs ont été proposées autour de thématiques aussi variées que le commerce de proximité, l'histoire du commerce et les efforts de prospective sur le secteur, la relation client, les stratégies des distributeurs, le parcours cross-canal du client, les nouveaux comportements de consommation, l'internationalisation des distributeurs...

### Auriez-vous quelques informations à dévoiler à propos de la prochaine édition du colloque Etienne Thil ?

Ce que nous pouvons d'ores et déjà vous affirmer, c'est que compte-tenu du succès renouvelé de la rencontre qui vient de s'achever, la prochaine édition est déjà prévue pour les 16 et 17 octobre 2014 à Paris. N'hésitez donc pas à venir participer vous aussi à nos prochains échanges !

# Nos lectures coups de cœur !

## Payer pour utiliser un bien sans le posséder : qu'en pensent vraiment les consommateurs ?

Depuis 10 ans les formes de consommation collaborative gagnent en popularité. Bienvenue dans l'ère de l'économie de fonctionnalité, où le consommateur ne paye pas pour posséder un bien mais uniquement pour l'utiliser. On dit que c'est plus altruiste, meilleur pour l'environnement... Mais est-ce bien cela que le consommateur valorise ? Et comment ces modèles de commercialisation modifient-ils le rapport des consommateurs au produit ou à la marque ?

Pour apporter des réponses, Fleura Bardhi et Giana Eckhardt ont rencontré 40 utilisateurs de Zipcar, un service américain d'autopartage, ces voitures en libre-service qui ne sont utilisées que pour le temps d'un trajet.

Quatre principaux résultats bousculent les idées reçues. Le consommateur :

- n'a pas de sentiment de possession de l'objet car il est aussi utilisé par d'autres personnes, anonymes, qui, pense-t-il, ne respectent pas le véhicule. Les systèmes de surveillance des utilisateurs sont alors bien accueillis.

- n'est motivé que par son intérêt personnel. L'argument économique et la praticité priment sur les valeurs pro-environnementales et pro-sociales.



- ne se sent pas responsable de l'objet, il n'y fait pas attention comme si c'était le sien.

- résiste aux efforts des marketeurs qui veulent créer une communauté de marque, voire valorise les marques de voitures sur lesquelles le logo Zipcar est le moins visible.

Cette étude montre que la non-possession d'un objet modifie le rapport du consommateur au produit. Ici, on ne retrouve pas le plaisir, l'attachement, la reconnaissance sociale que le fait de posséder une voiture procure. Pire, il y a un grand décalage entre les efforts marketing de Zipcar – valorisation de comportements pro-environnementaux ou altruistes, vaine tentative de créer un sentiment d'attachement personnalisé entre l'utilisateur et le véhicule – et les opinions des consommateurs sur ce type de services ! A contrario, BMW, qui s'est arrangé pour que la marque ZipCar ne soit pas trop visible sur ses véhicules, a su attirer la préférence des clients qui ne souhaitent pas que les gens sachent que la voiture qu'ils conduisent n'est pas la leur.

**Pour en savoir plus :** Bardhi, F. and Eckhardt, G.M. (2012), Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing, *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, December 2012, 881-898

## Détaillants : faire évoluer son business model pour survivre... d'accord, mais comment ?

Innovations technologiques, nouvelles exigences des consommateurs et intensité concurrentielle accrue menacent la survie des détaillants et les incitent à innover. Comment élaborer un business model innovant et difficilement imitable ? Cela peut s'avérer complexe si l'on considère que les détaillants ne peuvent se différencier que sur leur manière de revendre les produits et leur capacité à optimiser l'interface client.

Sur la base de l'analyse de nombreuses innovations le « fast fashion » de Zara, le « magasin dans le magasin » de Sephora, la fixation des prix désirés par le client (« Name your own price ») de Priceline, « l'expérience client » de Starbucks...), Alina Sorescu et ses collègues ont élaboré un cadre général permettant aux détaillants de tester et de développer des business models innovants.

Le business model d'un détaillant lui permet de définir comment créer de la valeur pour ses clients et comment s'approprier une part de la valeur générée par les marchés. Il repose sur trois éléments clés : la formule de vente, les activités et le mode de gouvernance des relations clients ou fournisseurs. Pour innover, il convient de modifier un ou plusieurs de ces éléments tout en préservant une cohérence d'ensemble.

Trois stratégies permettent de s'accaparer une part plus importante de la valeur générée par les marchés :

- l'efficacité opérationnelle (le « fast fashion » de Zara),
- l'efficacité opérationnelle (trouver des leviers complémentaires comme dans les Apple Stores)

- le verrouillage du client (les assortiments uniques de Target).

Trois autres stratégies permettent de renforcer la valeur de l'offre faite aux clients :

- l'efficacité client (formules de ventes innovantes facilitant l'expérience de consommation comme les distributeurs automatiques de Redbox),

- l'efficacité client (s'appuyer sur ses clients ou ses fournisseurs pour ajuster son offre, par exemple via le crowdsourcing)

- l'engagement client (créer des liens sur la base d'une valeur ajoutée, comme les magasins d'expérience d'American Girl)

Après avoir mis à jour les facteurs internes qui favorisent ou au contraire freinent le développement des innovations, les auteurs donnent des suggestions pour transformer ces innovations en avantage concurrentiel. Leur secret ? Etre difficilement imitable en travaillant sur les formules de ventes (élément clé le plus complexe) et en offrant une expérience client fondée sur une valeur-ajoutée unique.



**Pour en savoir plus :** Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges C. (2011), Innovations in Retail Business Models, *Journal of Retailing*, 87 (S1), S3-S16.