

## **XXIII International RESER Conference**

### **L'APPROPRIATION DE LA VALEUR DE L'INNOVATION DANS LE CADRE DU COMMERCE DE DÉTAIL**

Luciene Braz Ferreira, Eduardo Raupp de Vargas

Université de Brasília

#### **RÉSUMÉ**

Cet article va mettre en place un modèle théorique d'analyse de l'innovation par rapport au modèle du commerce de détail et à son impact sur la prise de bénéfice de l'entreprise. Dans un premier temps, un relevé des articles publiés entre janvier 2007 et avril 2012, et concernant le thème du commerce de détail et l'innovation, a été effectué. Les dimensions identifiées étaient celles des domaines de la technologie, du marketing, de la clientèle, des coûts, du développement de nouveaux produits et services et de la gouvernance. Différentes lacunes ont été détectées dans les recherches étudiées. Toutefois, seulement une d'entre elles fera l'objet de cette étude : le manque de tests empiriques sur le rapport entre l'innovation dans le cadre du modèle de commerces et l'appropriation des valeurs dans le commerce de détail. Finalement, un agenda de recherches sera proposé, afin d'analyser comment le commerce de détail réussit à réaliser un bénéfice lorsqu'il met en place une innovation concernant le modèle du secteur.

Je remercie la FAP-DF (Fundação de Apoio a Pesquisa do Distrito Federal) pour le financement pour ma participation à la conférence en France.

## **1. LE COMMERCE DE DÉTAIL AU BRÉSIL**

Le secteur des services est un domaine encore peu étudié, surtout par rapport au secteur industriel. Cela explique pourquoi certains mythes et lacunes touchent encore ce champ d'activités. Des concepts de base comme « qu'est-ce qu'un service ? » doivent encore être approfondis. À cause d'une forte comparaison entre l'industrie et les services, certains auteurs écrivent et croient que les services présentent une faible productivité et une densité de capital relativement peu élevée. Pour eux, cela ferait que ce secteur est moins important pour l'économie des pays. Un deuxième mythe concerne la question de la qualification de la main-d'œuvre. Ainsi, certains considèrent que les employés travaillant dans les services présentent de faibles qualifications, qu'il s'agit de personnes marginalisées sur le marché de l'emploi qui, pour s'en sortir, ouvrent leur propre affaire. Un dernier mythe touche la façon dont le secteur des services participe à la composition de la richesse d'un pays. Ce mythe défend l'idée selon laquelle les services sont résiduels par rapport à l'industrie.

Gallouj (2002) affirme que les mythes ont une signification réelle, une origine, mais qu'ils ne peuvent pas subsister face à la science. La productivité du secteur n'est pas assez explicite ou ne peut pas être analysée avec les mêmes instruments que ceux de l'industrie, car l'intangibilité inhérente au secteur amène souvent des distorsions quant à son évaluation. Une nouvelle façon de comprendre les produits et les services est donc nécessaire et sera développée dans les chapitres qui vont suivre. En ce qui concerne la main-d'œuvre, il n'est pas possible d'affirmer qu'une faible qualification est un facteur exclusif du secteur des services, même si cela s'avère vrai. Néanmoins, le secteur possède des professionnels qualifiés dans leur domaine, capables d'offrir des services indépendants ou de créer leur affaire. Nombre de ces professionnels sont des chercheurs qui défendent le résultat de leurs recherches sur le marché, voire proposent des services de consultants très qualifiés s'appuyant sur des recherches.

Finalement, pour ce qui est du traitement résiduel de ce secteur au sein des formulations économiques, il est clair que cela reste une réalité dans bon nombre de pays. Au Brésil, conformément à ce qui a été affirmé précédemment, il existe des spécifications pour ce secteur, même s'il ne s'agit pas d'une règle générale. Cela est dû à la complexité de ce domaine, qui présente une diversité très importante d'entreprises et de prestations, et qui regroupe de grandes entreprises de services qui travaillent comme l'industrie et des entreprises fortement spécialisées et dépendantes de la demande du

client, c'est-à-dire que chacun de leur service est unique et qu'il répond aux seules spécificités d'un client. Par conséquent, les services regroupent les résultats économiques de tout ce qui ne peut pas être justifié ou classé dans d'autres secteurs.

Au Brésil, le classement de l'Institut brésilien de la géographie et de la statistique (IBGE) prend en compte des services comme le commerce, les services d'information les télécommunications, l'audiovisuel et l'informatique, les services financiers, les assurances complémentaires, les services non financiers, les services rendus aux familles (logement, loisirs et culture, alimentation et services personnels), les services rendus aux entreprises (technico-professionnel, sélection et distribution de main-d'œuvre, nettoyage, enquête, surveillance et sécurité), les transports, les services d'aide aux transports, les postes, les activités immobilières, la location de véhicules, de machines et d'équipements, l'administration, la santé et l'éducation publique.

Il faut également rappeler que ce secteur a un poids de plus en plus important, en pourcentage, quant à l'emploi et la production de richesses dans différents pays, ce qui indique une tendance mondiale.

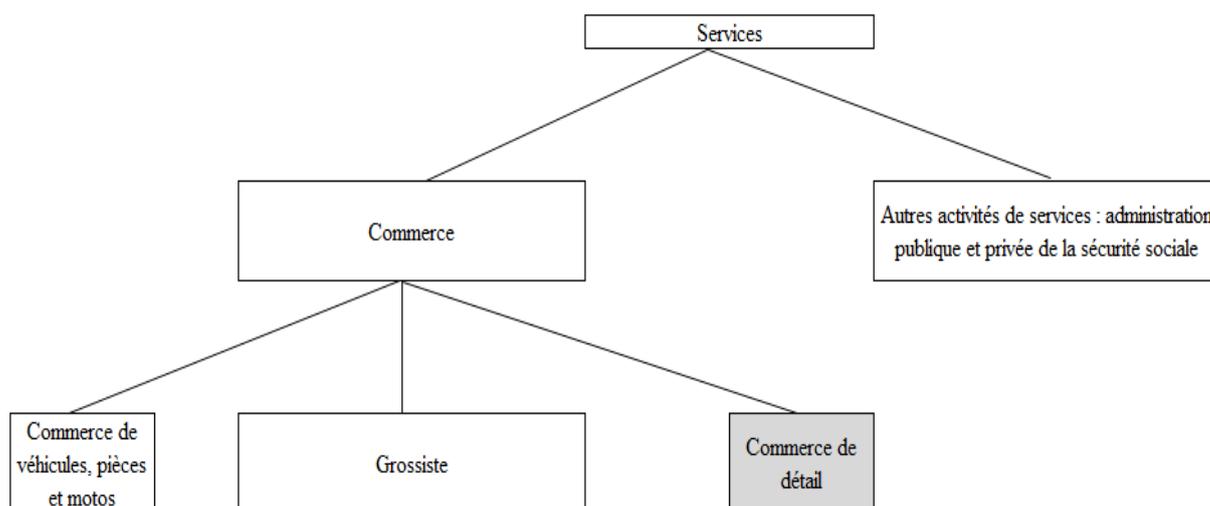
En ce qui concerne le PIB du Brésil, le domaine des services a un poids significatif pour ce qui est de tout ce qui a été produit dans le pays. Alors que l'agriculture et l'élevage représentent 5,5 % de ce dernier, et que l'industrie 27 %, en 2011, le secteur des services représentait 67 % des 4143 milliards du PIB. Ainsi, ce classement ne peut pas être résiduel et représente tous les éléments précédemment cités. Lorsqu'il s'agit d'analyser seulement le premier trimestre 2011, le secteur des services doit être mis en exergue, car il a présenté une croissance de 4,0 % par rapport à un PIB dont la croissance a été de 4,2 %. Sur l'année 2011, le secteur des services présente une croissance de 2,7 %, dans le cadre d'une hausse générale du PIB de 2,5 % par rapport à 2010, et d'une expansion de l'industrie d'à peine 1,6 %. Ce secteur n'a finalement fait moins bien que l'agriculture et l'élevage, dont la croissance a été de 3,9 %.

Le commerce est l'une des principales activités du secteur des services. Toujours selon l'IBGE, le secteur du commerce et des transports, du stockage et des postes, présente l'une des plus fortes croissances en 2011, même si le commerce seul n'a augmenté que de 1,9 % par rapport à l'année précédente. La recherche annuelle du commerce (PAC) mise en place par l'IBGE, définit une entreprise commerciale comme : « ayant une recette brute provenant essentiellement d'une activité commerciale, comprise comme un achat destiné à être revendu sans transformation significative, de biens neufs ou d'occasion » (PAC, 2009, p.10). Il est clair que ce secteur est l'un des

plus représentatifs du domaine des services, n'étant dépassé que par quelques services d'administration, de santé et d'éducation.

Le commerce de détail, objet d'étude de ce projet de thèse, est une subdivision du commerce, qui comprend également le commerce de véhicules, de pièces ou le commerce de gros (qui concerne la vente de grandes quantités de marchandises, normalement à un intermédiaire ou une chaîne de distribution).

La Figure 1 reprend ces subdivisions :



**Figure 1 – Secteur des services**

Source : Guidolin, Costa et Nunes (2009).

Au Brésil, tous les types de ventes au détail existent, mais dans la plupart des cas, il s'agit d'un commerce régional et peu national. De plus, la majorité des chaînes de vente sont concentrées dans le sud et le sud-est du pays, avec une faible visibilité dans la région nord, qui a ses réseaux spécifiques.

## **2. RÉVISION DE LA LITTÉRATURE**

### **2.1 Innovation dans les services**

L'un des concepts les plus importants de l'innovation a été formulé par Schumpeter (1982), qui considère que l'innovation naît au sein de l'entreprise, ce qui met en place des conditions lui permettant de faire la différence et d'obtenir une valeur ajoutée. Ce concept d'innovation fait donc ressortir une notion de production de valeur. Ainsi, Schumpeter considère que l'innovation est une source de développement économique.

Toujours selon Schumpeter (1982), les innovations n'apparaissent pas vraiment pour répondre aux consommateurs, même si l'objectif de toute entreprise est de répondre à leurs demandes et de répondre à leurs besoins. De façon générale, Schumpeter prend comme prémisse que l'innovation est mise en œuvre par l'organisation et diffusée parmi ses clients, afin de faire naître le besoin d'un nouveau produit, service ou processus. De plus, cet auteur affirme qu' « en règle générale, cette nouvelle combinaison met fin aux moyens de production nécessaires à des structures anciennes. [...] La mise en place de ces nouveautés ne fait donc que remodeler de façon différente l'offre des moyens de production qui existent au sein du système économique » (SCHUMPETER, 1982, p.50).

L'innovation peut aussi être vue comme une introduction de nouvelles technologies, de processus, voire d'idées, dans un but pratique, car elle produit un bien-être chez ses membres ou aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et ses buts (BRUNO-FARIA, 2003). Une fois encore, il est clair que l'idée de l'innovation en tant que potentiel stratégique pour l'organisation permet un développement des affaires à court, moyen et long termes.

Un premier classement de l'innovation peut également permettre de mieux comprendre le concept, puisqu'elle est classée selon son impact sur l'organisation et la société. Meirelles (2005, p.273) a démontré que la vision de Schumpeter fait apparaître deux types d'innovation : une innovation radicale et une innovation incrémentielle. L'innovation radicale concerne les innovations « réalisées par de grandes entreprises dans le cadre de leurs investissements en R & D et qui peuvent conduire à un processus de 'destruction créative', normalement associée à des structures économiques préexistantes ». La vision incrémentielle fait quant à elle référence à des innovations réalisées au sein d'entreprises plus petites et qui peuvent être utilisées comme « de nouvelles formes de production, de stockage, de vente et de distribution ».

Ici, il faut de nouveau soulever la question de la valeur et de l'innovation. Tigre (2006) définit l'innovation comme un concept différent de celui d'invention. Pour cet auteur, l'invention dépend de la technique, des processus ou de produits inédits. L'innovation ne peut se développer que lorsqu'une invention a des applications pratiques, c'est-à-dire qu'il y a une valeur-ajoutée pour l'organisation. Par conséquent, cette production de valeur est inhérente au processus d'innovation.

Cependant, un autre classement plus spécifique a été présenté dans le Manuel d'Oslo, développé par l'Organisation de coopération et de développement économique

(OCDE), qui présente, selon Tigre (2006, p.72), trois types d'innovation : « (i) les produits ; (ii) les processus ; (iii) les changements organisationnels. Les informations ont à voir avec le comportement innovateur de l'entreprise, les types d'activités entreprises, la perception des impacts et les aides et les obstacles à l'innovation ».

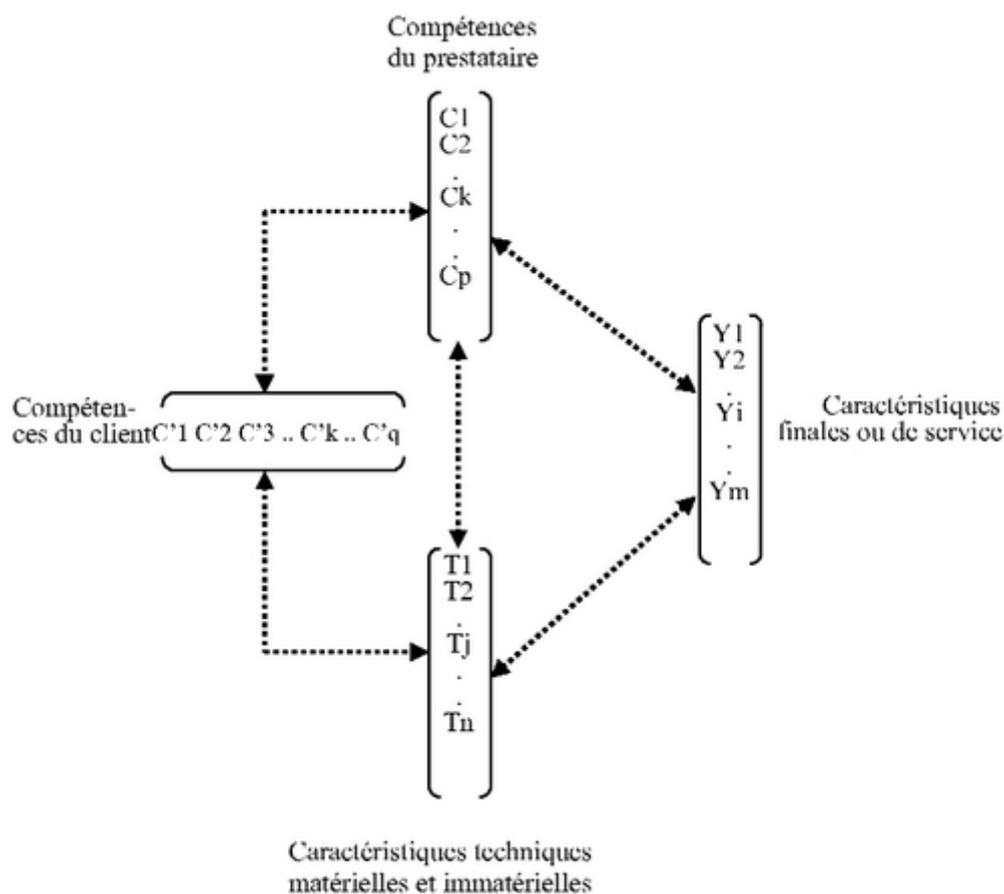
Il est intéressant de voir que le Manuel d'Oslo défend l'idée selon laquelle pour avoir un produit technologiquement nouveau, il faut qu'il soit complètement différent de tout ce qui a déjà été produit par l'entreprise. Il s'agit donc de la même idée que celle qui est utilisée pour la concession des brevets, même si le brevet a une couverture nationale et mondiale, et qu'il ne se restreint pas seulement à l'entreprise novatrice.

En 2002, Gallouj a effectué une autre étude et a restructuré son classement. Gallouj (2002) propose un traitement lancastérien<sup>1</sup> de celui-ci, afin de mettre en place une analyse pouvant être utilisée aussi bien dans l'industrie que dans les services. Ce traitement provient des concepts de compétences, qui font référence à ceux qui produisent et à ceux qui reçoivent le produit ou le service, ainsi qu'aux caractéristiques matérielles et immatérielles nécessaires à la production.

À partir de ce modèle, l'analyse de l'innovation commence à être étudiée d'une autre façon, avec une approche basée sur des caractéristiques, et non plus sur un produit fini. L'innovation peut alors être définie comme une modification quelconque qui touche une ou plusieurs compétences ou caractéristiques, ce qui la rend multiple. Il peut s'agir d'une évolution ou d'une variation d'un composant déterminé, d'une modification d'apparence, d'une association ou d'une dissociation de certains éléments. Il faut ajouter à cela la possibilité de programmation de l'innovation par l'organisation, au sein du département de R&D par exemple, voire de quelque chose qui n'est pas prévu, qui provient de l'interaction de l'entreprise avec le marché et de son apprentissage naturel. Selon Gallouj (2002), le mot-clé de l'innovation est : processus, c'est-à-dire que l'innovation n'est pas vue comme un produit fini, mais comme un processus.

---

1 Kelvin Lancaster a mis en place une nouvelle théorie de la demande du consommateur en 1966, dans le cadre de laquelle il établit une relation avec la décomposition des caractéristiques du bien ou des bénéfices qu'il apporte, et non plus seulement du bien lui-même.



**Figure 2 – Formulation générale d'un produit de service**

Source : Gallouj (2002).

Conformément à la figure 2, le premier élément de cette nouvelle approche : 'les compétences des clients', concerne aussi bien le client qui maintient un contact direct avec le prestataire de service que l'organisation de l'entreprise en tant que telle. Dans le cadre de ce contact, le client peut produire des demandes, des expériences et des questionnements qui obligent l'entreprise prestataire de services à innover pour apporter des solutions, ce qui peut même entraîner la création d'un nouveau produit, service ou d'une nouvelle façon de travailler. Le deuxième élément, soit 'les compétences du prestataire de services', peut aussi bien découler de l'employé qui reste en contact directement avec le client lors de la prestation que de l'organisation dans son ensemble. Dans les deux cas, il s'agit de sources d'innovation. L'apprentissage de chaque professionnel au cours de toute sa carrière et l'interaction avec les pairs permettent de mettre en œuvre un réseau de connaissances qui, lorsqu'il est bien utilisé, peut entraîner des innovations de processus et de produits/services. Le troisième élément concerne les caractéristiques techniques des processus en tant qu'autre source d'innovation. Ces caractéristiques peuvent venir de facteurs intangibles, comme les méthodes utilisées par

l'organisation, ou d'autres intrants, y compris technologiques. Pour finaliser cette approche, il faut mettre l'accent sur le fait que le marché – clients potentiels, concurrents et demandes latentes – a également une influence et est source d'innovation. À partir du moment où l'entreprise possède un regard systémique, aussi bien par rapport à ce qui se trouve dans et au-dehors de l'organisation, tout devient source d'innovation. Sur ce point, il est clair que l'approche proposée par Gallouj modifie la façon d'évaluer l'innovation et qu'elle recouvre aussi bien les innovations industrielles que les services.

Par conséquent, l'innovation est subdivisée en six catégories, conformément au tableau 1 qui répond aux nouveaux classements à partir des compétences et des caractéristiques.

<b>Les modèles de l'innovation</b>	<b>Nature de l'"action" sur les caractéristiques</b>
Radical	- Définition restreinte: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *], [* Y]} - Définition large: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *]} tout [Y] reste inchangé
Amélioration	Augmentation du volume (qualité) des caractéristiques
Incrémental	Addition (ou la suppression) des caractéristiques
Ad hoc	Production de nouvelles compétences [C], la codification et la formalisation de [C], qui est la transformation de [C] dans [T] caractéristiques (technique et incorporels)
Recombinaison	Combinaison ou de séparation de groupes des caractéristiques
Formalisation	Formatage et l'uniformisation des caractéristiques

**Tableau 1 – Les différents modèles d'innovation et la dynamique des caractéristiques**

Source : Gallouj (2002).

Avec quelques divergences par rapport au classement de Gallouj et Sundbo (1998), l'innovation est classée en innovation radicale (ce qui a déjà été analysé ici), ce qui présuppose la création de quelque chose de totalement nouveau ou de compétences totalement nouvelles, sur la base de connaissances de n'importe quel type. Ensuite, l'innovation d'amélioration est présentée. Il s'agit d'une innovation où tout n'est pas modifié, mais seulement une caractéristique ou une seule compétence. Toutefois, le produit/service doit nécessairement bénéficier d'une amélioration. L'innovation incrémentielle, différente de l'innovation d'amélioration, s'appuie sur la prémisse selon laquelle certaines caractéristiques ou compétences sont supprimées, ajoutées ou remplacées. Aussi bien l'innovation d'amélioration que l'innovation incrémentielle s'appuient sur l'expérience, car elle peut apporter aux professionnels ce qu'ils

recherchent pour proposer des améliorations de deux natures. L'innovation ad hoc, deuxième élément du cinquième classement fait référence à l'innovation par recombinaison et, finalement, l'innovation par formalisation, dans le cadre de laquelle les innovations apparaissent sous forme de documentation de procédures pouvant être appliquées a posteriori.

Ces compétences et caractéristiques maintenant analysées dans l'optique d'un nouveau classement permettent de proposer quatre nouvelles catégories. La première concerne les compétences d'utilisation de la connaissance théorique ; la deuxième traite des compétences découlant du développement opérationnel, à tous les niveaux et fonctions ; une troisième compétence fait référence aux compétences organisationnelles qui sont liées à l'établissement de routines et de processus d'apprentissages organisationnels ; enfin, la quatrième est la compétence de gestion des informations obtenues à partir du marché. Les entreprises peuvent utiliser ces compétences et caractéristiques de différentes façons, voilà pourquoi l'analyse des agissements des organisations par rapport à l'innovation est étudiée à partir de modèles. Conformément à l'objectif entrepreneurial, à la structure et à la façon dont elle agit avec le client, l'entreprise sera identifiée à l'un des modèles présentés. Ces modèles sont définis à partir des compétences décrites précédemment.

## **2.2 Innovation du commerce de détail**

À partir de la conceptualisation et de la contextualisation du commerce de détail, il faut commencer par analyser les innovations possibles dans un secteur où les produits sont revendus aux clients, produits qui sont généralement disponibles dans tous les commerces du secteur. Certains détaillants cherchent à obtenir des produits exclusifs, faits sur mesure ou de façon artisanale afin de proposer un produit différent, même si ces produits et les modes peuvent facilement être copiés.

D'Andrea et al (2007) présentent un classement sous un autre angle et d'autres présuppositions. En effet, ces auteurs classent l'innovation d'après son origine et non pas d'après ses répercussions ou applicabilités. Ils affirment que l'innovation peut avoir trois aspects différents : par adoption, par adaptation et par la création de quelque chose de totalement nouveau pour le marché. En ce qui concerne l'adoption, le commerce de détail ne fait que prendre en compte des concepts déjà existants dans différents domaines de la connaissance et des affaires. Pour ce qui est de l'adaptation, celle-ci a également lieu, mais avec des changements significatifs, car elle doit s'adapter aux

réalités locales, aux nécessités et aux besoins des clients. Finalement, le commerce de détail développe de nouveaux concepts, en plus de visions différenciées, toujours destinés aux clients.

Montalvao (2012) considère que le comportement du client a déjà été modifié par l'apparition d'internet, les possibilités d'outils de recherche et de comparaison, le recours aux réseaux sociaux et aux transactions via le téléphone portable. Tout cela permet au consommateur d'être totalement mobile, et même de comparer des prix alors qu'il est chez un détaillant. Il s'agit là de ce que l'auteur définit comme « client aux canaux multiples ». L'auteur en conclut que les innovations doivent provenir de décisions intelligentes, d'une structure analytique précise quant aux données des clients.

L'innovation par adoption, adaptation ou création prend différentes formes et contenus. Un changement de politiques, c'est-à-dire de décisions que le détaillant peut prendre par rapport à une opération – comme le choix de la localisation, la politique de ressources humaines et la structure physique – et qui peuvent produire des innovations telles que les clients se sentent satisfaits et deviennent des habitués du magasin, indépendamment des produits qui surgissent en tant que commodities au sein d'autres entreprises du secteur. Des changements de machines et d'équipements peuvent également faire la différence lorsqu'il s'agit de l'innovation, en plus de changement d'attitudes quant à la gouvernance, qui traitent des structures contractuelles donnant des droits de décision sur les politiques et les actifs.

Pour ce qui est plus spécifiquement des technologies, nombreuses sont les formes qui peuvent offrir de nouvelles expériences, non seulement aux clients, mais aussi aux employés, voire même aux propriétaires de l'affaire. Le but est de mettre en place des environnements interactifs qui font que l'achat devienne ludique et que le consommateur reste plus longtemps dans le magasin, et donc consomme plus. D'après Romano (2011), qui est la propriétaire d'un magasin qui aide les détaillants à implanter des technologies personnalisées, l'utilisation de smartphones et de tablettes fait que l'aspect relationnel prend de l'importance, et qu'il ne s'agit plus simplement d'offrir des produits de qualité à des coûts demandés. Comme exemple d'application de ces nouvelles technologies, Romano (2011) a cité des appareils créés à partir d'identificateur de radiofréquence (RFID) qui permettent d'offrir des étiquettes intelligentes facilitant le contrôle des stocks, ainsi que des catalogues intelligents qui présentent la taille et les couleurs des vêtements disponibles dans le magasin. Toutes ces technologies entraînent la mise en place d'environnements différenciés et font que le client a une expérience

unique, ce qui différencie des autres le détaillant qui les a mises en œuvre.

Un autre classement des dimensions de l'innovation dans le commerce de détail a été présenté par Camal Gallouj (2007). Cet auteur est parti d'une révision des différentes typologies définies par différents auteurs et concernant les dimensions de l'innovation dans les services, surtout par rapport au commerce (en général) :

<b>Auteur</b>	<b>Dimensions</b>
Dupuis (1998)	Innovation du concept Innovation des flux (flux physiques, financiers et d'informations) Innovation organisationnelle Innovation architecturale Innovation relationnelle
Dawson (2000)	Innovation du format Innovation technologique Innovation du processus Innovation du produit
Den Hertog et Brouwer (Modèle des 4 dimensions) (2000)	Nouveau concept Nouvelle interface avec le client Nouveau système de distribution et d'organisation du service Options technologiques
Camal Gallouj (2007)	Nouvelles méthodes de vente Nouveaux concepts ou nouveaux formats de magasins Nouveaux produits et services, et distribution au sein du magasin (innovation du marché) Nouveaux produits et services (développés par les distributeurs ou sur initiative) Nouveaux processus (ou de nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement) au sein du même format Nouveaux processus (ou nouvelles formes d'organisation et d'opération) externes Application et utilisation de nouvelles technologies (dans le cadre du même format ou environnement – clients, fournisseurs, autres magasins – tailles prises en compte)

**Tableau 2 – Révision des dimensions de l'innovation dans les services**

Source : Gallouj (2002).

De plus, Camal Gallouj (2007) ajoute que ces dimensions n'ont pas une fin en tant que telle. Elles peuvent interagir entre elles et s'influencer. Une nouvelle méthode de vente peut influencer un nouveau format ou un nouveau concept de magasin, de nouvelles technologies peuvent entraîner un nouveau processus et ainsi de suite. Les combinaisons existantes sont innombrables. De plus, Dupuis (1998) rappelle dans ses études que, très souvent, une petite innovation peut influencer l'entreprise de telle manière qu'elle transforme toute la logique de vente ou de gestion. Dans la plupart des cas, ces « petites innovations » ne sont pas traitées, voire ne sont pas prises en

considération dans les études.

D'autre part, il est possible de proposer une subdivision du classement de Gallouj (2002) pour le classement de Camal Gallouj (2007), car il existe une relation avec la facilité, puisque les innovations radicales, les améliorations incrémentielles ad hoc, les recombinaisons et formalisations s'appliquent à tous les classements de Camal Gallouj (2007).

### **2.3 Modèle d'affaire du commerce au détail (RBM)**

Il n'existe pas de consensus en ce qui concerne la définition des modèles d'affaires. Sorescu et al (2011) insistent sur le fait que différentes définitions se retrouvent dans la littérature. Celles-ci varient aussi bien quant à leur ampleur qu'à leur ciblage. Baden-Fuller et Morgan (2010) affirment que ce terme a été largement utilisé par des gestionnaires, des consultants et même lors de programme de télévision et de radio pour le grand public. Il s'agit probablement du terme le plus utilisé lorsque les personnes parlent de stratégie, même si sa signification n'est pas encore claire, ni ses utilisations et ses implications. D'autre part, des points communs apparaissent dans les différents concepts présentés, comme dans le cas de la gouvernance, des mécanismes de création de recettes, des mécanismes d'appropriation de valeur, de structuration et d'organisations entrepreneuriales.

Chesbrough (2007) s'intéresse non pas aux éléments, mais aux fonctions d'un modèle d'affaires. Pour cet auteur, les fonctions sont liées (i) à l'articulation d'une proposition de valeur, c'est-à-dire à ce qui sera proposé en tant que valeur aux clients ; (ii) à l'identification d'une branche du marché ; (iii) à la définition de la structure de la chaîne de valeur, afin de créer et de distribuer le produit/service ; (iv) à la spécification du mécanisme de mise en place de recettes ; (v) à la description de la position de l'entreprise au sein de son écosystème, ce qui établit une liaison entre les fournisseurs et les clients ; et, enfin (vi) à la formulation de stratégies compétitives. Malgré une autre focalisation, il est possible de percevoir une structuration claire des idées communes d'élaboration et de description d'un modèle d'affaires. Toutefois, la contribution de Chesbrough (2007) va bien au-delà de tout cela. En effet, en 2003 cet auteur a défini l'idée de l'Open innovation, dans le cadre duquel il défend que les innovations ne doivent pas seulement avoir lieu au sein des organisations. Pour lui, les entreprises doivent prendre en compte les innovations des autres organisations et, en même temps, elles doivent offrir leurs innovations – celles qui sont utilisées par l'entreprise et celles

qui ne le seront pas – pour que les autres entreprises reçoivent l'information. À partir de cette idée, en 2007, Chesbrough a développé l'Open innovation et a défini le concept de Business model open (ou modèle d'affaires ouvertes). Grâce à ce nouveau concept, l'entreprise a recours à différentes sources de mise en place et d'appropriation de valeur sur ses produits et services. Dans ce cas, ce n'est pas toujours celui qui commence la recherche qui développera le produit ou le service. Une bonne idée peut apparaître dans une entreprise qui n'est pas capable de la développer. Mettre cette idée à disposition peut entraîner un développement au sein d'autres organisations, partenaires ou non. Pour cela, cet auteur a introduit le concept de marchés intermédiaires, dans le cadre duquel, selon lui, les idées pourront être récupérées et reprises par des entreprises pour lesquelles elles seraient utiles.

Les marchés intermédiaires « sont ceux dans le cadre desquels un fournisseur auparavant positionné au sein de la chaîne productive propose son savoir-faire et sa propriété intellectuelle à des développeurs et des producteurs qui rentreront par la suite dans cette chaîne productive » (CHESBROUGH, 2007, p. 4). Il est clair que l'échange de découvertes a lieu sur ces marchés intermédiaires et que les entreprises qui s'y trouvent profitent des recherches des autres. Les coûts ne sont plus seulement absorbés par l'entreprise de développement. Au moment où elle se place sur le marché extérieur et qu'elle y prend de nouvelles idées, elle réduit ses coûts et le temps de développement de l'innovation. De plus, l'entreprise n'obtient plus seulement des recettes sur son marché, mais elle peut distribuer des brevets d'idées développées au sein de l'organisation (vente de brevets et de savoir-faire), des développements de nouveaux produits et services, voire vendre une partie de l'entreprise. Malgré la mise en place d'une structure de modèle d'affaires dans un environnement novateur, il est évident que les modèles d'affaires ouverts fonctionnent aussi lorsqu'il s'agit d'apporter des améliorations de processus, de produits et de services, sans nécessairement être considérées comme des innovations. Cet auteur affirme aussi que cette tâche ne peut pas être déléguée au secteur de R&D ou de technologie, car ce sont les directeurs exécutifs qui doivent réaliser cette activité.

Sorescu et al (2011) ont présenté le modèle d'affaires du commerce de détail ou Retailing business model (RBM), en tant que variation du concept du modèle d'affaires. Pour eux, le commerce de détail est un modèle d'affaires qui est plus près du consommateur, car les détaillants sont directement en contact avec les clients, très souvent avec un très grand nombre d'entre eux, au contraire des fabricants. Un autre

facteur important du modèle d'affaires du commerce de détail vient du fait que les détaillants vendent des produits fabriqués par d'autres et qu'ils ne retirent que rarement des bénéfices durables à partir de l'exclusivité de leur liste de produits, surtout parce qu'il est facile de trouver des produits semblables dans d'autres magasins.

Avec cela, les détaillants travaillent avec un RBM qui ne consiste pas purement et simplement à vendre des produits et des services au consommateur final. Ils ont besoin de fournir une expérience au client grâce à des services proposés par les organisations. Les RBM doivent prendre en compte ce contact avec le client, leur offrant de meilleures et plus importantes expériences. Ainsi, le RBM est composé de trois éléments principaux : le format, qui définira la façon dont les activités seront exécutées et dans quelle séquence ; le choix des activités, qui pourront fournir une meilleure expérience au client ; et, les acteurs, qui exécutent les activités, avec des rôles et des aides qui les motivent.

Sorescu et al (2011) en conclut qu'un RBM recouvre un format ou plus, avec des activités et des mécanismes de gouvernance qui offriront un support au format choisi, ainsi qu'aux interdépendances qui existent entre eux. Si le détaillant a plus d'un canal, il peut avoir plus d'un format, mais il doit faire attention à ce qu'ils restent en liaison pour que l'affaire reste cohérente.

## **2.4 Appropriation et création de valeur au sein d'un RBM**

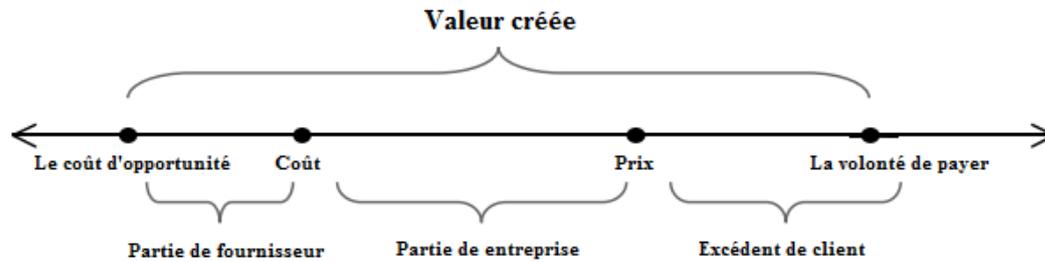
La proposition de Brandenburguer et Stuart (1996) cherche à expliquer l'avantage compétitif à partir de la création et de l'appropriation de valeur, et de comment les stratégies peuvent être utilisées pour que l'entreprise puisse y arriver. Toutefois, seulement certaines d'entre elles prennent en considération l'approche de la valeur-ajoutée. Aujourd'hui, au Brésil, il n'y a que peu de recherches qui ont été développées sur la base de la structure élaborée par Brandenburguer et Stuart (1996), Brito et Brito (2012) sont les chercheurs qui ont fait le plus grand nombre de recherches, y compris des essais théoriques dans le cadre desquelles ils analysent la proposition de Brandenburguer et Stuart par rapport à d'autres propositions. Brito, Brito et Morganti (2009) ont mis en place une recherche sur l'appropriation de valeur et l'innovation, en reprenant le concept de valeur économique de Brandenburguer et Stuart (1996). Dans ce cas, ces auteurs ont découvert que les indicateurs d'innovation ne sont pas diamétralement en lien avec la lucrativité, mais avec la hausse des bénéfices nets.

Miguel (2012) a cherché les paires existant entre les acheteurs et les fournisseurs dans le secteur des boissons et des aliments, des produits d'hygiène, de parfumerie et cosmétiques. Il a ainsi réussi à prouver la validité du modèle de création de valeur proposé par Brandenburguer et Stuart (1996), en tant que façon d'évaluer les relations au sein des entreprises. Pour cela, Miguel (2012) a calculé la différence de la valeur à payer par l'entreprise acheteuse avec les coûts d'opportunité du fournisseur, ce qui lui a permis de comprendre qu'il existe trois types de création de valeur : la valeur situationnelle, incrémentielle et relationnelle. Cette recherche n'a fait qu'évaluer la création de valeur, sans évaluer l'appropriation de valeur des entreprises, qui est l'objet de cette thèse.

Par conséquent, en ce qui concerne l'appropriation de valeur, au moins au Brésil, il n'existe pas de recherche empirique, ni dans le secteur de l'industrie ni dans le secteur des services, qui reprend la proposition de Brandenburguer et Stuart (1996).

Comme cela a déjà été dit, la valeur est une mesure que n'est pas exacte. Elle dépend de la perception du client dans un rapport entre le prix payé et les bénéfices perçus, ceux-ci provenant des attentes, des besoins et des désirs de consommation. Pour Schumpeter (1982), dans le cadre d'une vision un peu différente, la création de valeur fait référence au processus évolutif des organisations, qui a lieu à partir du changement, du processus de remplacement des différentes variables, comme la technologie, les modes de consommation, l'entreprise et son marché. Indépendamment de la vision adoptée, pour obtenir un avantage compétitif il faut mettre en place une valeur pour l'organisation et le client, car il n'existe pas d'autres moyens pour que l'entreprise se détache par rapport à ses concurrents et remplaçants.

Brito et Brito (2012) considèrent que l'entreprise ne s'approprie pas toujours cette valeur. Cela parce que deux variables dérivent d'indicateurs différents : la valeur provient des coûts d'opportunité et de la volonté de payer, alors que l'appropriation dérive des prix et des coûts. Ainsi, la création de valeur est importante, elle permet à l'organisation d'être en tête, mais cela ne lui permet pas d'y rester. Il faut offrir aux clients de bons prix et, dans le cadre de la gestion de l'entreprise, il est nécessaire de minimiser les coûts, seule façon de s'approprier de la valeur. Brito et Brito (2012) ont adapté l'étude de Brandenburguer et Stuart (1996) et ont proposé un schéma qui établit un lien entre la création de valeur et l'appropriation de valeur, conformément à la figure 3 :



**Figure 3 – création de valeur x appropriation de valeur**

Source : adapté d'après Brandenburger et Stuart (1996).

Brandenburger et Stuart (1996) ont affirmé que tout part d'une chaîne simplifiée d'organisations qui s'engagent auprès du fournisseur, de l'entreprise et du client. Ces trois éléments feront prendre ou non de la valeur au produit ou au service créé. Le concept de création de valeur se trouve dans la différence entre le coût de l'opportunité, compris comme le prix de vente de la matière première du fournisseur à l'entreprise et le prix payé par les clients.

De façon différente, toujours à partir de la proposition de Brandenburger et Stuart (1996), l'appropriation provient de la différence entre le coût de production du produit ou du service par l'entreprise et le prix proposé aux clients. Il est intéressant d'observer que la valeur fait référence à toute la négociation liée à la création du produit ou du service, alors que l'appropriation n'est perçue que comme une partie de celle-ci. Toutefois, étant donné que les fournisseurs, les entreprises et les clients sont en relation et qu'ils négocient entre eux, il y a un lien direct avec l'appropriation de valeur. Le modèle de Brandenburger et Stuart (1996) sera utilisé dans cette thèse comme base d'études permettant d'établir un lien entre l'innovation et l'appropriation de valeur.

De plus, il faut également observer que malgré cette association il s'agit de concepts (création et appropriation de valeur) et de situations différentes. Actuellement, il est très important de comprendre que de nombreuses entreprises investissent lourdement en R&D ou stimulent leurs employés à élaborer de nouveaux produits/services dans un environnement créatif, voire se différencient de leurs concurrents pour obtenir un avantage compétitif, alors qu'elles risquent de ne pas réussir à s'approprier cette valeur excédante qu'elles produisent. Les organisations ne font pas toujours attention à la question de l'appropriation, car elles pensent qu'elles obtiendront un avantage compétitif grâce à la création d'un produit/service novateur. Cette proposition tire une sonnette d'alarme sur cette question et permet aux chefs

d'entreprises d'y réfléchir.

D'autre part, Brandenburguer et Stuart (1996) ont également insisté sur l'importance de l'étude de la chaîne de valeur de l'organisation, en mettant l'accent non seulement sur la création de valeur (et une postérieure appropriation) du client, mais aussi sur celle des fournisseurs. Même si elle n'apparaît pas en tant qu'idée principale de la proposition, la concurrence est également analysée, puisqu'elle fait partie du processus lorsqu'il y a différents fournisseurs, entreprises et acheteurs.

La proposition est aussi très claire par rapport à l'appropriation de valeur de chacun des membres de cette chaîne, ce qui permet de calculer ce qu'un client, une entreprise ou un fournisseur pourra gagner à partir de la négociation au sein de cette chaîne. Il faut rappeler ici que l'une des critiques de Brito et Brito (2012) vient de la difficulté à calculer la tranche d'appropriation de valeur de chacun des membres de la chaîne, mais la proposition de Brandenburguer et Stuart (1996) consiste surtout à clarifier et à simplifier la manipulation de cette question. Leur lacune est surtout due au fait qu'il existe une possibilité de réaliser des tests empiriques par rapport à ces calculs et à leur opération empirique.

Le point positif de Brandenburguer et Stuart (1996) est qu'ils suggèrent des stratégies d'augmentation et d'appropriation de valeur. Une fois encore, ces auteurs prennent en compte des stratégies qui analysent les fournisseurs, sans se restreindre à des stratégies d'entreprise qui ne s'intéressent qu'aux clients. Pour eux, il y a deux façons d'augmenter l'appropriation de valeur : en réduisant les coûts ou en augmentant les prix, toutefois, ils ne font aucune mention d'une utilisation de ces deux façons en même temps. Ils n'analysent pas non plus d'autres types d'appropriation de valeur permettant de garantir un avantage compétitif et qui ne sont pas directement liés à la valeur financière, comme l'amélioration de la qualité, l'amélioration des processus et la fidélité à la marque.

Malgré cette vision plus large de la stratégie et étant donné que la pensée des auteurs est basée sur une proposition de création et d'appropriation de valeur dans le cadre de la théorie des jeux, ainsi que sur la vision stratégique de Porter, leur proposition ne prend pas en compte une chaîne d'ensemble, des négociations où tous y gagnent et, surtout, la participation de la société comme partie intéressée aux négociations d'entreprises dans un monde où le développement durable et la protection de l'environnement sont à la mode. Par conséquent, les stakeholders se trouvant hors de la chaîne des fournisseurs – entreprises – clients ne sont pas pris en considération, en

plus d'une difficulté à analyser les relations de façon subjective. Les auteurs, y compris dans leur texte, affirment que le gain doit provenir de la négociation et de « la dureté ou de la persistance de chaque joueur qui montre sa capacité à bluffer » (BRANDENBURGUER ; STUART, 1996, p. 11), ce qui démontre que la négociation reste au niveau de celui qui sera le plus 'malin'. Dans ce cas, l'asymétrie de l'information est importante au moment de la proposition, car celui qui a le plus d'informations est le mieux apte à négocier. Cette situation fait référence aux forces de Porter, pour qui il vaut mieux diminuer le pouvoir de négociation et mettre en place des barrières contre les nouveaux arrivants.

De plus, cette vision est totalement axée sur les activités externes à l'entreprise. La seule citation où il y a une vision interne est celle du rôle du gestionnaire qui détient des informations privilégiées lui permettant de négocier avec les autres membres de la chaîne, ces informations étant aussi bien internes qu'externes. Par conséquent, pour Brandenburguer et Stuart (1996), la question de l'appropriation de valeur pèse lourdement sur les questions externes à l'organisation, au détriment des questions internes, qui n'ont pratiquement pas été exploitées par les auteurs, ce qui constitue une faille.

En synthèse, la proposition présente une nouvelle vision de l'appropriation de valeur et des indications stratégiques qui enrichissent aussi bien la recherche que la pratique au sein des organisations, en plus de permettre une observation du comportement de négociation dans le cadre d'une chaîne de valeur. Toutefois, elle ne traite pas les bonnes relations et les comportements amicaux qui doivent exister, surtout entre les entreprises et les fournisseurs (même s'ils n'en sont pas moins importants entre l'entreprise et les clients).

En ce qui concerne les modèles d'affaires, conformément aux différents concepts présentés dans ce projet de thèse, Fortuin (2006) considère qu'une innovation implique la création ou la modification des structures d'affaires, des pratiques et des modèles et qu'elle peut donc recouvrir tout le processus de la chaîne, ce qui constitue une innovation du modèle des affaires.

Ainsi, l'appropriation de la valeur a lieu au fur et à mesure que l'innovation se développe. Pour cela, il faut qu'un changement s'opère dans la façon dont les affaires sont réalisées, dans la façon dont leurs structures et leurs activités sont définies. La liaison qui existe entre les différentes affaires doit également être modifiée et produire une différence par rapport à ce que fait le marché. «Dans ce modèle d'affaires, les

innovations entraînent des changements dans la façon dont les affaires sont faites en ce qui concerne le traitement des clients de l'entreprise (proposition de la valeur du client) et l'organisation des activités » (FORTUIN, 2006, p.40).

Dans le cadre de ce modèle, Sorescu et al (2011) quant à eux, définissent l'innovation comme un changement qui va au-delà de la pratique courante liée à un ou plusieurs éléments d'un RBM, c'est-à-dire par rapport au format d'activités ou de gouvernance, et à ses interdépendances, modifiant ainsi la logique de l'organisation du commerce de détail et de la création de valeur et d'appropriation. D'autre part, il ne suffit pas que l'innovation se restreigne à un seul élément. Pour que l'innovation soit considérée comme une innovation de RBM, elle devra avoir un impact sur tout le modèle, vision qui est d'ailleurs partagée par Fortuin (2006).

Le tableau 3, mis en place par Sorescu et al (2011), explique les innovations et leurs influences sur l'appropriation de valeur :

Thème du design		Traditionnellement mis en place comme	Innovations d'implantation du thème du design	Principales prémisses du modèle	Exemple
Appropriation de Valeur	Efficacité opérationnelle	Environnement simplifié du magasin et opérations de « back-end »	Modèle de collection éphémère	Réduire le stock et mettre en place une rotation rapide des stocks	Zara
			Modèle self-service	Accélérer la distribution des marchandises	Redbox
			Modèle « faite votre prix » (NYOP)	Minimiser la non-utilisation des produits périssables	Priceline
	Efficacité opérationnelle	Gestion des fournisseurs, gestion de l'inventaire et études de marché	Développement de complémentarités	Offrir des produits avec les services et le savoir-faire de l'entreprise	Apple stores Best buy
			Modèle d'adjacence	Capitaliser la demande pour une expansion en dehors des limites de l'affaire	Division Ikea's Mega Mall
	Client fidèle	Modèle basé sur la confiance	Profiter des produits exclusifs	Assortiment de produits uniques et inimitables et produits avec une proposition de valeur définie	Target Trader Joe
			Relations durables de consommation grâce à des processus à canaux multiples	Test continu pour pouvoir identifier les produits adaptés et offrir un savoir-faire aux clients	Recreational Equipment Inc. (REI)

**Tableau 3 - Classement des innovations du modèle d'affaires du commerce de détail conformément aux thèmes du projet**

Source : SORESCU et al (2011)

Pour ce qui est de l'innovation qui amène une appropriation de valeur, l'efficacité opérationnelle fait référence au développement d'activités rapides, plus directes, plus simples et meilleur marché. Cela explique pourquoi les détaillants ont recours aussi bien à la prestation de service qu'à des changements de présentation et de publicité, en plus d'adopter de nouvelles technologies. Il s'agit donc d'une innovation classée comme une adoption ou une adaptation des processus organisationnels par recombinaison, voire même par formalisation, conformément au classement croisé de D'Andrea et al (2007) et de Sundbo et Gallouj (1998). L'exemple à citer est celui de la marque Zara qui a décidé de réduire le temps de stockage des produits en changeant de collection tous les quinze jours, ou de la Redbox, entreprise américaine de location de DVD et de Blue-ray, qui avec l'implantation de nouvelles technologies a placé ses kiosques à des points stratégiques comme le Mc Donald's et loue ses produits bien en dessous du prix de la concurrence. Avec cette technologie, le client réalise lui-même toute la transaction, sans le recours à un employé de l'entreprise.

L'efficacité opérationnelle provient de l'offre d'une variété de produits qui correspondent à la demande, à des prix fixes qui attirent la clientèle et génèrent plus de bénéfices sur le marché d'activité. Dans le marché de détail, elle correspond à une enquête de marketing et à la gestion des données, éléments qui permettent de mieux comprendre et de mieux connaître le client. Pour un classement croisé, il est possible d'avoir recours à une adaptation, étant donné qu'il s'agit d'une recherche sur la réalité locale qui a lieu dans le cadre d'une innovation sur le marché et les produits. À l'exemple de l'Apple Store où le client, en plus d'acheter le produit apprend à l'utiliser en participant à des ateliers ou en téléchargeant des applications disponibles en magasin.

La fidélisation du client consiste à fixer le client après des coûts d'acquisition de départ. Traditionnellement, cela est réalisé à travers la mise en place de coûts de changement ou d'une absence de prévision de coûts de changement. Étant donné que ce type de processus peut affecter la satisfaction du client, les détaillants cherchent à mettre en œuvre des mécanismes de satisfaction et de confiance pour que le client ne parte pas chez la concurrence. Ici, l'innovation peut provenir aussi bien de l'adoption, de l'adaptation ou de la création de nouveaux concepts. Grâce aux exemples, il est possible de voir que normalement cela a lieu avec des produits, des processus ou une recombinaison. La Target Joe's, une épicerie américaine, a des contrats avec des

fournisseurs qui lui permettent de vendre à moindre coût les produits de sa marque. Comme ces produits sont de meilleure qualité, les clients sont fidélisés par option, car ils aiment consommer ce type de produits qui ne peuvent être trouvés que dans cette épicerie.

Comme l'affirment Sorescu et al (2011), toutes les innovations citées dépassent l'altération de points comme le format d'activité et de gouvernance. Ces altérations rendent plus difficiles les imitations et les copies des concurrents, puisque cela modifie profondément le modèle d'affaires à cause d'une interdépendance des éléments. Ainsi, l'ensemble intégré des changements du format, des activités et de gouvernance de la RBM entraîne des innovations touchant le modèle des affaires, ce qui est une source potentiellement forte d'avantages compétitifs.

Sorescu et al (2011) affirment que l'innovation peut se développer à partir de 'drivers' internes ou externes, voire même dans l'ensemble du modèle d'affaires, mais, dans tous les cas, la source de l'innovation reste le client. Ici, une idée contraire à celle défendue par Schumpeter (1982) est mise en avant. En effet, ce dernier considère au contraire que l'innovation vient de l'organisation qui, si elle le juge nécessaire, modifie les préférences du client. L'analyse de cet essai reprendra la perspective de Schumpeter. En ce qui concerne les barrières, celles-ci ne sont pas différentes de ce qui existe pour les autres types d'innovation : les barrières cognitives et financières. Pour conserver à long terme l'avantage provenant de l'innovation, deux stratégies sont possibles : (i) si les activités et la gouvernance sont visibles et imitables, le format pourra amener un avantage compétitif, car le format demande plus de connaissance par rapport aux processus et aux inter-relations ; ou (ii) les innovations qui permettent d'augmenter la singularité de l'expérience du client peuvent aussi être de bonnes sources d'avantages compétitifs, car elles sont difficilement imitables.

Massa et Testa (2011) ont présenté un exemple d'innovation du modèle d'affaires avec une entreprise alimentaire récemment fondée dont le nom est : North West Italy (Eataly). Malgré la crise européenne, cette entreprise a des bénéfices croissants (à deux chiffres) depuis sa fondation, grâce aux résultats d'une innovation du modèle d'affaires. Le modèle type d'affaires existant sur le marché de cette entreprise est surtout caractérisé par des coûts minimums et des magasins spécialisés qui occupent des niches spécifiques. L'Eataly a adopté un modèle différent dans le cadre duquel elle cherche à convaincre le client qu'il doit et qu'il peut payer plus cher des produits de qualité supérieure. L'entreprise n'a pas de marques à son nom, parce qu'elle croit que

cela peut entraîner des conflits avec les fournisseurs, en plus de cacher les vrais producteurs, malgré les faibles coûts que cela procure. Elle a mis en place une relation de confiance avec le consommateur, avec des mesures pédagogiques grâce auxquelles il est possible de lui expliquer le coût du produit et de développer un sens critique chez le consommateur. De plus, les magasins sont des lieux agréables pour les clients, il s'agit « d'un bon endroit pour passer du bon temps », ce qui est un autre différentiel.

L'Eataly est également une multinationale depuis sa fondation, ce qui est très différent de la concurrence, qui se mondialise à mesure qu'elle se trouve sur un marché interne saturé. Même comme cela, 70 % de ses produits sont des produits locaux, avec au maximum 10 % de produits étrangers – qui sont considérés comme essentiels au maintien d'une variété de produits de qualité supérieure. Une autre différence est que même si elle vend ses produits plus chers, elle se distingue du marché du luxe, car les personnes peuvent acheter sur le marché conventionnel des produits de qualité à un prix raisonnable. Son slogan est d'ailleurs : « une bonne alimentation pour tous ».

Eataly a également innové par rapport à sa chaîne d'approvisionnement. Elle préfère n'avoir des relations qu'avec quelques producteurs efficaces plutôt qu'avec un grand nombre d'entre eux. Sa chaîne d'approvisionnement est la plus courte possible. Enfin, cette entreprise a recours à une intégration verticale, ce qui est considéré comme peu commun chez un détaillant traditionnel du marché de l'alimentaire. Pour cette entreprise, la croissance doit être endogène et exogène, aussi bien au niveau national qu'international. Dans ce cas, l'innovation a un impact sur le modèle des affaires et peut modifier et permettre un avantage compétitif pour une organisation de commerce de détail.

## **2.5 État de l'art**

Dans un premier temps, il a été décidé d'effectuer une recherche dans différentes bases de données, afin d'effectuer un relevé de la littérature concernant le commerce de détail au Brésil et dans le monde, sur ces 5 dernières années.

La première base de données exploitée a été la ProQuest, qui regroupe 15 bases de données, ScienceDirect, SAGE Journal on Line, JSTOR Arts & Science I Collection et Oxford Journals et Scielo et la base des journaux Capes.

Les recherches ont été faites à partir des mots-clés innovation et commerce de détail. Ces mots-clés ont été utilisés de façon séparée et combinée, en plus d'un recours aux concepts en anglais de innovation et retailing, afin d'élargir la cible de la recherche

et de ne pas limiter les travaux aux seules publications en langue portugaise. La période de la recherche va de janvier 2007 à juin 2013.

23 articles ont été trouvés, leur distribution temporelle est illustrée au Tableau 4.

**Distribution quantitative des articles analysés, par année de publication**

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total des articles	1	0	1	6	9	5	1

**Tableau 4 - Distribution quantitative des articles analysés, par année de publication**

Il est possible de percevoir une augmentation des publications concernant le commerce de détail et l'innovation, surtout en 2011, avec le Journal of Retailing qui a fait une édition spéciale sur l'innovation dans son premier numéro de l'année, ce qui en fait l'un des principaux journaux sur ce thème. De plus, toujours en 2011 et suivant la même tendance, le Journal of Retailing and Consumer Service a aussi publié un article sur ce thème.

Le tableau 5 présente une compilation des informations de tous les articles sélectionnés dans chaque base de données.

**Distribution quantitative des articles analysés pour chaque base de données**

Base de données	JSTOR	Emerald Management eJournals	Oxford Journal	Cengage Learning	SAGE	Scielo	ScienceDirect
Total des articles	0	2	1	1	1	2	16

**Tableau 5 - Distribution quantitative des articles analysés pour chaque base de données**

Étant donné que les publications du Journal of Retailing et du Journal of Retailing and Consumer Services sont présentées dans la base ScienceDirect, cette base renferme le plus grand nombre d'entrées sur l'innovation et le commerce de détail. À partir des données présentées, il est clair que ce domaine manque encore d'études sur le thème, tout comme de publications dans les différents journaux.

En ce qui concerne les thèmes, les analyses permettent d'affirmer qu'il existe plusieurs sujets, principalement dans le domaine du marketing et de la technologie, conformément à ce qui est présenté tableau 5 :

<b>Approche</b>	<b>Références</b>
Environnement mondialisé	Liua (2012); Reinartz et al (2011);
Coûts	Teece (2010)
Un changement d'identité	Vel, Daval e Eastaugh (2010)
Développement de produits et services	Yokoyama, Silva e Piatto (2012); McKinlay e Marceau (2012); Storey e Kahn (2010)
Gouvernance	Becker-Bease (2011)
Marketing	Breugelmans et al (2012); Shih e Schau (2011); Shankar et al (2011); Grewal et al (2011); Alexander (2009); Shaharudin et al (2011), Mitchell (2010)
Business model	Sorescu et al (2011); Massa e Testa (2011)
Assortiment	Dekimpe et al (2011)
Technologie	Pantano, Iazzolino e Migliano (2013); Oh, Teo e Sambamurty (2012); Varadarajan et al (2010); Berry et al (2010); Maçada, Feldes e Santos (2007)

**Tableau 6 – classement des publications pas type d'approche**

Le tableau 4 montre qu'il existe une grande diversité mondiale des thèmes étudiés dans le cadre de l'innovation dans le commerce de détail. Les deux thèmes les plus étudiés sont ceux du marketing et de la technologie, avec cinq travaux développés pour chacune de ces approches. En ce qui concerne les recherches sur la technologie, celles-ci ont été appliquées aux technologies de l'information. D'autre part, dans le cadre du classement de Camal Gallouj, elles correspondent à l'application des nouvelles technologies, alors que dans celui de Faïz Gallouj et Sundbo, elles font partie de l'innovation des processus, car, dans leurs conclusions, elles affirment que les résultats démontrent qu'il existe de nouveaux processus causés par la technologie, ce qui améliore des variables comme les coûts, la rapidité, l'intégration, la relation avec le fournisseur et la flexibilité. L'étude de Varadarajan et al (2010) démontre que les innovations technologiques ne permettent pas toutes d'obtenir un avantage compétitif, et qu'elles ne sont nécessaires que pour le maintien du système en tant que tel. Les recherches sur le commerce électronique, l'utilisation des portables, les facilités faites aux clients et aux détaillants ne sont pas encore en vogue, alors qu'elles devraient l'être. Les recherches sur l'innovation dans le commerce de détail ne semblent pas avoir pris conscience de l'importance de ces points.

Différents classements sont également adoptés pour les articles qui travaillent le marketing. En effet, ces recherches peuvent être classées comme des innovations des processus, puisqu'elles étudient la façon dont les processus de promotion et de vente peuvent produire de la valeur ; comme application de nouvelles technologies, car elles cherchent à montrer comment les innovations technologiques sont utilisées pour

fidéliser et fixer les clients ; enfin, elles analysent aussi les marchés spécifiques, ce qui permet de les classer comme des innovations de marché. Dans le cadre des différentes recherches sur le commerce de détail, le marketing est l'un des domaines les plus étudiés, ce qui se reflète aussi sur la question de l'innovation. De nombreux efforts ont été faits pour savoir comment le consommateur fait face aux questions de marketing et comment l'entreprise peut fixer ses nouveaux clients à partir de différentes actions, l'innovation étant l'une d'entre elles. Voilà pourquoi ce domaine est très étudié.

Les innovations les moins étudiées, comme celles de la recherche d'innovations sur les coûts, la gouvernance et la variété, sont liées au processus (coût et gouvernance) et aux produits (variété), classement qui s'adapte aux études qui ont une approche sur le développement des nouveaux produits et services, comme celles réalisées par Yokoyama, Silva et Piato (2010) et Storey et Kahn (2010). Il est intéressant d'observer que dans le travail traitant de la variété, dans lequel les chercheurs affirment que l'innovation peut s'améliorer si elle est testée dans un magasin spécifique, ponctuel, avant d'être appliquée aux autres magasins d'un réseau. Cela permet de régler certaines distorsions et de garantir une meilleure efficacité lors de la mise en œuvre de l'innovation.

Enfin, l'analyse de l'environnement globalisé et du modèle des affaires s'adaptent aussi aux innovations de processus qui sont subdivisées en méthodes de vente, de format et de processus externes. Malgré différents classements, ce qui ouvre l'éventail de traitement de l'innovation, il est possible de voir que la plupart de ces recherches sont théoriques et qu'elles ne font que présenter des exemples pour renforcer les conclusions auxquelles elles sont arrivées.

Au Brésil, les publications sur ce thème sont peu nombreuses, car seuls deux travaux ont été trouvés dans la base Scielo, ils sont présentés tableau 6. Par conséquent, cette recherche a dû être étendue aux revues *Organizações & Sociedade*, *Administração e Inovação*, *Revista de Administração*, *Revista Brasileira de Inovação*, *Revista Eletrônica de Administração* e *Revista de Gestão*, malgré tout, ces thèmes ont été trouvés dans des traitements séparés, sans analyses d'ensemble.

De plus, des thèses de la base de données CAPES ont également été analysées. Après analyse, seulement dix thèses ont été trouvées, dont une seule présente une relation effective entre le commerce de détail et l'innovation. Cette thèse, défendue par Trindade (1998) s'intéresse aux technologies en tant que facteur d'innovation et à leurs impacts sur la modernisation du commerce de détail. Dans ce cas, la recherche n'a pas

respecté la période prédéterminée des articles. Elle a donc été faite sans détermination temporelle, s'appuyant seulement sur les mots-clés innovation et commerce de détail, thèses et mémoires.

Brito, Vieira et Espartel (2011) considèrent dans leur travail que la recherche sur le commerce de détail ne fait que commencer, qu'elle présente différentes lacunes ou comme ils l'affirment eux-même : « des oublis académiques ». Dans leur relevé, ils ne font référence qu'à quelques articles de journaux qui s'occupent de la question. Il ne s'agit que d'articles internationaux, conformément à ce qui est présenté au tableau 7 :

<b>Périodique</b>	<b>Domaine d'études</b>
<i>Journal of Retailing</i>	Marketing
<i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</i>	Importance stratégique de la vente au détail et de la distribution
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	Le comportement des consommateurs et les politiques et les décisions de gestion

**Tableau 7. Journaux internationaux sur le commerce de détail.**

Ces lacunes existent parce que dans ces publications un grand nombre d'articles ne s'intéressent qu'au comportement du consommateur, suivis de thème comme les prix, la loyauté, les services, internet, le produit, la marque, les organisations, les promotions et le canal. Brito, Vieira et Espartel (2011) ont expliqué que des thèmes comme la prise d'importance du rôle du client, les stratégies de service, l'image de la marque, l'expérience d'achat, les achats collectifs, etc. sont laissés de côté. Cela montre l'importance indiscutable d'une étude sur l'innovation qui doit prendre en compte certains de ces thèmes, scientifiquement peu étudiés, dans le cadre du commerce de détail, surtout au Brésil.

L'analyse de ces articles a permis de définir huit approches : l'environnement globalisé, les coûts, le développement des produits et des services, la gouvernance, le marketing, le modèle des affaires, la variété et la technologie, le marketing et la technologie étant les deux thèmes les plus étudiés. D'autre part, parmi les 20 articles, seuls huit d'entre eux concernaient des études empiriques, les autres étant théoriques, avec une série de propositions finales. Dans leur quasi-totalité, les travaux empiriques ont eu recours à une étude de cas ou de plusieurs cas réalisée sur des grandes entreprises de commerce de détail, un article est exclusivement consacré aux grands réseaux de supermarchés et un autre au secteur du commerce de détail dans le domaine de la santé. Il n'a pas été possible de définir des tendances d'études, sauf en ce qui concerne le choix des champs du marketing et de la technologie, qui sont d'ailleurs restés purement

théoriques.

Pour les chercheurs qui étudient les innovations dans le commerce de détail, il est évident que de nombreux travaux sont nécessaires. Même si la conceptualisation du commerce de détail et son importance dans l'économie des pays sont de plus en plus claires, il faut encore que la société le reconnaisse, tout comme les chercheurs qui doivent réaliser des études qui sortent des secteurs de l'industrie et de l'agriculture. De plus, il est nécessaire que les travaux soient plus théoriques, afin de pouvoir spécifier les différentes modalités d'interdépendances entre les types d'innovations, leurs classements et le commerce de détail, ainsi que de développer des modèles empiriques capables de mesurer ces interdépendances et leurs effets sur l'expérience du client et la productivité du commerce de détail. Conformément à ce qui a été présenté, des recherches sur les innovations technologiques comme sur les portables, les smartphones, l'ipad, etc. doivent encore être faites, pour mieux comprendre leurs applicabilités dans le commerce de détail et leur rentabilité, aussi bien monétaire que qualitative. Dans les cas des modèles d'affaires, les études ne sont pas non plus très nombreuses, malgré leur complexité et leurs ramifications. Les articles présentés démontrent que l'innovation concernant le modèle des affaires dans le commerce de détail peut amener un avantage compétitif pour l'entreprise, car elle modifie tout son fonctionnement en ce qui concerne le format, les activités et la gouvernance. Actuellement, ce type d'innovation est fondamentale.

Pour les détaillants, ces travaux devraient permettre d'influencer la création d'un environnement propice à l'innovation dans le commerce de détail, comme de mieux gérer les affaires sur la base d'un environnement globalisé où la concurrence ne se trouve pas seulement au même endroit, dans les mêmes villes, états ou pays, mais plutôt n'importe où dans le monde.

Il faut aussi que la recherche brésilienne essaie de s'aligner sur la recherche internationale et élargisse son champ d'études dans le domaine de l'innovation dans le commerce de détail, améliorant ainsi la diversité et le volume des publications et développant des modèles analytiques nouveaux ou adaptés à la réalité brésilienne, en plus d'études empiriques.

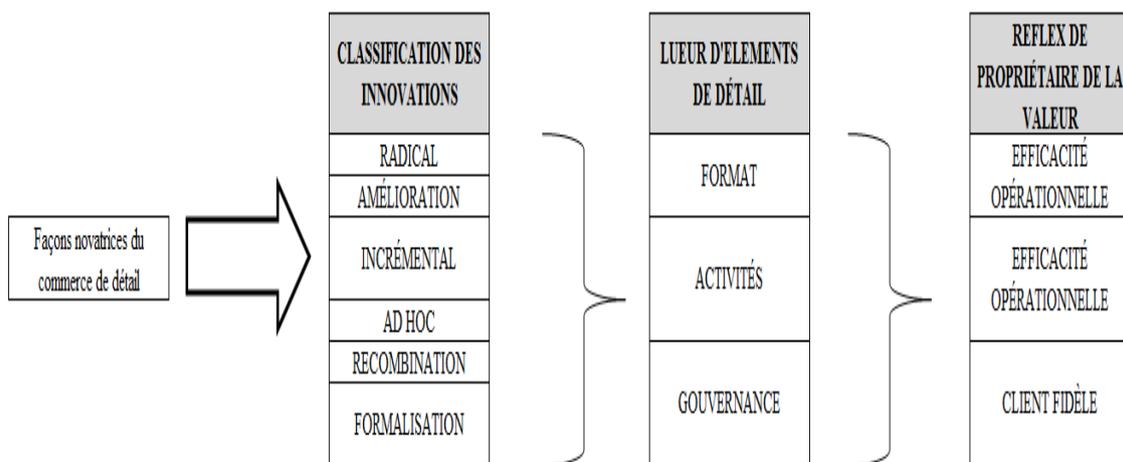
### **3. Considérations finales et agenda de recherche**

Le commerce de détail au Brésil est devenu un objet d'étude qui prend de plus en plus d'importance. Sa signification pour l'économie du pays en ce qui concerne la

création d'emplois et de revenus est de plus en plus prépondérante. Dans ce contexte, l'innovation commence à être observée par les détaillants comme une façon de mieux conserver et de maintenir un avantage compétitif sur le marché.

Le débat sur l'innovation dans les modèles d'affaires du commerce de détail ne fait que commencer. Peut-être parce qu'il n'y a pas de modèle conceptuel pour les modèles des affaires, les ramifications touchant le commerce du détail ne sont pas si évidentes. Les définitions présentées dans cet essai théorique montrent qu'une innovation, quand elle touche le modèle des affaires, peut produire un avantage compétitif durable par l'intermédiaire d'une appropriation de valeur, même si cela n'est pas clair non plus.

Par conséquent, cet essai veut mettre l'accent sur un modèle qui décrit les relations existantes entre l'innovation, ses différentes formes, et sur son impact sur chacune des structures d'appropriation de valeur, conformément à la figure 4.



**Figure 4 – Rapport entre l'innovation et l'appropriation de valeur dans le cadre du modèle des affaires du commerce de détail**

La figure 4 démontre que les formes considérées comme novatrices peuvent être classées de différentes façons et qu'elles garantissent la création de valeur seulement parce qu'elles sont novatrices. Toutefois, l'appropriation de valeur ne pourra être comprise qu'à partir de son impact sur l'efficacité opérationnelle et la fidélisation du client. Différentes questions peuvent être formulées à partir de cette perspective.

Le commerce de détail est capable d'innover en ce qui concerne le format, les activités et la gouvernance, mais ces innovations sont-elles appropriées à la perception du client et, à partir du modèle des affaires, le fidéliser au magasin ? Les innovations dans le commerce de détail, même lorsqu'elles sont faciles à reproduire, peuvent-elles

s'approprier de la valeur à partir de l'efficacité opérationnelle ? Les innovations ad hoc peuvent-elles produire une appropriation de valeur dans le commerce de détail et sur quel type d'éléments existants ? Les innovations de produits peuvent-elles entraîner une appropriation de valeur, au-delà du classement de format ?

Il faut donc insister sur le fait qu'il faut élargir le débat sur la façon dont l'innovation peut avoir un impact sur le modèle des affaires, sur son appropriation de valeur, et sur la façon dont cet impact peut se développer dans le secteur du commerce de détail, à la lumière de l'importance de ce secteur par rapport à d'autres organisations de services et par rapport à l'industrie.

## Références

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 156-171, 2010.

BRANDENBURGER, A. M; STUART JR; H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan/fev. 2012.

\_\_\_\_\_; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **RAE electronica**, São Paulo, v. 8, n. 1, junho 2009.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **Competing Through Business Models**. IESE Business School – University of Navarra. Working Paper, n. 713, nov. 2007.

\_\_\_\_\_. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 195-215, 2010.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

FORTUIN, F.T.J.M. (2006). **Aligning innovation to business strategy**: combining cross-industry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies. Tese. Wageningen University and Research Center, Wageningen University, Wageningen. 2006. p. 189.

GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy**: the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

GAMBARDELLA, Alfonso; McGAHAN, Anita. Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 262-271, 2010.

GREWAL, Dhuriv et al. Innovations in Retail Pricing and Promotions. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S43-S52, 2011.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor**: desafios do varejo brasileiro no mercado global. Rio de Janeiro: Comércio e Serviços. BNDES Setorial 30, 2009. p. 3-61.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais**: indicadores de volume e valores correntes. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro, v. 21, 2009.

LIUA, James Yu-Shan. Innovation under globalization of retailing: case study of a leading brand in Taiwan. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 649-656, 2012.

LIU, Gordon; KO, Wai-Wai. Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of british social enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 580-608, 2012.

MASSA, Silvia; TESTA, Stefania. Beyond the conventional-specialty dichotomy in food retailing business models: An Italian case study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, p. 476-482, 2011.

MEIRELLES, Durval Corrêa. A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós-moderno. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIGUEL, P. L. de S. **Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedores**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SORESCU, Alina et al. Innovations in Retail Business Models. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S3-S16, 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VARGAS, Eduardo Raupp de; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, vol. 10, p. 139-159, 2006.

**Auteurs :**

Luciene Braz Ferreira, étudiante de doctorat  
Université de Brasilia  
Post-graduation en Administration  
Rue Manacá Norte, Lote 03, Torre A, apt. 1505 Águas Claras, Brasília – DF Brésil  
[lucienebraz@yahoo.com.br](mailto:lucienebraz@yahoo.com.br)

Eduardo Raupp de Vargas, docteur  
Université de Brasilia  
Post-graduation en Administration  
[ervargas@unb.br](mailto:ervargas@unb.br)