

**L'innovation dans le grand commerce :  
essai de construction d'une approche servicielle**

Camal Gallouj  
Maître de Conférences  
Faculté des Sciences Economiques  
Université de Lille 1  
Cité scientifique  
59655 Villeneuve d'Ascq cedex  
06 62 18 58 77  
03 20 43 66 16  
[Camal.Gallouj@univ-lille1.fr](mailto:Camal.Gallouj@univ-lille1.fr)

Adresse personnelle  
35 rue de Puebla  
59000 Lille  
06 62 18 58 77

## **L'innovation dans le grand commerce : essai de construction d'une approche servicielle**

### **Innovation in large scale retailing : toward the construction of a service approach**

#### **Résumé :**

Les réflexions sur l'innovation dans les services ont connu des avancées remarquables depuis les années 90. Dans ce papier, nous analysons l'innovation dans le commerce en adoptant prioritairement une approche servicielle fondée sur la décomposition fonctionnelle du produit commercial. Nous montrons que les travaux sur l'innovation dans les services peuvent enrichir le débat et les modèles d'analyse de l'innovation et des changements institutionnels dans le commerce.

#### **Abstract :**

Researches on innovation in services have faced outstanding advances since the 90's. In this paper, we analyse innovation in retailing focusing prioritarily on it's service dimension. Our service approach to retailing is founded on a functional breakdown of the retail product. Using this framework, we show that researches on innovation in services can provide new insights and significantly enrich the debate and the analytical models dealing with innovation and institutional changes in retailing.

**Mots clés :** innovation, services, changements institutionnels

**Key words :** innovation, services, institutional changes

Les travaux consacrés à l'innovation dans les services connaissent depuis quelques années un développement remarquable, en particulier en France (Barcet, 1996 ; Gallouj F., 2002 ; Flipo, 2000), mais également, et de plus en plus, dans un certain nombre de pays européens (Sundbo, 1998 ; Metcalfe et Miles, 2000 ; Warrant, 2001...). Ces travaux ont le mérite, pour la plupart d'entre eux, de rompre avec l'image des services réfractaires à l'innovation. Ils réconcilient d'une certaine manière l'économie des services et celle de l'innovation, que certains auteurs avaient tendance à envisager comme deux univers parallèles qui coexistent tout en s'ignorant.

Au sein des activités de service, le commerce fait cependant figure d'exception. Ce secteur est en effet l'un des rares à avoir suscité le développement de réflexions autour de la question de l'innovation et du changement institutionnel. Il existe maintenant de multiples courants de réflexion et d'analyse de l'innovation commerciale. On peut ainsi parler de modèles « locaux » d'analyse de l'innovation. Cependant, et paradoxalement, ces modèles se situent en rupture par rapport à l'économie des services. Autrement dit, il n'existe pas à notre connaissance d'approches servicielles de l'innovation dans le commerce.

Dans ce travail nous essayons de resituer le commerce dans les cadre du débat sur l'innovation dans les services. Après avoir présenté de manière synthétique les différentes approches « locales » de l'innovation et du changement institutionnel dans le commerce, nous revenons sur les multiples dimensions du « service commercial ». Sur cette base nous proposons un cadre d'analyse de nature servicielle permettant de mieux comprendre la dynamique d l'innovation commerciale.

## **1. Les théories locales de l'innovation dans le grand commerce**

Le commerce est sans doute, avec les activités bancaires et d'assurance, un des rares secteurs qui a pu donner lieu au développement de « théories locales de l'innovation<sup>1</sup> », c'est-à-dire des théories adaptées et spécifiques au champ du commerce. Ces théories peuvent concerner à la fois l'évolution des formules de distribution ou, à un niveau plus global, celle du canal de distribution.

La littérature de gestion (et dans une moindre mesure économique) apparaît particulièrement fournie en matière de modèles visant à analyser les transformations institutionnelles dans le commerce. Certaines réflexions montrent d'ailleurs que l'étude de ces transformations institutionnelles est sans aucun doute, et de très loin, le domaine privilégié des travaux théoriques en marketing et en management de la distribution (Rosenbloom et Schiffman, 1981). Dans tous les cas, il est clair que ce domaine a suscité de très nombreux développements théoriques, qui se caractérisent à la fois par leur richesse et leur diversité.

C'est à partir des années 30 que l'on voit émerger certains travaux sur les changements institutionnels dans le commerce (cf. Thil 1966). Ces travaux connaîtront un développement remarquable dans les années 60, suivi par des périodes de regain d'intérêt dans la fin des années 80 et au début des années 90. La littérature de gestion nous offre maintenant un large éventail<sup>2</sup> de modèles théoriques visant à expliquer l'émergence et le développement de nouveaux formats de magasins ou encore plus largement les mutations et évolutions du canal de distribution. Bien entendu, ces travaux ne relèvent pas tous d'une même démarche, de

<sup>1</sup> Dans la réalité, il s'agit de théories locales du changement institutionnel dans la grande distribution. Les approches consacrées spécifiquement à la question de l'innovation existent, mais sont beaucoup plus rares.

<sup>2</sup> Déjà en 1988, Brown dénombrait plus de 150 articles consacrés à cette question.

même qu'ils n'ont pas tous le même statut. Certains (les plus anciens), qui se focalisent sur le format ou la formule de distribution, ont un caractère unidimensionnel (dynamique des taux de marges, dynamiques des assortiments...), les autres sont des constructions théoriques plus larges et plus complexes qui utilisent un grand nombre de variables explicatives (modèles interactionnistes ou plus spécifiquement modèles multicritères). On peut ainsi classer ces différents modèles théoriques en quatre grandes catégories : les modèles « environnementaux » ou du « milieu », les modèles cycliques, les modèles « interactionnistes » ou « conflictuels », et enfin les modèles multicritères ou combinatoires.

1- *Les modèles environnementaux (ou encore du « milieu »)* mettent en évidence l'influence de l'environnement socio-économique sur les structures commerciales (Dressman 1968; Gist, 1974; Kaynak, 1976 ; Markin et Duncan, 1981; Thomas, 1970...). Selon ces approches, ce sont les évolutions dans les conditions économiques et sociales, démographiques, culturelles, réglementaires ou encore technologiques qui sont à l'origine des changements institutionnels affectant le commerce. Les formats commerciaux apparaissent et se développent en réaction directe aux circonstances environnementales et aux conditions du milieu. Ce sont donc bien les conditions existantes, "le milieu" qui expliquent le mieux l'émergence de tel ou tel format de magasin, de telle ou telle formule de vente.

2- Parmi les différentes approches qui tentent de rendre compte de la question de l'innovation dans le commerce, *les approches cycliques* restent celles qui ont connu le plus grand niveau de diffusion (pour une présentation détaillée, cf. Gallouj, 2007). Cette diffusion plus large est sans doute liée au fait que contrairement à la plupart des approches précédentes, celles dont il est ici question cherchent à construire des modèles généraux de l'innovation dans le commerce, qui se distinguent par un caractère cyclique et répétitif. Ces modèles cycliques ne sont cependant pas uniformes. Plus précisément, on relève quatre grandes approches qui ont connu un réel succès : le modèle de la roue de la distribution (Mc Nair, 1958), le modèle de l'accordéon (Hollander, 1966), le modèle ou principe de polarisation (Kirby, 1976; Tigert, 1981...), et enfin le modèle du cycle de vie des formules de distribution (Davidson , Bates et Bass, 1976...).

3- *Les approches interactionnistes et conflictuelles* se centrent sur les réactions des firmes en place face à l'émergence d'un distributeur innovant. L'idée sous-jacente est bien celle d'une situation de conflit et de concurrence sévère entre les distributeurs existants et les nouveaux entrants (proposant un produit distributif innovant) sur un marché donné. Au total, il nous semble que l'on peut distinguer quatre grandes orientations ou courants au sein de cette approche : le courant « action-réaction » selon Stern et El Ansary ainsi que les prolongements qui en sont proposés par Jorgensen. Ces deux premiers courants interactionnistes présentent le mérite de mettre en avant l'importance des phénomènes concurrentiels dans le grand commerce. De ce point de vue, ils partagent quelques points communs avec certains courants économiques qu'ils complètent et spécifient selon nous : le concept de « pouvoir compensateur » selon Galbraith (3<sup>ème</sup> courant) et plus généralement l'analyse économique classique de la concurrence. Enfin, le modèle dialectique d'évolution des formules de distribution (4<sup>ème</sup> courant), qui, au sein des approches interactionnistes, conserve une certaine spécificité en ce sens qu'il analyse de manière fine le processus de confrontation et d'adaptation dans le grand commerce. Bien entendu, la confrontation et la réaction ne sont pas toujours de mise dans le grand commerce (et plus généralement sur un marché quel qu'il soit) et certaines conditions particulières conduisent à des situations d'inertie où les formes commerciales en place n'ont finalement que très peu de marge de manœuvre.

4- La plupart des thèses que nous avons abordées jusqu'ici ont un caractère relativement mécaniste et déterministe. *Les approches de nature multicritère et combinatoire*, abandonnent l'idée de l'identification d'une variable explicative unique et cherchent au contraire à intégrer des variables plus nombreuses et plus riches. Dans les faits, l'essentiel des réflexions existantes tentent de mieux intégrer les attentes et préférences des consommateurs (évolution de la demande) et les stratégies des distributeurs (évolution de l'offre), parfois de manière séparée, parfois de manière intégrée. Les préférences des consommateurs (et plus précisément l'évolution de ces dernières) jouent sans doute un rôle important dans l'émergence et le développement des nouvelles formules de vente. Déjà au début des années 70, et en adoptant une approche monographique et historique, Thomas (1970) avait appelé à une plus grande prise en compte du rôle des consommateurs dans les changements institutionnels du grand commerce. Ce type de travaux avait une forte dimension sociologique. Ceux dont il est ici question sont d'une autre nature et se focalisent sur des dimensions spécifiques considérées comme centrales du point de vue du consommateur. Au total, au sein des approches multicritères et combinatoires, on peut relever les perspectives suivantes : des approches qui proposent de pousser plus avant l'élaboration et la capacité explicative du modèle de la roue ; des approches qui tentent de combiner, d'une manière ou d'une autre, les modèles cycliques ; des approches qui changent de paradigme et qui s'inscrivent plutôt dans une perspective de nature schumpétérienne (Bliss, 1960), et enfin des approches nettement plus opérationnelles et que nous pouvons regrouper sous la dénomination d'approches stratégiques (Filsler, 1989).

Tableau 1 : Tableau comparatif synthétique des modèles locaux d'innovation dans le commerce

Courant théorique	Caractéristiques et intérêts	Limites
Théories environnementales	- Importance des variables environnementales dans les changements institutionnels - Les approches écologiques constituent des voies originales d'analyse redécouvertes sur la période récente	- Ne tiennent pas compte de l'action des managers. Or ces derniers peuvent jouer un rôle central comme agent du changement - Manquent d'un cadre fédérateur
Modèles cycliques	- Travaux qui ont connu un succès important, en particulier du fait de leur relative simplicité - Centrage sur une variable explicative déterminante (coût-prix, assortiment...)	- Modèles descriptifs plutôt qu'explicatifs. Ne permettent pas du point de vue du marketing de faire des prévisions ; - N'expliquent que certaines formes particulières d'innovation commerciale ; - Difficile de quantifier. On ne dispose pas de données robustes et continues au niveau des firmes sur l'assortiment, les marges, etc. - Modèles de système fermé. Ils analysent les développements et changements dans le commerce comme le résultat et l'émanation de l'évolution des institutions elles-mêmes - Pas de prise en compte des réactions des firmes en place - Ne tiennent pas compte des relations (parfois de dépendance) que les institutions peuvent entretenir avec leur environnement - Ne tiennent pas compte des besoins et préférences des consommateurs - Ont souvent un caractère anthropomorphique
Modèles interactionnistes	- Ces modèles s'appuient sur les dynamiques des interactions entre formes commerciales traditionnelles et formes commerciales innovantes. Ils fournissent le mécanisme ou facteur de changement qui fait défaut aux modèles cycliques	- Ne tiennent pas compte de l'environnement, du contexte socio-économique et socioculturel - Tous les changements sont considérés comme le résultat d'un conflit inter-institutionnel - Pas de prise en compte des besoins et préférences des consommateurs - Modèles souvent téléologiques par nature
Approches multicritères et combinatoires	- Meilleure prise en compte des préférences des consommateurs et des stratégies des distributeurs	- Travaux épars et variés - Moins grande cohérence et homogénéité que les précédents - Souvent focalisés sur une seule orientation paradigmatique

Les différents modèles que nous venons de présenter sont extrêmement divers tant par leurs centres d'intérêts, les problématiques qu'ils traitent ou encore leurs présupposés théoriques. Ils reflètent bien la multiplicité des approches de l'innovation dans les services au sens large. Plus précisément, ces modèles, qu'ils portent sur la formule ou sur le canal de distribution, peuvent viser les différents objectifs suivants :

- La recherche des déterminants de l'apparition d'une innovation institutionnelle ;
- L'analyse des réactions et modalités de réaction des firmes en place ;
- La mise au point de typologies ou classifications des innovations institutionnelles ;
- L'analyse historique du cycle de l'innovation ;
- Ou encore (dans le cas des approches plus globales), une combinaison quelconque des objectifs précédents...

L'ensemble de ces modèles ne se situent pas, bien entendu, sur le même plan. Certains comme les modèles cycliques se focalisent sur la problématique de l'évolution des formules de distribution et des formats de vente. D'autres comme les modèles environnementaux et les modèles interactionnistes peuvent avoir une portée plus large. Ils peuvent être interprétés de manière restrictive, et concerner exclusivement les modalités d'émergence et de développement de nouvelles institutions commerciales, tout comme ils peuvent l'être de manière extensive et concerner cette fois l'évolution du canal dans son ensemble. Ainsi, les modèles environnementaux, pour l'essentiel, précisent le cadre d'action de la formule commerciale, le milieu dans lequel les institutions commerciales traditionnelles et surtout innovantes peuvent se développer et prospérer. Sur ce point, on peut dire que l'environnement ne détermine pas ce qui va arriver ; il crée les possibilités que les individus ou les organisations sont libres d'explorer, d'exploiter ou de rejeter. Les modèles interactionnistes se centrent plutôt sur les mécanismes du changement. Les modèles combinatoires sont quant à eux plus difficiles à représenter puisqu'ils peuvent être intra-groupe (combinaisons de courants à l'intérieur d'un paradigme donné) ou inter-groupe (combinaisons de plusieurs paradigmes).

Figure 1 : Relations et modalités d'articulation entre les différents modèles de changement institutionnel dans le grand commerce

Cependant, si l'on pousse l'analyse plus avant, on constate que certains modèles sont en concurrence, alors que d'autres sont plutôt complémentaires. Cette dimension de concurrence et de complémentarité peut être observée à la fois entre les quatre grands courants que nous avons abordés (niveau inter-groupe) et entre les modèles particuliers (ie. au niveau intra-groupe)<sup>3</sup>.

Ainsi par exemple, on peut estimer qu'au sein des modèles cycliques, le modèle de la roue est en concurrence avec le modèle de l'accordéon ou encore avec le modèle du cycle de vie. Ces différents modèles cherchent bien à définir des principes généraux d'évolution et de transformation du commerce. Cependant, ces modèles ont une très forte dimension anthropomorphique. Par ailleurs, ils accordent peu d'attention aux conditions qui ont créé ou favorisé l'innovation de même qu'ils ne tiennent pas compte de la réaction éventuelle des firmes en place.

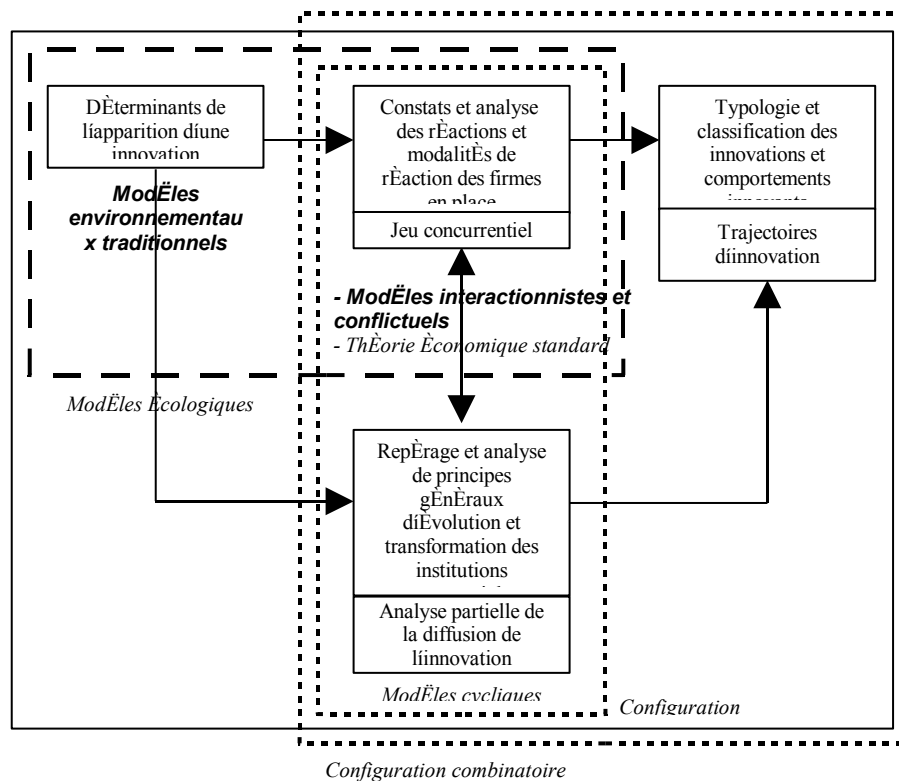
À un niveau plus global, on peut penser que les modèles interactionnistes et conflictuels sont plutôt complémentaires des modèles cycliques. En effet, comme on l'a vu, la plupart des modèles interactionnistes fournissent des mécanismes de changement qui font défaut à l'essentiel des modèles cycliques : la dynamique de l'interaction entre le traditionnel et le moderne (ou le nouveau). Le modèle dialectique (Gist, 1968 ; Maronick et Walker, 1974) est

<sup>3</sup> Cf sur ce point notre figure 2.

également complémentaire de certains autres modèles (comme les modèles environnementaux). Ce modèle fournit une explication de ce qui se passe lorsqu'une institution commerciale apparaît et comment elle est acceptée et reconnue. Cependant, là encore, on a affaire à un modèle partiel du changement. Ce dernier ne parvient pas à expliquer comment et pourquoi une nouvelle forme commerciale apparaît et connaît un certain succès alors que d'autres connaissent un échec. Le modèle écologique de Etgar permet à l'inverse de répondre en partie à ce type de question.

A partir de là, on peut aboutir à une représentation nettement plus complexe des liens et interactions existants entre les différents modèles du changement institutionnel dans le grand commerce (cf. figure 2).

Figure 2 : Les interactions existantes entre les différents modèles de changements institutionnels dans le grand commerce



\* Les modèles combinatoires sont, on l'a vu, multiples ; ce qui rend leur représentation plus difficile. Nous n'en proposons ici que deux combinaisons à titre illustratif.

Malgré leur intérêt, il est clair qu'aucun de ces modèles ne parvient à tenir compte de la diversité des formes de l'innovation commerciale. Aucun d'entre eux ne permet de couvrir tout le spectre possible de l'innovation commerciale tel que nous l'avons précisé par ailleurs (cf. Gallouj, 2002). Ils sont tous des modèles partiels du changement et de l'innovation dans le commerce, en ce sens que pour l'essentiel, ils restent centrés sur l'apparition d'un nouveau format de magasin<sup>4</sup> et n'intègrent que rarement les transformations plus globales dans le canal de distribution dans son ensemble. Au-delà de l'approche globale, par le canal de distribution, on dénombre très peu de réflexions sur les transformations internes des structures commerciales, la dynamique interne d'évolution, les processus d'adoption et d'adaptation ou encore de diffusion des innovations à l'intérieur des formules existantes. Les approches que nous considérons dans les sections suivantes visent en partie à combler cette lacune. Nous

<sup>4</sup> On notera sur ce point que les hypothèses et modèles explicatifs de la formation et du développement des formats commerciaux sont trop larges et pas suffisamment validés empiriquement.

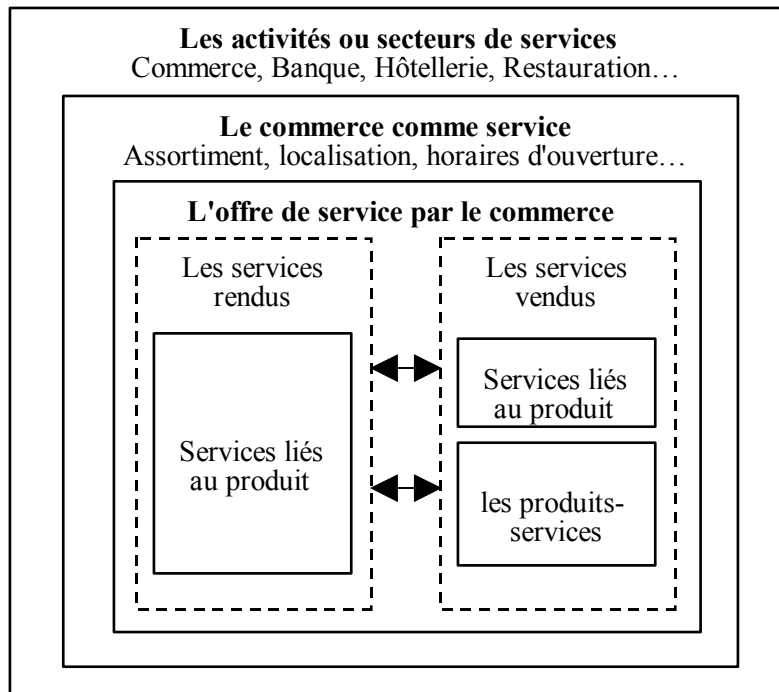


cherchons à sortir de l'analyse de *l'innovation-nouveaux concepts* et à proposer, à l'inverse, un cadre d'analyse des transformations *internes* au sein de concepts commerciaux existants.

## 2. Le commerce comme activité de service

A l'exception notable de la thèse d'André Tordjman (1983) consacrée spécifiquement à la question des services dans le secteur du commerce, on peut dire que ce secteur a été rarement analysé à la lumière de l'économie des services<sup>5</sup>. Pourtant, le commerce est une activité de service qui « rend des services ». Les dimensions servicielles du grand commerce sont multiples et variées comme en attestent les très nombreux travaux sur la question. Par ailleurs, la relation du commerce à la question des services est multiforme (cf. fig. 3).

Figure 3. Les différents niveaux d'analyse de la relation commerce-services



On peut d'abord adopter une analyse sectorielle et envisager le commerce comme un « secteur de service ». Il s'agit dans ce cadre de confronter le commerce aux principales définitions habituelles de l'économie des services (et en particulier au triptyque des caractéristiques intrinsèques et aux définitions classiques de Gadrey-Hill) (cf. Gadrey, 2000).

L'analyse peut ensuite porter sur le commerce comme service (ou ensemble de services). Il s'agit cette fois, de répondre à la question suivante : quels sont les services que rend le commerce en tant qu'activité économique ? On fait référence à l'assortiment, la localisation, l'aménagement intérieur, les horaires d'ouverture. Il s'agit donc de dimensions spécifiques à l'activité commerciale, en ce sens, on peut parler de service commercial.

Enfin, on peut adopter une vision plus restrictive en nous intéressant à l'offre de services par le commerce que ceux-ci soient fournis à titre gratuit (ce que nous appelons les services rendus et qui comportent une grande part des services liés au produit) ou à l'inverse qu'ils soient payants (services vendus).

<sup>5</sup> Lapassouse Madrid (1997) analyse pour sa part la dimension servicielle dans la relation producteur-distributeur.

On notera cependant que la distinction entre les différents niveaux d'analyse ne va pas de soi. Il est en effet relativement difficile de faire la distinction entre les deux premières dimensions dans la mesure où une approche ou définition sectorielle : le commerce comme secteur de service s'appuie souvent sur une analyse fonctionnelle : le commerce comme service.

Le même argument est valable pour les dimensions fonctionnelles et les approches typologiques. On constate en effet, que de nombreuses approches typologiques intègrent des types qui relèvent des approches fonctionnelles. Les dimensions d'assortiment, de localisation, d'horaire d'ouverture sont souvent intégrées dans les typologies existantes et qui relèvent de l'offre de service par le commerce.

Les typologies des services (appliquées au service commercial) sont multiples. Certaines sont spécifiques, centrées sur un aspect particulier, la transaction, d'autres sont plus globales et intègrent de nombreuses dimensions du service. De ce fait, la comparaison est souvent difficile dans la mesure où l'on a souvent affaire à des typologies « ad hoc », répondant à un besoin particulier du chercheur ou du praticien : analyse des services dans le commerce, analyse de la problématique dans la concurrence verticale ou horizontale, analyse du produit commercial ou encore analyse de la transaction commerciale en elle-même (Gadrey, 1990 ; Gist, 1971 ; Lalonde et Zinszer, 1976 ; Tordjman, 1983...).

L'analyse typologique (Gallouj, 2002) suffit à constater l'extrême variété de l'offre de services par le grand commerce. Plus généralement, cette offre s'est considérablement étoffée ces dernières années. En effet, les réflexions et les pratiques en termes d'adjonction de services nouveaux constituent de plus en plus un axe majeur dans les stratégies de différenciation des entreprises commerciales.

Cependant, ces travaux, dans leur ensemble, n'apportent pas directement de lumière sur la question de l'innovation, même si on a bien l'intuition qu'il existe ou qu'il peut exister des formes d'innovation dans l'élargissement de l'offre de services. Certains services sont en effet relativement nouveaux, d'autres radicalement nouveaux, de même que certaines combinaisons de services peuvent être perçues comme innovantes.

Si les travaux typologiques n'ont pas de liens directs avec l'innovation, il n'en va pas de même pour certaines réflexions de nature servicielle et qui s'intéressent cette fois spécifiquement à l'innovation. Il s'agit en particulier de l'approche centre-périphérie et de l'approche par la décomposition fonctionnelle du « produit » commercial :

- *l'approche centre-périphérie*, nous permet de montrer en quoi l'adjonction de nouveaux services peut relever de l'innovation radicale ou de l'innovation incrémentale ;
- *l'approche par la décomposition fonctionnelle* cherche quant à elle à mettre en évidence l'accroissement de la complexité de l'offre en relation avec la question de l'innovation.

C'est à l'analyse détaillée de ces deux approches que nous consacrons les sections qui suivent.

### 3. Les approches en termes de centre et périphérie et la question de l'innovation commerciale

Les approches en termes de service central et de service périphérique ont été élaborées par les chercheurs en sciences de gestion et plus précisément par les spécialistes du marketing des services (cf. notamment : Eiglier et Langeard, 1987 ; Flipo, 1991 ; Normann, 1994 ; Brechignac-Roubaud, 1998 ; Tardieu, 2004). Ces approches sont particulièrement bien adaptées aux services de type package comme la plupart des services aux ménages, l'hôtellerie, la restauration, et bien entendu le commerce. Leur capacité analytique peut être selon nous, élargie de manière à intégrer la question de l'innovation.

#### 3.1. Services de base et services périphériques : une présentation

L'idée relativement simple sous-jacente aux réflexions en termes de centre et périphérie est qu'une activité de service comporte généralement au moins deux composantes : le service central ou service de base qui est le service qui justifie la venue du client. Ce service satisfait directement le besoin immédiat et principal du client : les soins dans les hôpitaux, l'hébergement dans l'hôtellerie et la mise à disposition de produits et marchandises dans le commerce... C'est bien le service de base qui définit le métier de l'entreprise ou de l'organisation considérée. Ce service de base est offert à tous les clients. Il constitue la raison même d'exister de l'entreprise de service. Cette dernière ne peut supprimer ou modifier fortement le service de base sans « changer de métier ».

On peut dans une certaine mesure considérer que cette dimension constitue le service minimum requis par le client, une forme « d'offre de référence<sup>6</sup> » au sens de l'économie industrielle (analyse économique de la différenciation).

Les services périphériques, à l'inverse, ne justifient pas à eux seuls la venue du client. Ils répondent aux besoins secondaires de ce dernier et sont généralement destinés à valoriser le service de base ou à en faciliter l'accès. Ces services périphériques relèvent souvent de pratiques de différenciation du produit et sont donc à l'origine de l'avantage concurrentiel des firmes du commerce (accueil, service après vente, point argent, crèches et garde d'enfants, etc.) et plus généralement.

Certains auteurs distinguent par ailleurs les services périphériques liés (l'utilisation du service périphérique est rendue nécessaire par l'usage du service de base) des services périphériques de complément (qui ne sont pas nécessaires à la réalisation du service de base).

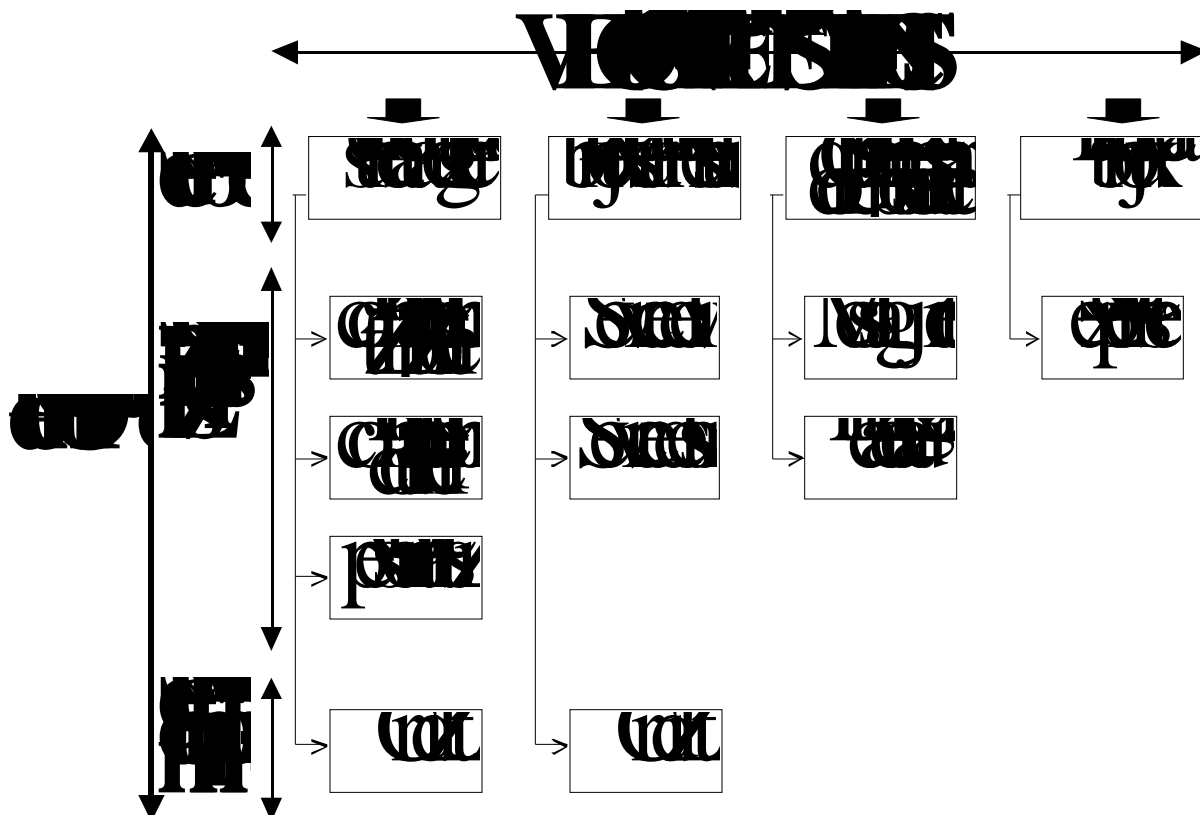
La figure 4 propose ainsi une décomposition de l'offre de services dans le cas de la vente par correspondance de bijoux. Elle permet de spécifier et de caractériser trois principaux niveaux de services :

- *Les principaux services de base* qui constituent les voies d'entrée possibles du client (vente de bijoux sur catalogue, réalisation de bijoux sur mesure...);
- *Les services périphériques liés* à chacun des services de base (prise de commande pour la vente de bijoux sur catalogue ou service devis pour la réalisation de bijoux sur mesure...);

<sup>6</sup> L'offre de référence correspond à l'offre que les consommateurs à un moment donné et dans un espace donné s'attendent à se voir proposer.

- Les services périphériques de complément constitués principalement dans ce cas d'une offre de crédit.

Figure 4 : Un exemple d'offre de service dans la VPC :  
le cas de la vente de bijoux



Source : Baudry (1996 : 47)

### 3.2. Les différentes dimensions de l'innovation dans les approches centre-périphérie

L'approche centre – périphérie nous semble particulièrement pertinente pour analyser l'innovation dans le commerce et plus généralement dans les services. Flipo (1991 : 54) montre qu'en matière d'innovation, il existe de larges marges de manœuvre dans la manipulation de l'offre de services, que ce soit au niveau des services élémentaires, de base ou périphérique. En effet, la conception de la prestation de service et en particulier de la prestation commerciale comme résultant de l'association d'un service de base et de services périphériques permet selon nous de dégager deux axes ou formes principales d'innovations associées :

- l'innovation radicale qui consiste en la mise au point ou au développement d'un service de base nouveau ou radicalement nouveau ;
- l'innovation incrémentale qui passe quant à elle par l'amélioration ou l'extension du service par l'adjonction de nouveaux services périphériques. Dans certains cas, ces innovations incrémentales ponctuent le cycle de vie de l'innovation radicale. Ils correspondent généralement au processus d'apprentissage de l'innovation radicale.

On constate ainsi que le phénomène de trade up que nous avons analysé dans notre deuxième partie s'appuie sur l'introduction de multiples services innovants soit radicalement, soit incrémentalement. L'observation des pratiques du grand commerce permet ainsi de mettre en évidence des stratégies systématiques d'adjonction de nouveaux services quelle que soit leur nature.

On notera cependant que cette approche a fait l'objet d'un certain nombre de critiques en particulier par les chercheurs et praticiens du management. Ainsi par exemple, Andersen et Narus (1995 : 75) observent que l'adjonction de services se fait souvent de manière mécanique et sans réflexion préalable sur les besoins et la demande réelle des consommateurs. Ils écrivent : « instead of tailoring their packages of services to customers' individual needs in order to win, retain, or increase the amount of their business, many suppliers simply add layer upon layer of services to their offerings. From our research, we have found that suppliers typically provide customers with more services than they want or need at prices that often reflect neither the value of those services to customers nor the cost of providing them. Many companies do not even know which services individual customers or groups of customers with similar needs really want. A surprising number don't really understand which services should be offered as a standard package accompanying either a product or a core service and which can be offered as options because individual customers value them so much that they will pay extra for them. Most companies do not even know the cost of providing many of their services. »

Néanmoins, il est clair que les deux axes d'innovation retenus ne constituent que des cas généraux. Dans la réalité, de multiples combinaisons innovantes peuvent exister et l'on peut dire, en adoptant une conception de l'innovation à la fois simple et pédagogique, que l'innovation commerciale peut passer par de très nombreux chemins distincts :

- l'adjonction de services de base ou de services périphériques ;
- la suppression de services de base et/ou de services périphériques ;
- de multiples combinaisons des deux cas précédents.

#### **4. La décomposition fonctionnelle du produit et l'innovation dans le commerce**

Gadrey et al. (1991) ont proposé une représentation schématique éclairante du produit commercial. Cette décomposition fonctionnelle nous semble particulièrement pertinente pour analyser de manière approfondie la question de l'innovation commerciale, qu'elle soit technologique ou non technologique.

##### ***4.1. La décomposition fonctionnelle du « produit commercial » : une présentation***

On peut en effet, à la suite de Gadrey et al. (1991) et de Gallouj (1999) considérer que la plupart des activités de service peuvent être décomposées en quatre type de fonctions ou d'opérations.

- *des opérations de logistique et de transformation de la matière (M)*

Les opérations de logistique et de transformation de la matière consistent à traiter des objets tangibles, des biens, c'est-à-dire à les transporter, les transformer éventuellement, les mettre à disposition (les distribuer), les entretenir, les réparer. Ces opérations sont dominantes dans les

activités commerciales. Elles en constituent même parfois l'unique composante. Traditionnellement (épiceries locales, magasins de proximité), ces activités ne nécessitent pas l'intégration de dimensions de traitement d'information.

*- des opérations de logistique et traitement de l'information (I)*

Les opérations de logistique et traitement de l'information consistent à collecter et traiter de l'information codifiée, à la produire, la saisir, la transporter, l'archiver, la mettre à jour...

Ces opérations sont réalisées à l'aide des TIC. Elles visent des usages internes ou externes avec des objectifs de gestion des temps de travail, de gestion de la qualité, d'évaluation de la performance. Les principaux outils utilisés dans ce cadre sont : les bases de données, les outils de contrôle qualité...

*- des opérations de service en contact ou relationnelles (R)*

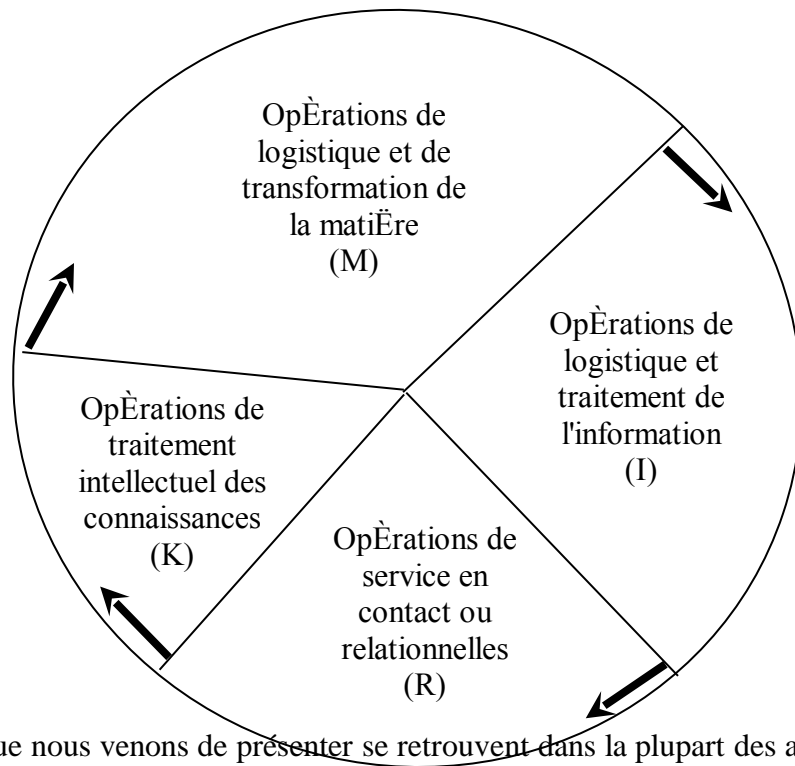
Dans le cas des opérations de service en contact ou relationnelles, le support dominant est le client. Ces opérations, on peut parler de servuction au sens d'Eiglier et Langeard (1987), consistent en un service direct en contact plus ou moins interactif avec le client. Elles constituent le noyau central, l'essence même de ce que certains auteurs ont appelé le " service pur ".

*- des opérations de traitement intellectuel des connaissances (K)*

Ces dernières opérations sont importantes pour rendre compte de la dynamique des activités de conseil et plus généralement des services intensifs en connaissance (mais pas exclusivement). Elles permettent également de comprendre certaines évolutions dans le grand commerce et en particulier la montée en niveau, l'intégration et la remontée stratégique qui les concerne de plus en plus. Là également, elles passent par des méthodes, des routines codifiées, des techniques immatérielles.

Pour notre part, nous intégrons ces quatre dimensions et opérations dans une représentation que nous proposons d'appeler la " roue des composantes du service " (cf. figure 5).

Figure 12 : La roue des composantes du service



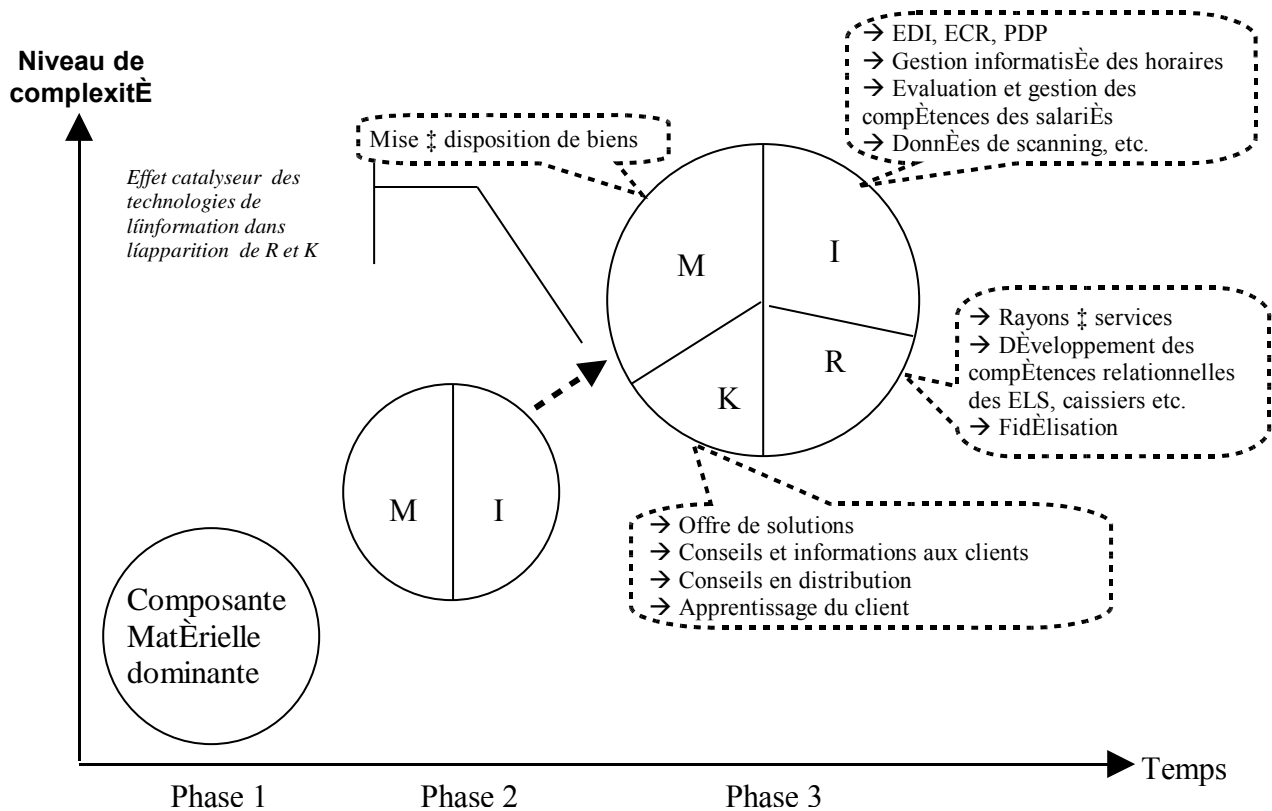
Les quatre dimensions que nous venons de présenter se retrouvent dans la plupart des activités de services. Néanmoins, elles le sont à des degrés divers. Ainsi, les dimensions matérielles sont prépondérantes dans le petit commerce<sup>7</sup>, alors que les dimensions informationnelles et cognitives le sont beaucoup plus dans le grand commerce spécialisé sans pour autant que les autres dimensions soient totalement absentes. Pour mieux comprendre le fonctionnement de ce processus, il nous semble nécessaire d'analyser dans le détail les différentes dimensions concernées dans le cas du grand commerce.

### ***3.2. Décomposition fonctionnelle, complexification du produit et innovation dans le grand commerce***

Dans le commerce, mais cela est également vrai pour la plupart des services opérationnels, la logistique matérielle est prépondérante. Cependant, on constate des changements très rapides. En effet, on observe une complexification graduelle du produit et une élévation du contenu informationnel, cognitif et relationnel de la prestation. Ce qui signifie que ces activités commerciales intègrent rapidement les dimensions manquantes. Tout se passe en quelque sorte selon le schéma suivant (cf. figure 6).

<sup>7</sup> En effet, même si dans certains cas, le petit commerce renferme une forte dimension de service, l'essentiel de la prestation porte sur la mise à disposition de produits. La dimension service est reflétée par la proximité et les relations interpersonnelles avec le client (connaître et reconnaître le client). Cependant, la majorité de l'offre de services (que ceux-ci soient payants ou gratuits) existante dans le grand commerce est ici absente...

Figure 6 : La complexification du produit dans le grand commerce



Ce schéma met relativement bien en évidence trois phases dans la complexification de la prestation commerciale : une phase de domination matérielle, une phase d'intégration de NTIC (I), et une phase d'émergence et développement des composantes relationnelles (R) et cognitives (K). La référence que nous faisons à la « roue » suggère que le poids des différentes composantes et dimensions du service évolue avec le temps et qu'une dimension peut être dominante à un moment donné, perdre de l'importance à un autre moment de l'histoire de la formule (voire même du canal), puis regagner en importance à une autre période<sup>8</sup>.

#### 4.2.1. Phase 1 : La domination des opérations de logistique et de transformation de la matière (M)

Dans le commerce, les opérations de logistique et de transformation de la matière sont en effet prépondérantes. Les différentes opérations réalisées par le commerce portent généralement sur des biens tangibles. L'activité centrale consiste à mettre à disposition des biens produits généralement par d'autres agents économiques ou encore, pour reprendre les termes de Gadrey, cette activité consiste essentiellement en la mise à disposition de capacités techniques entretenues.

On peut en effet constater que cette dimension traditionnelle de mise à disposition de biens est encore dominante dans la plupart des petites entreprises du secteur. Elle correspond en partie à la vision traditionnelle du commerce<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Cela en fonction par exemple de la stratégie adoptée par la firme et de l'évolution de son environnement

<sup>9</sup> On peut préciser que cela vaut pour les entreprises de taille moyenne. En ce qui concerne le petit commerce traditionnel de proximité, il est clair que celui-ci comporte également une forte composante de service. Néanmoins, encore une fois, il nous semble qu'il faut se garder d'une vision trop « romantique » de la dimension servicielle du petit commerce. Si l'on peut effectivement penser que la dimension relationnelle peut y être dominante (connaissance et reconnaissance du client, personnalisation de la relation...), il n'en va pas de même en revanche pour la dimension servicielle qui nous apparaît beaucoup plus rare et nettement moins élaborée que dans le grand commerce. Elle est selon nous centrée sur des pratiques



Cependant, elle correspond de moins en moins à la réalité dans le cas des grandes firmes qui représentent l'essentiel du marché en termes d'emploi et de chiffre d'affaires. Ces grandes firmes, pour de multiples raisons (concurrence accrue, marges réduites, internationalisation, rareté de la main d'œuvre...) se sont engagées dans des processus de diversification et d'enrichissement des tâches qui ont modifié en profondeur la nature de leur activité. Ces éléments ont induit l'émergence et le développement de nouvelles dimensions de la roue comme la dimension logistique et de traitement de l'information dans un premier temps puis la dimension servicielle et relationnelle dans un deuxième temps.

#### 4.2.2. Phase 2 : L'intégration d'opérations de logistique et traitement de l'information (I)

Dès les années 60, mais le mouvement s'est fortement accéléré dans les années 80 et 90, les grandes entreprises du commerce ont investi fortement dans les TIC. Cette intégration des TIC s'est faite en trois phases :

- la première correspond à une maîtrise des coûts de production. Elle repose en grande partie sur l'identification des produits et la rationalisation de leur gestion, facilitant ainsi le traitement et l'analyse des multiples opérations effectuées au sein des magasins et au-delà (gestion des réseaux, filières de distribution...). Plus généralement, les nouvelles technologies apparaissent comme une condition « sine qua non » d'une gestion au plus juste des produits disponibles (en fonction de la demande) puis des compétences disponibles. De manière plus précise, et surtout sur la période récente, elles sont devenues de véritables outils de gestion des compétences<sup>10</sup> ;
- la seconde a visé un renouvellement des relations distributeurs-fournisseurs dans le but de créer de nouveaux partenariats ;
- la troisième enfin, qui est encore en phase d'émergence, passe par une meilleure intégration du client dans le processus. Notons cependant que cette intégration est encore très parcellaire, elle se résume pour l'instant à une meilleure identification des clients.

Ces différentes évolutions ont fait que graduellement, à chaque flux logistique matériel va correspondre un flux immatériel (traitement de l'information) de plus en plus lourd. Mais plus que tout, les TIC ont joué un rôle central et catalyseur dans le développement des deux autres dimensions K et R de la roue.

#### 3.2.3. Phase 3 : L'émergence des dimensions relationnelles (R) et cognitives (K)

La dimension relationnelle ou de service en contact (R) est relativement récente dans le grand commerce. Pendant longtemps elle a en effet été plus ou moins occultée par la généralisation remarquable du « self-service ». Le développement de cette dimension trouve son origine dans certaines évolutions du secteur. Les éléments les plus déterminants sont ici le fait que la plupart des enseignes, en cherchant à faire face à une concurrence accrue, ont été amenées à étoffer de plus en plus leur offre de service. Cette dernière est un bon moyen de fidéliser les clients. Elle est aussi une source nouvelle de création de valeur et constitue de fait un axe de développement prometteur pour le grand commerce.

Ces différentes dimensions du service peuvent être des sources d'innovations importantes, à la fois technologiques et non technologiques. En effet, chacune des dimensions présentées peuvent être médiatisées par des technologies (bornes interactives d'information et

---

de libération de temps contraint (la proximité) mais néglige globalement les autres dimensions du service (comme la réduction de l'incertitude ou encore la navigation dans la complexité).

<sup>10</sup> Les TIC ont trouvé une place de premier rang dans la formation et le développement des compétences des salariés.

d'orientation, DAP<sup>11</sup>, caisses à scanner, self scanning...), de même qu'elles peuvent également pour certaines d'entre elles se passer de la technologie (conseil directs, accueil spécifique, etc.). Elles constituent dans de nombreux cas un des axes privilégiés de différenciation dans le grand commerce (en particulier par exemple dans le cadre d'une logique de « trade up »). On rappellera d'ailleurs ici tout l'intérêt du travail de Goldman qui distingue trois formes possibles de trade up (fondées sur l'adjonction de services) : une forme normale ou routinière (qui consiste à étendre les services existants), une forme non routinière (mise en place et développement de services nouveaux) et une forme innovante ou révolutionnaire (introduction de services radicalement nouveaux)<sup>12</sup>.

Face à ces évolutions, on constate que depuis quelques années, les grandes surfaces investissent massivement de manière à développer les compétences comportementales et relationnelles des salariés. En effet, ces derniers constituent en quelque sorte le « front office » du point de vente. De ce point de vue, ils sont à la base de la réputation et de l'image du point de vente et les garants de la fidélisation des clients.

Les opérations de traitement intellectuel des connaissances (K) sont sans doute les plus difficiles à cerner et à analyser dans le grand commerce. Elles se reflètent selon nous de plusieurs manières du point de vue du grand commerce. Tout d'abord une montée en niveau (up grading) de l'offre. Ainsi, le grand commerce se positionne et s'affirme de plus en plus non plus comme un distributeur, mais comme un offreur de solutions (à des problèmes posés par le client). On entre de ce fait dans une logique proche de la logique du conseil. Elles se reflètent également dans les multiples pratiques de formation et de développement de l'apprentissage du client (formation à des techniques professionnelles dans le cas des grandes surfaces spécialisées (GSS) de bricolage, formation à l'art ou aux techniques manuelles dans les magasins spécialisés de type « Nature et Découverte »).

On notera que c'est bien dans le cadre de l'émergence et du développement de ces dimensions relationnelles et cognitives que l'on peut comprendre et interpréter les pratiques de CRM qui se sont imposées graduellement dans le grand commerce (cf. Brown, 1991). Le ciblage des clients et la *customisation* de l'offre, l'établissement de relations à long terme, le développement de la désintermédiation et de la vente directe sont autant d'évolutions qui s'inscrivent directement et qui prennent sens dans le cadre de la prééminence nouvelle de ces deux dimensions R et K.

Pour finir, notons également que le modèle de la roue (des composantes du service commercial), malgré un caractère quelque peu déterministe, présente le grand intérêt de montrer qu'avec le développement des dimensions I et R, la dimension matérielle cède de plus en plus le pas à la relation de service. On assiste en quelque sorte à ce que l'on pourrait appeler une « désindustrialisation » du commerce, à une dématérialisation et une complexification croissante de la fonction commerciale. Bien entendu, cela ne veut pas dire que la dimension M disparaît complètement. Certaines firmes restent, encore aujourd'hui, centrées et focalisées sur cette dimension M. Cela veut simplement dire que les autres dimensions de la roue gagnent en importance au point de devenir centrales dans la stratégie de certains distributeurs. Dans la pratique, on assiste à des trajectoires d'innovation de nature combinatoire, s'appuyant sur des combinaisons variables des différentes dimensions de la roue.

<sup>11</sup> Distributeurs Automatiques de Produits.

<sup>12</sup> On peut également retrouver ici (en partie) le débat entre centre et périphérie (cf. section 3) dans la mesure où certains services relèvent des services périphériques liés et d'autres des services périphériques de complément.

Le groupe Auchan a développé sur la période récente de multiples expérimentations innovantes qui permettent d'illustrer notre propos (cf. Gallouj , 2007). Pour ne prendre que ces exemples, on peut dire que le concept « Auchan drive » développé par le groupe Auchan s'appuie prioritairement sur une combinaison de type M-R. La dimension relationnelle est fortement présente dans la relation que le client entretient (ou peut entretenir) avec le « picker ». Mais également dans le fait que le concept initial vise à « débarrasser » le client de la dimension « achat-corbée » pour qu'il consacre plus de temps à « l'achat-plaisir » et à la relation en magasin. A l'inverse, le concept « Chronodrive » repose, selon nous, prioritairement sur une combinatoire et une trajectoire de type M-I. Dans ce cas, les TIC permettent avant tout de gagner du temps, la dimension relationnelle est cette fois nettement plus réduite que dans le cas précédent.

## **Conclusion**

Dans cette communication, nous avons tenté d'analyser la prestation commerciale à la lumière de l'économie des services. Nous avons montré que le commerce constituait une activité de service particulière difficile à cerner dans le cadre des catégories d'analyse traditionnelles. Cette difficulté est liée au fait que le commerce est une activité complexe, multiforme, et de nature combinatoire. Néanmoins, nous avons montré également que certaines approches servicielles permettaient d'apporter quelques éléments d'éclairage relativement pertinents : l'approche « centre – périphérie » tout d'abord, qui permet dans une certaine mesure de distinguer entre innovation radicale et innovation incrémentale dans le grand commerce mais également et surtout nous avons développé une analyse en termes de décomposition fonctionnelle du produit inspirée de Gadrey (1991). Cette décomposition fonctionnelle du produit permet de cerner les diverses dimensions de l'output commercial et d'envisager la question de l'innovation en relation avec la complexification croissante du produit commercial.

## Bibliographie

- Barcet A. (1996), *Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services*, Rapport de synthèse, mai, Lyon, CEDES-CNRS, 149 p.
- Baudry C. (1986), *Manager les services*, Economica, 208 p.
- Beem E. R., Oxenfeldt A. R. (1966), A Diversity Theory for Market Processes in Food Retailing, *Journal of Farm Economics*, vol. 48, n° 3, part II, p. 69-95.
- Bliss P. (1960), Schumpeter, the Big Disturbance and Retailing, *Social Forces*, October-May, Vol 39, n° 1-4, p. 72-76.
- Bolton R. N., Grewal D., Levy M. (2007), Six Strategies for Competing through Service : an Agenda for Future Research, *Journal of Retailing*, vol. 83, issue 1, p. 1-4
- Brown S. (1987a), Institutional Change in Retailing : A Review and Synthesis, *European Journal of Marketing*, 21 (6), p. 5-37.
- Brown S. (1987b), Institutional Change in Retailing : a Geographical Interpretation, *Progress in Human Geography*, vol. 11, n° 2, p. 181-206.
- Brown S. (2001), CRM, *La gestion de la relation client*, Village Mondial.
- Dreesman A. C. R. (1968), Patterns of Evolution in Retailing, *Journal of Retailing*, vol. 44, spring, p. 64-81.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servouction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, 202 p.
- Etgar M. (1984), The Retail Ecology Model : a Comprehensive Model of Retail Change, in J.N. Sheth (ed.) *Research in Marketing*, vol. 7, Greenwich, conn. JAI Press, p. 41-62.
- Filser M. (1989), *Les canaux de distribution*, Paris, Vuibert, 256 p.
- Flipo J. P. (1991), La définition de l'offre de services, dans Flipo J.P. et Dumoulin C., *Entreprises de services, 7 facteurs clés de succès*, Les Editions d'Organisation, 215 p.
- Flipo J. P. (2000), *L'innovation dans les services*, Les Editions d'Organisation, 254 p.
- Gadrey J. (1990), Investigation on the Service Dimension of the Food Retailing Sector, 1<sup>er</sup> séminaire international de recherche en management des activités de service, IAE d'Aix en Provence, La Londe les Maures, 5-8 Juin, p. 269-283.
- Gadrey J. (2000), The Characterization of Goods and Services : an Alternative Approach, *the Review of Income and Wealth*, series 46, n° 3, september, 369-387.
- Gadrey J., Noyelle T., Stanback T. (1991), Productivité et service dans le grand commerce alimentaire en France et aux Etats-Unis, *Revue Française du Marketing*, 5, n° 135, p. 45-66.
- Galbraith J. K. (1954), Countervailing Power, *American Economic Review*, Proceedings of the AEA, XLIV, n° 2, May, p. 1-6.
- Gallouj C. (2002), La diversité des formes d'innovation dans la grande distribution : typologies et modèles théoriques, p. 211-231, dans Djellal F., Gallouj F. (eds), *La nouvelle économie des services et de l'innovation*, L'Harmattan, Collection « Entreprise et Innovation », 306 p.
- Gallouj C. (2007), Innover dans le grand commerce, De Boeck, Collection perspectives marketing, A paraître.
- Gallouj F. (1999), Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes, *Economie et Société*, EGS, n° 1-5, p. 143-169.
- Gallouj F. (2002), *Innovation in the Service Economy : the New Wealth of Nations*, Cheltenham, UK, Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishers, 220 p..
- Gist R. R. (1968), *Retailing : Concepts and Decisions*, New York, John Wiley and Sons.
- Gist R. R. (1971), *Basic Retailing : Text and Cases*, John Wiley and Sons Inc., 554 p.
- Gist R. R. (1974), *Marketing and Society : Text and Cases*, 2<sup>nd</sup> edition, The Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston Inc., 683 p.
- Hollander S. C. (1966), Notes on the Retail Accordion, *Journal of Retailing*, Summer, vol. 42, n° 2, p. 29-55.
- Kaynak E. (1979), A Refined Approach to the Wheel of Retailing, *European Journal of Marketing*, 13 (7), p. 237-45.
- Kirby D. A. (1976b), The Convenience Store Phenomenon : the Rebirth of America's Small Shop, *Retail and Distribution Management*, vol. 4, n° 3, p. 31-33.

- Lalonde B. J., Zinszer P. H. (1976), *Customer Service : Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, p. 272-281.
- Lusch R. F., Vargo S. F. , O'Brien M. (2007), *Competing Through Service : Insight from Service Dominant Logic*, *Journal of Retailing*, vol 83, issue 1, p. 5-18.
- Markin R. J., Duncan C. P. (1981), *The Transformation of Retailing Institutions : Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories*, *Journal of Macromarketing*, Spring, vol. 1, n° 1, p. 58-66.
- Maronick T. J., Walker B. J. (1974), *The Dialectic Evolution of Retailing*, dans Greenburg B. (ed.), *Proceedings, Southern Marketing Association*, Atlanta, Georgia State University, p. 147-151.
- McNair M. P. (1958), *Significant Trends and Developments in the Post War Period*, dans Smith A. B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implication for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburg, p. 1-25.
- McNair M. P., May E. G. (1978), *The Next Revolution of the Retailing Wheel*, *Harvard Business Review*, september-october, vol. 56, n° 5, p. 89-91.
- Metcalf S., Miles I. (2000), *Innovation Systems in the Service Economy*, Kluwer Academic Publishing, 339 p.
- Norman R. (1984), *Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services*, InterEditions, 261 p.
- Rosenbloom B., Schiffman L. G. (1981), *Retailing Theory : Perspectives and Approaches*, p. 168-179, dans Stampfl R. W. et Hirschman E. C. (eds), *Theory in Retailing : Traditional and Non Traditional Sources*, AMA Proceedings Series, 189 p.
- Sundbo J. (1998), *The Organization of Innovation in Services*, Roskilde University Press, 400 p.
- Tardieu J. M. (2004), *Marketing et gestion des services*, Chiron Editeur, 303 p.
- Thil E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, 313 p., Réédition Jouwen, 2000, 282 p.
- Thomas R. E. (1970), *Change in the Distribution Systems of Western Industrialised Economies*, *British Journal of Marketing*, vol. 4, summer, p. 62-69.
- Tigert D. J. (1980), *The Impact of Change on Retail Strategy, Structure and Performance*, *Proceedings, Esomar Conference*, June 18-21, p. 235-277.
- Tordjman A. (1982), *Stratégies de concurrence dans le commerce : les services au consommateur*, Les Editions d'Organisation, deuxième édition, 246 p.
- Veys P. (2007), *Marketing des activités tertiaires*, Ellipses.
- Warrant F. (2001), *Favoriser l'innovation dans les services : un rôle pour les pouvoirs publics*, L'Harmattan, 287 p.