



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Isabelle Collin-Lachaud

« *L'histoire du commerce est celle de la communication des peuples.* »

Montesquieu

« *Comment à la fois participer au grand jeu du Monopoly mondial et en même temps se souvenir que l'étymologie du mot « commerce » est « en relation avec »,... avec vous, avec moi, avec un individu. Avec un individu qui, à l'ère des réseaux, se veut relier avec les autres, avec ceux qu'il choisit, avec ceux qui, demain, feront du magasin le lieu concret du lien choisi.* »

Olivier Gérardon de Véra, Préface à Etienne Thil.
Les inventeurs du commerce moderne, réédition.
Jouwen éditions, 2000.

Si la France peut s'enorgueillir du succès international de l'un de ses secteurs d'activité – moins prestigieux que celui de la mode et du luxe, il est vrai –, c'est bien de celui de la distribution. En dépit de son retrait de différents pays, Carrefour est le quatrième groupe de distribution au monde et 5 groupes français figurent parmi les 30 premiers de ce classement³. Toutefois après un demi-siècle de croissance quasi-ininterrompue, ces héros sont confrontés à de nombreux défis aux enjeux majeurs.

Parmi ces défis, le plus fondamental est relatif à une remise en cause de leur fonction historique d'intermédiation entre les producteurs et les consommateurs. Cette dernière est en effet doublement

³ Deloitte Stores, janvier 2014.

remise en question : en amont par les producteurs, de plus en plus nombreux à vendre en direct aux clients afin de mieux connaître ces derniers et de récupérer une partie des marges qu'ils abandonnaient aux distributeurs ; et en aval, par la croissance des échanges entre consommateurs (troc, ventes, partage... consommation collaborative C2C) qui, bien que minoritaires, peuvent constituer une menace (au moins symbolique) pour les distributeurs.

L'essor du commerce électronique via internet (e-commerce) mais également par les téléphones mobiles (m-commerce) et autres tablettes, télévisions connectées et réseaux sociaux (s-commerce) oblige par ailleurs les distributeurs à revoir intégralement leur organisation interne et leurs stratégies tant sur le plan marketing que sur celui des ressources humaines pour permettre à leurs clients de trouver quand ils veulent et où ils veulent une continuité de service. On parle de commerce ubiquitaire, de commerce connecté ou encore de distribution omnicanal : écosystème au sein duquel les consommateurs se construisent des parcours de shopping mêlant plusieurs canaux et enseignes (Badot et Lemoine, 2013 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2011 ; Collin-Lachaud et Longo, 2014 ; Heitz-Spahn et Filser, 2014 ; Rigby, 2011 ; Vanheems, 2013).

Sur des marchés qui apparaissent de plus en plus matures et saturés, les distributeurs ne peuvent faire autrement que de chercher à se différencier pour attirer et espérer fidéliser leurs clients. Or, même si tous les distributeurs connaissent les dangers de la domination par les prix – érosion des marges et détérioration de l'image de marque-enseigne – , ils sont nombreux à adopter cette stratégie en cette période de crise économique qui précarise une partie croissante de la population. Le mimétisme conduit à un enlisement dans la voie médiane et nourrit la méfiance des consommateurs qui ne savent plus qui croire. Afin de sortir du *Big Middle* (Arnould, 2005 ; Levy *et al.*, 2005), certaines enseignes tentent toutefois de se différencier en termes hédoniques et symboliques pour faire vivre aux consommateurs des expériences valorisantes et valorisées. Elles proposent aux consommateurs de devenir acteur de leur consommation et de « bricoler » (de Certeau, 1980) leurs propres ressources (économiques, temporelles, ludiques et utopiques) avec celles qu'elles mettent à leur disposition (MDD et promotions pour leur pouvoir d'achat, offre omnicanal, *drive* pour gagner du temps, théâtralisation des points de vente pour jouer et s'évader...) (Arnould, 2005 ; Vargo et Lusch, 2004, 2008). Le consommateur devient ainsi un consommateur-producteur (*prosumer*, Ritzer et

Jurgenson, 2010) de plus en plus compétent, doté d'un pouvoir grandissant qui ébranle l'équilibre de la relation que les distributeurs et leur personnel en contact avaient coutume d'entretenir avec lui. Cette compétence accrue permet également au consommateur de contourner les circuits de distribution classiques et de trouver des solutions à ses problèmes de consommation dans des circuits alternatifs, qui plus que les distributeurs classiques peuvent lui permettre de réaliser ses projets personnels (protéger l'environnement, (re)trouver ses racines, être un bon parent, devenir un expert de tel ou tel domaine, ...) (Arnould et Thompson, 2005).

Les distributeurs doivent ainsi faire face à de multiples mutations, tant commerciales qu'économiques, sociales et culturelles que les méthodes traditionnelles d'analyse ne permettent pas d'envisager de manière globale. Si de nombreuses recherches académiques ou études professionnelles, le plus souvent quantitatives, mettent en exergue les mécanismes d'influence psychologiques ou économiques des consommateurs pour accompagner le secteur, elles ne peuvent réellement dévoiler les logiques souterraines de la consommation. Ces dernières étant davantage accessibles par une compréhension du sens que donnent les individus à leurs pratiques de consommation ou de non-consommation.

Une approche alternative – celle adoptée dans ce livre – vise à analyser et comprendre le micro-contexte de l'expérience vécue des consommateurs comme « la jonction de modes de vie individuels et de cadres explicatifs relevant d'une théorie macrosociale allant bien au-delà des expériences » (Askegaard et Linnett, 2011). Le défi de cet ouvrage est de se placer aux confluent des sphères individuelle, sociale et culturelle, ce qui lui permet d'avoir une vision élargie et enrichie, systémique, de la consommation et de mieux comprendre les liens entre le marché et la société.

Depuis la parution de l'article d'Arnould et Thompson (2005), qui a labellisé le courant de recherche de la *Consumer Culture Theory* (CCT), ce dernier a connu un essor important à travers le monde, en raison d'importantes contributions tant théoriques que méthodologiques. Cette approche permet de mieux comprendre les métamorphoses de la consommation, mais surtout le sens que les individus accordent à cette dernière et la place qu'il lui donne dans leur vie, ce qui est essentiel pour que les entreprises puissent adapter leur proposition

de valeur et proposer à ces derniers des ressources pour les aider à réaliser leur construction identitaire et leurs projets personnels.

Dès les années 90, certaines recherches françaises avaient une « coloration CCT ». Özçağlar-Toulouse et Cova (2010) retiennent trois apports majeurs de la recherche française à la CCT : l'appropriation de l'expérience, la valeur de lien des offres et la sociosémiotique de la consommation. Ces trois éléments peuvent contribuer à mieux cerner mais également à mieux répondre aux enjeux des transformations commerciales actuellement en cours. Il s'agit notamment d'avoir une approche critique de l'habillage expérientiel de l'offre et d'approfondir la compréhension du sens que le consommateur attribue à l'expérience vécue (Filser, 2002) quand il mixe les canaux, les formats et les enseignes qu'ils fréquentent, seul ou accompagné ; mais également d'investiguer davantage la valeur de lien (Cova, 1997) avec la question du rôle du personnel en contact, des relations entre les consommateurs et de la participation grandissante de ces derniers à la co-production du service. La sociosémiotique de la consommation (Hetzl, 2000) peut également contribuer à la recherche en distribution car elle observe les processus de légitimation (des marques, des acteurs...) et elle permet de révéler les significations de la consommation, « enracinée dans les relations institutionnelles et en tant que récit construit culturellement » (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010, p. 80).

Même si la perspective culturelle pénètre peu à peu le champ de la distribution, elle reste minoritaire dans les recherches menées en France en distribution. Or, les distributeurs font aujourd'hui face à des enjeux majeurs qui remettent en question la pérennité économique de leur activité mais également leur utilité sociale et appelle un renouvellement de la perspective selon laquelle ce secteur est étudié. C'est ce à quoi s'emploie cet ouvrage en adoptant une perspective culturelle de la distribution pour contribuer à repenser le commerce. Il s'agit ici d'étudier les points de vente, physiques et virtuels, comme des lieux de (co-) construction et d'expression d'identité individuelle, familiale, d'ethnicité, de sous-cultures, de compétences voire d'idéologies. Ainsi, au-delà de ses fonctions traditionnelles et transactionnelles, le distributeur endosse également le rôle de producteur de cultures et d'identités.

Comme le préconise Desjeux (2004) avec sa méthode des échelles d'observation, les contributeurs de cet ouvrage se sont employés à multiplier les niveaux d'observation afin d'avoir une meilleure compréhension de la distribution et de la replacer à la fois dans son contexte

macro sans perdre de vue le sens que les acteurs, tant les consommateurs que les distributeurs, accordent à leurs pratiques. L'adoption, simultanée ou consécutive, de ces différents niveaux d'analyse allant du macro-social, au micro-individuel en passant par les niveaux méso-social et micro-social donne un éclairage intéressant des mutations commerciales et de leurs enjeux, tant sur le plan conceptuel que managérial.

La genèse et l'organisation de l'ouvrage

L'idée de cet ouvrage est née de multiples échanges entre les enseignants-chercheurs et les professionnels de la distribution qui interviennent à l'IMMD (Institut du Marketing et du Management de la Distribution), ainsi qu'avec les professeurs invités du centre de recherche MERCUR.

Cet ouvrage, structuré en quatre parties, commence par une analyse critique de différentes stratégies adoptées par des distributeurs (Partie 1), puis il s'attache à redécouvrir des clientèles méconnues (Partie 2), avant de reconsidérer les (nouveaux) rôles tant des clients que du personnel en contact (Partie 3). Il propose ensuite de repenser tant les modèles que la place et les missions des distributeurs dans le marché et la société d'aujourd'hui et de demain (Partie 4).

Afin de se différencier de leurs concurrents, certains distributeurs ont adopté des stratégies marketing particulières sur lesquelles ils ont bâti leur succès. Pour des raisons liées aux évolutions du marché ou à leur organisation interne, ces stratégies s'essouffent. Dédiée à la démystification des modèles de la distribution, la première partie de l'ouvrage vise ainsi à reconsidérer certaines stratégies marketing qui montrent leurs limites et à proposer des pistes à la fois conceptuelles et managériales pour l'avenir. Elle se compose de quatre chapitres, chacun consacré à une stratégie marketing particulière.

Dans le premier chapitre à caractère ethnomarketing et exploratoire, Olivier Badot et Jean-François Lemoine analysent les motifs pour lesquels certains points de vente ritualisent les parcours de leurs clients. Ils détaillent les raisons et les modalités de la ritualisation d'un parcours-client et illustrent cette pratique par le cas de l'enseigne *Build-a-Bear Workshop* avant de discuter des limites d'une telle stratégie.

Baptiste Cléret et Eric Rémy s'attaquent, quant à eux, à un mythe de la distribution française : la Fnac. Dans ce deuxième chapitre, à travers l'analyse de l'habillage puis du déshabillage socio-culturel de la Fnac, les auteurs montrent que, dans une perspective culturelle, l'essentiel n'est pas de chercher la place qu'occupe l'entreprise ou la marque (enseigne) dans l'esprit du consommateur, en référence au positionnement du marketing management mais plutôt de prendre en compte : la place qu'occupe l'entreprise ou la marque dans l'esprit, le corps, le cœur et la vie sociale et culturelle des membres d'une société.

S'inspirant des stratégies des grandes marques nationales et internationales du luxe ou de produits de grande consommation, les distributeurs cherchent de plus en plus à se construire une identité de marque. Toutefois, comme l'analyse Delphine Dion, dans le troisième chapitre, l'enjeu n'est pas tant identitaire, à savoir ce qu'est la marque que de démontrer en quoi la marque est légitime à se définir ainsi et comment elle acquiert cette légitimité sur le marché. Celle-ci peut être développée à partir de la tradition et de la coutume (légitimation traditionnelle), des lois et des règles (légitimation rationnelle-légale) et/ou du charisme d'un leader (légitimation charismatique). Le point de vente constitue un élément central dans le processus de légitimation car il permet de mettre en scène les sources et les preuves de la légitimité.

Pour clore cette première partie, Aurélia Michaud Trévinat s'intéresse à un appareil commercial dont la fréquentation est en baisse continue en France : les centres commerciaux. Dans ce quatrième chapitre, elle cherche à comprendre le modèle des centres commerciaux dans une perspective historique puis à identifier comment les magasiniers s'approprient en retour ces espaces commerciaux spécifiques. Sur la base d'une analyse sémiotique des parcours des chalands, elle analyse le résultat de la confrontation entre les stratégies commerciales des managers des centres et celles des magasiniers pour s'approprier l'espace commercial.

Après s'être intéressés aux stratégies des distributeurs, la seconde partie de l'ouvrage, intitulée « Redécouvrir les clients », a pour objectif d'explorer des clientèles souvent absentes des études classiques menées par les distributeurs.

Quelques minutes d'observation dans un point de vente suffisent à constater que de nombreux clients sont accompagnés d'autres membres de leur famille ou qu'ils les consultent par téléphone. La plupart des études marketing porte cependant sur l'individu-consomma-

teur et non sur la famille. Le chapitre 5, écrit par Marie-Hélène Fosse-Gomez, cherche à comprendre ce que les familles trouvent comme sources de valeur au sein des points de vente, comment elles utilisent ces derniers comme des pourvoyeurs de ressources qui leur permettent d'accomplir leurs propres desseins, à la fois comme membres de la famille et comme groupe familial. Il suggère en particulier aux distributeurs des pistes de réflexion sur l'impact des évolutions technologiques sur les fonctionnements familiaux et le rôle de la distribution.

Un autre type de clientèle méconnu des distributeurs est la clientèle pauvre. L'augmentation du nombre de personnes en-dessous du seuil de pauvreté ou dans des situations de précarité a des répercussions sur leurs comportements d'achat mais s'accompagne aussi d'une certaine défiance envers les acteurs du marché parmi lesquels les grands distributeurs, ce qui pose la question de la posture à adopter par les distributeurs à leur égard. Ainsi, dans le chapitre 6, sur la base d'entretiens de consommateurs et de distributeurs, Hélène Gorge analyse les défis posés par les consommateurs pauvres aux distributeurs et propose des pistes pour y répondre.

Si les distributeurs ont du mal à se situer par rapport aux consommateurs pauvres, leur relation aux consommateurs ethniques constitue également un dilemme. Dans le chapitre 7 – le dernier de cette seconde partie-, Fatima Regany et Luca M. Visconti présentent les caractéristiques et les fonctions identitaires de la consommation pour les clientèles ethniques. Le chapitre analyse les différents lieux de magasinage (boutiques ethniques, supermarchés classiques et supermarchés ethniques) et leurs significations pour les *shoppers* ethniques. Les auteurs montrent que le supermarché, au travers d'interactions entre le *shopper* et le distributeur, constitue un espace de production de ressources ethniques et de construction identitaire.

Intitulée « Reconsidérer les rôles » et composée de quatre chapitres, la troisième partie s'attache, quant à elle, à comprendre les modifications des rôles tant des clients que du personnel dans le cadre d'une distribution devenant plus participative, omnicanal et globalisée.

Plus que d'autres entreprises des services, les distributeurs ont depuis longtemps mis le consommateur au travail. Dans le chapitre 8, Bernard Cova et Maud Herbert s'intéressent plus particulièrement au phénomène d'auto-production et analysent dans quelles conditions les distributeurs peuvent envisager un dialogue collaboratif utile, rentable et ouvert au plus grand nombre, à l'instar de Barilla et de sa plateforme

de 50 000 consommateurs de biscuits *Mulino Bianco*. Ce nouveau rôle dévolu aux consommateurs conduit à une modification profonde des relations entreprise-client.

Dans la lignée du chapitre précédent, le chapitre 9 co-écrit par Isabelle Collin-Lachaud et Cristina Longo poursuit l'analyse de la montée en compétences des clients en s'intéressant au contexte du shopping cross-canal. Selon qu'ils appartiennent à la génération des *digital natives* ou à celle des *digital immigrants*, les consommateurs n'ont pas les mêmes compétences mais surtout ils ne donnent pas le même sens à leur participation grandissante à la co-production du service dans l'univers omnicanal. Sur la base de leur étude empirique, les auteures proposent des pistes de réflexions théoriques et managériales tant en termes marketing que sur le plan des ressources humaines.

Si les deux premiers chapitres de cette troisième partie se sont consacrés plus particulièrement aux nouveaux rôles des clients, les deux suivants s'intéressent à un acteur majeur du commerce, souvent beaucoup moins étudié que les clients : le vendeur.

Dans le chapitre 10, Carol Leroy s'intéresse aux évolutions et mutations du travail du personnel de contact de surface de vente et analyse comment le vendeur se positionne face au client à l'heure du commerce ubiquitaire. Acteur stratégique de la relation partenariale entre l'entreprise devenue omnicanal et un client de plus en plus averti, force est de constater que l'absence de réflexion sur les organisations du travail place le vendeur dans une position délicate. Créateur de valeur, il doit au contraire être mis en condition positive et favorable pour entrer en connivence avec le client.

La problématique du rôle du personnel en contact se trouve exacerbée dans un contexte d'internationalisation des enseignes. Dans le chapitre 11, Delphine Godefroit-Winkel et Sammy K. Bonsu étudient les échanges symboliques et les interprétations que les acteurs locaux font d'un point de vente global. A cette fin, ils mobilisent la théorie des ressources et s'appuient sur une recherche qualitative multi-sites qu'ils ont menée dans les hypermarchés et supermarchés de Casablanca au Maroc et dans un centre commercial d'Accra au Ghana.

Enfin, la quatrième partie de l'ouvrage, intitulée « Repenser les modèles et le(s) rôle(s) des distributeurs », se consacre à une approche socio-historique de la distribution. Cette démarche a pour objectifs de

comprendre l'emboîtement du marché dans la société et de tenter de prévoir des *scenarii* d'évolution.

Dans le chapitre 12, Ahmed Benmecheddal et Nil Özçağlar-Toulouse analysent l'émergence des mouvements anti-consuméristes ainsi que leur relation conflictuelle avec la grande distribution. Plongeant leurs racines dans les premiers boycotts ainsi que le mouvement ouvrier, les auteurs montrent comment les mouvements anti-consuméristes permettent à la grande distribution d'évoluer et vice-versa.

L'extrême diversité des formes de commerce dans le monde et dans l'histoire suggère l'existence d'un lien fort entre la société et le marché. Les deux chapitres suivants, l'un dans une perspective plutôt nord-américaine et l'autre plus française, s'intéressent aux modèles théoriques de la distribution et notamment au plus connu d'entre tous : la fameuse roue de la distribution « *Wheel of Retailing* » (McNair, 1931 ; Hollander, 1960).

Dans le chapitre 13, Lisa Peñaloza propose une analyse de la dynamique sociale de la roue de la distribution et du développement des marchés. Sur la base d'une revue de la littérature académique, mais également d'articles de presse, de publicités et d'extraits de sites internet de distributeurs, l'auteure montre que les principales tendances d'évolution de la distribution et leurs enjeux font partie intégrante d'une vaste histoire de la marchandisation, qui à la fois répond à et détermine les évolutions socio-structurelles. Lisa Peñaloza propose ensuite un agenda de recherche pour développer l'analyse de la distribution dans une perspective culturelle.

François Bobrie tente, quant à lui, d'expliquer dans le chapitre 14 l'évolution des formes de commerce à partir d'une analyse socio-historique de l'emboîtement du marché dans la société. Il mobilise une large palette de cadres théoriques proposés par différentes sciences sociales pour saisir les différentes représentations du commerce qui s'efforcent de ne pas disjoindre le social et le culturel de l'économique. Il s'interroge sur leur pertinence et relève leurs apories et leurs limites pour décrire l'évolution contemporaine de la consommation marchande. Il propose ensuite d'autres points de vue pour comprendre la façon dont les entreprises du commerce répondent aux changements rapides des sociétés.

Le dernier chapitre de l'ouvrage est consacré à une analyse prospective du commerce alimentaire. Après un rappel des significations

de la consommation alimentaire et des fonctions historiques de la distribution, ce chapitre, co-écrit par Maud Herbert, Isabelle Collin-Lachaud, Pascaline Defives, Isabelle Robert et Florent Saucède, tente de proposer des *scenarii* d'évolution de ce secteur et des rôles que les acteurs de ce dernier auront sur le marché et plus largement dans la société à l'horizon 2025. Ces *scenarii* se fondent sur l'analyse des discours d'un panel d'experts, français et étrangers, représentant une large palette des formes du commerce alimentaire.

Cet ouvrage n'a pas la prétention de fournir des solutions toutes prêtes ni de faire table rase tant des stratégies que des recherches passées mais plutôt de proposer une gamme étendue, tant en largeur qu'en profondeur, d'approches socio-culturelles de la distribution afin d'avoir un autre regard sur une réalité complexe. Cette vision enrichie et élargie de la distribution et de son emboîtement dans la société permet aux distributeurs de mieux comprendre les enjeux des mutations en cours et de pouvoir ainsi s'y adapter plus rapidement que ses concurrents. Pour ces différentes raisons, adopter une perspective culturelle de la distribution nous semble intéressant.

Isabelle Collin-Lachaud

Lille, le 20 juin 2014

N.B. : l'ensemble des références citées dans les différents chapitres est présenté dans la bibliographie générale qui figure à la fin de l'ouvrage.