

Innovation commerciale et pays émergents : d'une logique *North dominated* à une logique *South generated*

Business innovation and emerging countries: from a *North-dominated* logic to a *South-generated* logic

Camal Gallouj¹

¹ Université Sorbonne Paris Nord, Laboratoire CEPN-CNRS (UMR 7234), Paris, France.

camal.gallouj@sorbonne-paris-nord.fr

RÉSUMÉ. La plupart des travaux consacrés à l'innovation commerciale dans les pays émergents abordent cette dernière comme nécessairement et exclusivement issue des pays développés du Nord. Cette innovation, produite dans les pays développés serait simplement adoptée en l'état par les pays émergents qui s'inscriraient dès lors dans une logique suiveuse et totalement dépendante. L'objectif de cette contribution est de montrer que cette logique d'innovation North dominated est loin de correspondre à la réalité observée aujourd'hui sur le terrain. En effet, nous constatons que les pays du Sud ont une approche nettement plus proactive de l'innovation. Cette dernière, lorsqu'elle est issue des pays du Nord n'est pas adoptée en l'état, mais est souvent modifiée en profondeur pour être mieux adaptée aux spécificités du marché local. Plus encore, les pays du Sud, de plus en plus, dans le cadre d'une logique d'innovation inversée, deviennent initiateurs d'innovations qui vont jusqu'à remonter la voie traditionnelle de diffusion (telle qu'elle est évoquée dans les travaux académiques) pour s'imposer aux pays du Nord.

ABSTRACT. Most of the studies devoted to commercial innovation in emerging countries consider it as necessarily and exclusively originating in Northern developed countries. This innovation, produced in the Northern developed countries, is simply adopted by the emerging ones, which then follow a totally dependent logic. The objective of this contribution is to show that this North-dominated innovation logic is far from corresponding to today's reality. Indeed, we believe that the Southern developing or emerging countries have a much more proactive approach to innovation. The latter, when it comes from the North, is not adopted as is but is often modified in depth to be better adapted to the specificities of the local markets. Moreover, the Southern countries following a reverse innovation pattern are increasingly initiating innovations that go as far as going up the traditional diffusion route (as mentioned in academic work) to impose themselves on the Northern countries.

MOTS-CLÉS. Innovation commerciale, format de magasin, pays émergents, diffusion de l'innovation, adoption et adaptation.

KEYWORDS. Retail innovation, shop format, emerging countries, diffusion of innovation, acquisition and adaptation.

Le commerce est traditionnellement considéré comme un secteur peu innovateur et, ce n'est que rarement que les travaux d'économie ou de gestion associent commerce et innovation¹. Pour notre part [GAL, 07 ; GAL 09], nous avons montré que si le commerce apparaît au premier abord comme moins innovateur que certains secteurs industriels par exemple, c'est simplement parce que nos outils de mesure de l'innovation ne sont pas adaptés à ce type de secteur. Nous avons également montré que le grand commerce est dans beaucoup de cas, nettement plus innovateur que la plupart des secteurs industriels traditionnels. Cependant, si l'innovation commerciale commence à être bien cernée dans les pays occidentaux développés, on constate que l'on sait finalement peu de choses sur l'innovation dans les pays émergents et en développement et sur la capacité d'innovation des

¹ Lorsque certaines études ou recherches font malgré tout cette association, c'est généralement pour tomber dans un biais de nature technologiste. Le commerce serait utilisateur de technologies ; il se contenterait, dans ce cadre, d'adopter des technologies (TIC dans l'essentiel des cas) produites par d'autres. En ce sens, il relèverait en matière d'innovation des secteurs dominés par les fournisseurs de technologie.

structures commerciales locales. L'idée dominante est que ces pays se contentent d'adopter de manière passive les innovations et technologies développées par les pays du Nord.

L'objectif de cette contribution (qui s'appuie largement sur des travaux menés dans les pays du Maghreb et en particulier au Maroc), est de revenir de manière critique sur cette conception. Dans une première section nous montrons que l'innovation dans les pays émergents et en développement a en effet souvent été envisagée dans une logique de subordination. Dans ce cadre, les pays en question se contentent d'adopter avec plus ou moins de retard les innovations produites dans les pays du Nord. Cependant, et c'est ce que nous montrons dans notre section 2, des analyses plus fines montrent que ces pays ne se contentent pas d'une adoption passive. En effet, dans de très nombreux cas, l'adoption en question s'appuie sur des pratiques riches et originales d'adaptation menées par les acteurs locaux. Ces adaptations constituent dès lors de véritables innovations incrémentales qui peuvent en retour profiter aux pays initiateurs du Nord et être adoptées par eux. Pour autant, il serait faux de penser que le rôle des pays du Sud se limite à l'adaptation aussi créative soit-elle. En effet, ces pays ont été et sont toujours d'importants initiateurs d'innovations dans une logique inversée. C'est à cette logique inversée que nous consacrons dès lors notre section 3. Nous montrons que les pratiques d'innovation « *South generated* » sont nombreuses mais souvent sous-estimées ou sous documentées dans les travaux tant actuels que passés.

1. L'innovation commerciale dans les pays émergents : entre adoption et subordination

Les travaux qui abordent d'une manière ou d'une autre la question de l'innovation et du changement institutionnel dans le commerce sont marqués par une double subordination. En effet, les trajectoires d'innovation en question sont systématiquement *North dominated*.

Cette dimension *North dominated* est régulièrement mise en avant de manière implicite voire parfois totalement explicite. Ainsi, Reinartz et al. (2011) écrivent : « retailing concepts employed in LDC's are typically adapted from the US and other developed markets. The literature provide no evidence of influential or widely adopted retailing innovations originating in the LDC's ». Dans le même sens, et un peu moins d'une cinquantaine d'années auparavant, Edward Cundiff constatait quant à lui : « innovation takes place only in the most highly developed systems. Retailers in other systems have more to gain from adoption and adaptation of developments already tried and tested in the most highly developed systems ».

Dans cette logique, les travaux et réflexions sur le commerce moderne dans les pays émergents et en développement se sont prioritairement portés sur la diffusion des nouveaux concepts (certains parlent parfois de technologies) dans les pays émergents ou en voie de développement, les facteurs facilitateurs, les freins, et les impacts de la diffusion de ces nouveaux concepts. De manière plus précise, on peut, à la suite d'Amine (2012), distinguer sur cette question quatre grandes catégories de travaux :

- des travaux qui s'intéressent à l'évolution des systèmes de distribution en général dans les pays émergents [GOL, 81 ; GOL, 82 ; KAY, 82 ; SAM, 93 ; REA, 07...] ;
- des travaux qui se focalisent sur l'impact de l'implantation des formats modernes (innovants) sur le système commercial local : la Chine [BLO, 89, LO, 01], la Russie [HUD, 95], le Brésil [ALE, 02 ; ZIN, 99], Cuba [CER, 05], la Hongrie [MUE, 93], la Turquie [KUM, 87], le Vietnam [MAR, 07], ou encore le Maroc [AMI, 11 ; GAL, 21b] ;
- des travaux qui analysent les barrières et contraintes à l'adoption et à l'essor des GMS ; autrement dit, l'investigation de la question des freins à la diffusion de l'innovation commerciale dans les pays émergents et en développement [GOL, 02 ; DAN, 06] ;
- et enfin des travaux beaucoup plus rares, il est vrai, qui se sont focalisés sur la transformation et l'adaptation locale des formats initiaux au contact des pays d'accueil [AMI, 11 ; COE, 07].

Les quatre grandes catégories de travaux dont nous faisons état plus haut s'inscrivent d'emblée dans les modèles de développement par étapes des formules de distribution, tels qu'ils ont été décrits dans les contributions de Wadinambiaratchi ou encore Mittendorf et bien d'autres [ARN, 72 ; DOU, 71 ; KAY, 87].

Wadinambiaratchi analyse la relation qui existe entre les structures de distribution de différents pays et leurs niveaux respectifs de développement. Sur cette base, il montre que la structure de distribution existant dans un pays est le reflet direct de son niveau de développement économique : « marketing structures are reflections of the stage of development. More specifically there is a regular pattern of distribution that is more or less unique at each stage of economic development (...). The social, psychological, cultural and anthropological climates in a community determine the institutions in that community. These institutions in turn limit and direct the economy of the community » [WAD, 65].

Mittendorf considère également que les changements dans les formats commerciaux de détail sont largement le reflet du niveau de développement économique. Il distingue ainsi trois situations ou structures typiques de distribution qui reflètent le niveau de développement :

« - *Situation 1* is characterized by the predominance of many retailers and hawkers and is typical of the least developed countries. Wholesaling and retailing often continue to be combined into one enterprise (...);

- *Situation 2* relates to cities with well-established traditional wholesalers. Wholesale markets have an important function in the distribution of fruit, vegetables and fish to a large number of specialized retailers. (...);

- In *situation 3*, an increasing proportion of fruit and vegetables traded is bought directly from packing stations and is sent direct to the wholesale depots of food chains for redistribution directly to supermarkets without passing through the wholesale market : the traditional wholesale market perform only a supplementary function » [MIT, 78].

Ces analyses par étapes ou stades de développement économique conduisent cependant à considérer que la diffusion de structures commerciales modernes serait simplement différé dans les pays émergents ou en développement. C'est en ce sens que l'on peut comprendre les propos de Samli (1964) : « the Turkish wholesaler resembles the American wholesaler of the 1800's or early 1900's when the American economy was not one of abundance », ou encore ceux de Boyd, El Sherbini et Sherif (1960) : « Egyptian channels of distribution, with few exception, are about the same as were those of the United States in the early 1800's ».

Plus récemment, les travaux de Reardon et al. [REA, 02 ; REA, 08, 14], font également état d'étapes ou de vagues de diffusion de la grande distribution moderne dans les pays émergents. Il n'est pas utile de revenir en détail sur ces différentes conceptions qui restent proches des logiques du cycle de vie [GAL, 07], et qui considèrent que toute innovation commerciale émerge dans les pays du Nord (aux États-Unis notamment) et est ensuite amené au cours de son histoire et de son développement à se diffuser en l'état dans les pays du Sud. Les pratiques d'innovation commerciales des pays du Sud se résument ici à l'adoption passive des formats et modèles issus du Nord. En matière d'innovation ces pays auraient donc systématiquement un comportement « suiveur » et en aucun cas initiateur.

2. D'une logique d'adoption à une logique d'adaptation

Les réflexions rapides autour des travaux dont nous avons fait mention dans la section précédente nous amènent à nous interroger sur les pratiques d'innovation que l'on pourrait qualifier de plus proactives dans les pays émergents. Amine (2012) met en évidence l'émergence, dans les pays en développement, de formats hybrides innovants. Il montre que « l'observation et l'analyse des systèmes de distribution de nombreux pays émergents laissent entrevoir l'idée d'un chevauchement

ou d'un *encapsulation* des formats de distribution innovants plutôt que celle d'un développement séquentiel du cycle de vie classique des formats de distribution. Cette dynamique est impulsée par l'implantation d'enseignes internationales de distribution, très vite relayée par l'émergence d'acteurs locaux de la distribution qui *apprennent vite*, montent en puissance et arrivent plus rapidement, à marier des techniques, outils et concepts des formats modernes avec des éléments ancrés localement pour aboutir à des formes de distribution hybrides innovantes [AMI, 05]. Ces acteurs locaux sont capables d'intégrer la culture locale (ou régionale) à très faible coûts et de s'approprier les technologies et outils importés. A terme, ils peuvent venir disputer le leadership et les premières places aux distributeurs étrangers qui ont introduit le concept, voire même initier une évolution des concepts initiaux ».

Tarik Harroud oppose très justement les deux enseignes Aswak Assalam et Marjane au Maroc en mettant en valeur leur positionnement respectif valorisant la marocanité pour le premier et la modernité occidentale pour le second. Cette différenciation peut également s'appuyer sur la dimension architecturale, qui peut valoriser le traditionnel ou le moderne. Ce qui apparaît au premier abord, c'est que la première enseigne adopte et adapte le format importé en le transformant dans le cadre d'une logique intensive en innovation alors que l'autre se contente d'adopter et de dupliquer l'innovation : « à Aswak Assalam, les ambiances créées se veulent en conformité avec le discours du promoteur de l'enseigne, « marocaines » : pour la conception et la décoration du mall, c'est le modèle du souk ou de la kissaria qui sert de référence, comme en témoignent la disposition plus ou moins labyrinthique des boutiques au sein de l'espace commercial, la prédominance des boutiques spécialisées dans la vente de tissus et des produits artisanaux, l'emploi de senteurs traditionnelles dans les magasins et les espaces de circulation, ou encore la diffusion de chants traditionnels, voire de versets du Coran, en guise d'ambiance sonore. En bref, tout est fait pour reproduire la *médina* et ses formes d'urbanité traditionnelles, de telle sorte que le centre commercial « renoue de nouveaux liens avec notre tradition et notre mémoire tant rejetées et abandonnées dans nos espaces commerciaux actuels... ». A Marjane Ryad, l'univers fabriqué est totalement différent, comme on pouvait s'y attendre. A partir du concept de modernité qu'ils revendiquent, les gestionnaires de cet espace ont tenté de reproduire les ambiances des galeries marchandes modernes européennes ; la prédominance des magasins de marque et des commerces franchisés offrant des biens essentiellement importés, l'utilisation de traitements décoratifs spécifiques à certains événements célébrés en occident (fête de Noël, St Valentin), la commercialisation « affichée » de l'alcool², les publicités représentant des femmes européennes plutôt dévêtues pour vanter des marques de lingerie, participent à reproduire un univers importé et occidentalisé [HAR, 09].

D'autres formes d'appropriation et d'adaptation peuvent être évoquées. Ainsi, nous avons pu observer que si LabelVie, le partenaire local de Carrefour au Maroc se lance dès 2017 dans le déploiement de l'enseigne Supeco (qui a vu le jour en Espagne en 2012), il ne le fait pas selon le format initial (soit un format de supermarché auquel sont appliquées les recettes du Cash and Carry grand public), mais plutôt en proposant un format original (et innovant) de proximité. D'ailleurs, selon la direction de LabelVie, le modèle économique était toujours en cours d'ajustement fin 2018. Depuis lors, la formule semble stabilisée, même si le déploiement apparaît au final plutôt lent (5 unités depuis 2017).

L'adaptation dont il est ici question peut également s'effectuer à rebours et déboucher sur une véritable trajectoire inversée appuyée sur la maîtrise d'un savoir-faire local. Dans Gallouj (2022), nous avons montré que l'internationalisation de la grande distribution marocaine pouvait, dans certains cas, prendre des formes et orientations tout à la fois originales et réellement innovantes, en particulier en remontant le traditionnel flux Nord-Sud. Ainsi par exemple, le groupe LabelVie et Carrefour France ont-ils lancé des négociations afin que le distributeur marocain prenne en charge la gestion en France de plusieurs magasins ethniques ; autrement dit, des hypermarchés et

² Au moins dans un premier temps.

supermarchés Carrefour localisés dans les quartiers et banlieues françaises où la communauté arabo-musulmane et plus largement africaine serait nombreuse. En effet le groupe Carrefour a constaté des difficultés importantes de rentabilisation de ces mêmes magasins. L'idée sous-jacente est de faire passer graduellement les magasins concernés sous location gérance LabelVie en commençant par l'hypermarché de Port-de Bouc. Ce glissement de direction et de contrôle trouve sa justification dans la nécessité d'un « *fit* » et d'une adaptation culturelle de l'offre à la demande locale. Plus généralement, il s'appuie sur la maîtrise, par le partenaire local, de compétences techniques originales et innovantes. Cependant, il n'en demeure pas moins que cette idée comporte un certain nombre de risques, notamment sociaux et politiques, liés à l'islamophobie chronique qui semble de plus en plus typique de la société française.

3. D'une logique « *North dominated* » à une logique « *South generated* » : une trajectoire d'innovation inversée

L'innovation dans les pays émergents et en développement apparaît sujette à une certaine myopie liée, on l'a vu, à une domination (économique, technologique et culturelle) du Nord sur le Sud, à une prégnance de la culture industrialiste sur la culture servicielle et bien entendu à une défaillance des outils statistiques d'observation et de mesure existants. Elle est à notre sens également liée à ce qu'on pourrait appeler un épistémicide général affectant le secteur. L'idée que nous soutenons ici est que nombre d'innovations commerciales valorisées dans les pays du Nord sont en réalité un rhabillage de pratiques traditionnelles ou innovantes issues des pays du Sud... Au-delà, il est également important de relever qu'au jour le jour de nombreuses innovations incrémentales produites dans les pays du Sud sont régulièrement valorisées dans les pays du Nord.

3.1. La légitimité du couple science/développement

La notion d'épistémicide renvoie à l'un des effets les plus pernicioeux mais aussi les moins investigués de la mondialisation, qui consiste à « effacer » des pans de connaissances entiers dès lors qu'ils ne sont pas issus de la culture dominante. L'idée sous-jacente étant ici que toute création de connaissance nouvelle, toute innovation ne pourrait avoir sa source que dans les pays du Nord. Nous souhaitons dans cette section montrer en quoi de multiples innovations commerciales attribuées au Nord trouvent en fait leur source dans le Sud. Les exemples sont en effet nombreux et nous nous attarderons ici sur trois cas emblématiques uniquement.

3.1.1. Théâtralisation, marketing sensoriel et enrichissement de l'expérience client

Le souci de l'atmosphère du point de vente, les concepts et pratiques de théâtralisation, de massification, de mise en scène du produit et de ré-enchantement du commerce ont fait l'objet, sur la période récente, de nombreux travaux et expérimentations. L'auteur de ces lignes a pu assister sur les 10 dernières années à de multiples communications en colloques et thèses soutenues dans les pays émergents et en particulier dans les pays du Maghreb, appelant à ré-enchanter et théâtraliser le commerce et en particulier l'offre dans les hypermarchés et supermarchés. Ces travaux et réflexions posent deux problèmes majeurs :

- Le premier renvoie, selon nous, au fait que les travaux en question relèvent d'une certaine forme d'anachronisme, en ce sens que s'ils sont dans l'air du temps dans les enseignes du Nord, ils ne correspondent à aucune réalité sérieuse dans les pays du Sud. Autrement dit, la distribution ou plutôt le commerce du Sud au sens large n'a pas réellement besoin d'être ré-enchanté tout au moins à court terme. Le commerce, dans les pays du Sud, a toujours été valorisé pour son caractère enchanté et enchanteur. La littérature coloniale, a fait d'ailleurs régulièrement état de cette dimension théâtralisation et enchantement des sens. Pour ne citer que cet exemple, Taraud et Taraud (1918, p. 35), écrivent dans « *Rabat où les heures marocaines* : « le bazar oriental, toujours le même et toujours divertissant par quelque détail imprévu de geste, de forme ou de couleur. La rue sent l'huile

bouillante, la graisse de mouton, la menthe, les huiles violemment parfumées, toutes les odeurs composites qui sortent des hauts fourneaux de terre, où des cuisiniers en plein vent fabriquent, pour les festins nocturnes, des soupes, des grillades et des pâtisseries... ».

- Le second plus problématique à notre sens, vient du fait que nombre d'innovations conceptuelles autour de la théâtralisation et du ré-enchantement sont en réalité des pratiques commerciales typiques du Sud. La plupart des chercheurs, mais également des praticiens concernés se sont en effet inspirés des souks orientaux (bazar d'Istanbul, Médina de Marrakech, de Tanger ou de Fès) pour envisager les perspectives et pistes de ré-enchantement du commerce occidental. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le bazar d'Istanbul est souvent cité comme illustration dans les *textbooks* traitant de la question. Autrement dit et pour résumer, c'est en observant les pratiques commerciales dans les pays du Sud que les chercheurs du Nord ont mis en avant et travaillé l'idée d'un ré-enchantement et d'une théâtralisation du commerce.

3.1.2. Galeries commerciales ou kissariat revisités ?

Les galeries commerciales ont été considérées en leur temps comme une innovation commerciale importante. Cette innovation a été attribuée tantôt au modèle américain tantôt au modèle français. Pour autant, on peut faire remonter l'invention de la galerie aux premiers temps du développement de l'urbanisme commercial musulman avec en particulier l'émergence des kissariat³ qui sont une forme commerciale unique à bien des égards. En ce sens, Le Tourneau (1961, p. 111) écrira : « there does not appear to have existed in Europe any equivalent of the Qisariya (Kissaria), a site filled entirely with shops, where no one lived, and which was completely closed down at nightfall, with only a few night watchmen charged with preventing fires and thefts ». On retrouve d'ailleurs cette intuition chez certains auteurs comme par exemple Stébé et Marchal. Ainsi, en référence au développement des centres commerciaux, ces auteurs (2018, p. 82) écrivent : « ce souci d'offrir au citoyen consommateur un environnement agréable, confortable et doté de nombreux services n'est pas nouveau, loin s'en faut. En effet il suffit de penser au grand bazar des villes orientales qui déjà au XVI^{ème} siècle abritaient les clients du soleil brulant. Comment ne pas penser ici au grand bazar d'Istanbul en Turquie ? En occident plus tardivement les passages couverts permettront de se protéger de la pluie et du froid. De façon plus précise, c'est à Paris que les premiers passages couverts sont apparus, notamment en 1798, celui « du Caire » tirant son nom de la campagne de Napoléon 1^{er} en Égypte ». De ce point de vu, il n'est pas anodin que Tarik Harroud, l'un des meilleurs spécialistes marocains des centres commerciaux, parle de « *mégakissariat* » modernes lorsqu'il s'intéresse aux malls de Rabat [HAR, 15].

3.1.3. Des rayons du bazar aux rayons de l'hypermarché

Si le premier grand magasin connu à ce jour semble avoir été ouvert à Derby en Angleterre à l'enseigne « *Bennett's of Irongate* », ce n'est qu'en 1832 que le principe du magasin par département a été lancé à l'enseigne « *Austin's* » et sur une surface de 2300 m²⁴. La structuration en départements et rayons se généralisera rapidement par la suite dans de nombreux pays européens et une véritable révolution commerciale verra le jour en France en 1852 avec le « *Bon Marché* » et son vaste choix de rayons sur une très grande surface. Dès lors, il semble acquis que cette structuration en rayons est typiquement européenne, inventée et implémentée par des acteurs pionniers du commerce européen. Pour autant, force est de constater que l'organisation en départements et rayons apparaît fortement inspirée de la structuration des souks et bazars du monde musulman. Cette institution n'a d'ailleurs pas échappé à certains observateurs de la littérature coloniale comme Alfred de Tarde (1923, p. 41-42). Ce dernier relève de fortes similitudes entre rayons des grands

³ Les Kissariat, que certains auteurs rapprochent des « Césarées », cités romaines antiques, concentrent sur un même lieu et dans des boutiques de petite taille (4 à 10 m²), une ou plusieurs professions (généralement spécialisées dans le textile ou encore l'or et les bijoux).

⁴ En Irlande du Nord.

magasins et structuration du commerce « *médinal* » : « cette petite cité est divisée en rayons où l'on ne vend qu'une seule espèce de marchandise : là les bijoux, ici les burnous et les caftans, plus loin les tapis ou les broderies... cette division stricte des marchandises, qui remonte là-bas à plusieurs siècles n'est-ce pas le principe de nos grands magasins ? ». Bien entendu, il ne s'agit là que d'une intuition et il faudrait un travail poussé d'historien pour étayer et apporter de la profondeur à cette dernière.

3.2. L'innovation « *South generated* »

Au-delà de la logique historique de l'épistémicide et de l'accaparement⁵, les pratiques quotidiennes du commerce et de la distribution dans les pays du Sud débouchent sur de nombreuses innovations incrémentales, parfois radicales, qui sont ensuite diffusées dans les pays du Nord.

3.2.1. *Acteurs locaux de la distribution et innovation*

Contrairement à ce qui est généralement admis comme vérité incontournable, la grande distribution moderne n'arrive pas, dans les pays émergents, en territoire vierge. Elle se trouve régulièrement face à des acteurs locaux de taille souvent modeste, mais largement au fait des pratiques modernes de distribution. On notera d'ailleurs que dans le cas du Maroc, l'enseigne Atacadao qui connaît un réel succès et a été considérée dès l'origine comme « une pépite » par Carrefour est une enseigne locale « du Sud ». Il s'agit bien d'une innovation brésilienne qui ensuite a été transférée à d'autres pays de développement économique similaire.

D'Andrea et al. (2006) ont mis en évidence de multiples formules et expériences innovantes menées dans les pays émergents. En s'appuyant sur une étude fine des concepts et propositions innovantes issues des marchés latino-américains, les auteurs proposent de nombreuses illustrations de concepts innovants qui ont émergé dans les pays d'Amérique latine et dont ils estiment qu'ils peuvent être très largement applicables dans la plupart des pays émergents, voire plus largement [DAN, 10]. Parmi les nombreuses expériences et expérimentations rapportées dans leurs travaux, nous en présentons une parmi les plus significative dans l'encadré 1.

Encadré 1. *Surtifruver : un exemple de formule commerciale innovante dans les pays émergents*

Surtifruver's value proposition is to provide high-quality fresh food at market plaza prices in Colombia. This seven-store retailer has successfully innovated by offering a large assortment of fresh, natural products at low prices. It excels in managing a large supply base and has implemented a refined quality control mechanism to guarantee the delivery of its value proposition.

During our fieldwork, we verified an advantage of 5 percent in its common fruits and vegetables prices, compared to competitors. This low-cost strategy relies on a low-cost organization—no advertising, no bar codes, and a very lean organizational structure, with store managers reporting directly to the CEO and salaries that are lower than multinational standards.

But that doesn't mean customer service falls behind. Around 60 percent of the total workforce is dedicated to sales assistance and replenishment of goods—from customer service at the entrance of every store to cleaning up and arranging goods—and is highly valued. One customer commented, “*I like Surtifruver not only because of its products, but also because of the attention I got from the store personnel.*”

On the other hand, in order to guarantee high-quality, fresh fruits, vegetables, meat, seafood, dairy products, and others, Surtifruver has long-term contracts with suppliers and must negotiate with up to four suppliers per product.

Fruit is examined before it is accepted for purchase, then cleaned and polished before being displayed. Unfresh fruits and vegetables are taken away from shelves, repacked, and sold in the back of the stores at very low prices. Customers commented : “*I buy here because of the freshness and quality of the products*”;

⁵ Ou encore du plagiat et du pillage intellectuel.

“You can be sure that the products here at Surtifruver are of the best quality”; and “This store has an incredible variety and quantity of products.”

Despite a modest décor, Surtifruver’s store layout affects the positive perception of quality, confirmed by customers : “I like this store because it is always clean and quiet”; “The way products are displayed makes them look amazing.”

Source : D’Andrea et al. (2006, p. 13).

En s’appuyant sur l’analyse de ces nombreuses expériences, d’Andrea et al., (2006, p. 15) arrivent à la conclusion suivante : « the need to reach emerging consumers, coupled with microeconomic restrictions and discontinuities or specific challenging circumstances (such as severe capital limitations and clients’bankruptcy) has been the main driver of innovation ».

3.2.2. Des innovations locales

Le commerce local, qu’il relève du moderne ou du traditionnel, est à l’origine de multiples innovations de produits mais également de format. Certaines de ces innovations, particulièrement adaptées au contexte et niveau de développement local connaissent une diffusion endogène... voire parfois horizontale, en ce sens qu’elles peuvent circuler selon une logique Sud-Sud (cas de Atacadao cité plus haut). D’autres à l’inverse, appuyées sur leur succès local, se diffusent selon une logique Sud Nord ; autrement dit une logique de diffusion inversée de l’innovation. Là encore, il n’est pas utile de revenir sur ces multiples innovations. Nous nous contenterons d’en citer trois parmi les plus significatives : les produits à faible intensité monétaire, le commerce mobile et enfin le micro-crédit à la consommation. Ces différentes innovations, particulièrement originales, si elles sont initiées dans les pays émergents et en développement, n’en recèlent pas moins d’énormes opportunités pour les pays du Nord.

- *les produits à faible intensité monétaire.* Cette notion renvoie à tout un assortiment de produits packagés de manière inhabituelle en très petite quantité (2 à 3 unités, moins de 50 cl...). Ainsi en est-il par exemple des paquets de chewing-gums à très petite contenance (2 chewing-gums), des packs de thé de 25 g (permettant de faire une à deux petites théières maximum). L’essentiel de cette offre a été à l’origine « *designé* » dans les pays émergents à destination des ménages sans revenus fixes et qui ne peuvent acheter que de très petites quantités de produit à la fois. Ces innovations de produit initiées dans les pays émergents ont été largement reprises dans les pays développés et les FMN et grandes enseignes du secteur commercial y ont vu une source de profit non négligeable ;

- *le commerce mobile ou l’offre des GMS à la campagne.* Le commerce mobile ou encore itinérant n’est pas une innovation en soit et l’on observe dans de nombreux espaces géographiques, des commerçants non sédentaires qui travaillent « à la tournée » ou selon des modalités similaires. L’innovation renvoie à la prise en charge et à la mise au goût du jour de ce commerce de nature traditionnelle par la grande distribution moderne. Ainsi, au Maroc, pays où la population rurale est encore très importante, le groupe Carrefour LabelVie a lancé en 2016 un projet Mobimarket. L’objectif affiché est d’élargir l’offre commerciale du groupe de distribution en développant un nouveau format de vente visant à attaquer les marchés ruraux où la grande distribution est en retrait du fait d’un modèle économique encore inadapté. Il s’agit dès lors de recourir à des superettes mobiles (camionnettes aménagées) qui offrent un assortiment adapté aux zones rurales tant en prix qu’en qualité. Cette innovation peut receler un potentiel très riche en Europe et en France en particulier où l’on évoque régulièrement le problème posé par les déserts commerciaux dans les zones rurales (petites villes, villages et bourgs) ;

- *Le crédit et le microcrédit : du carnet à « L’carnet ».* Dans nombre de pays émergents et en développement, et nous avons pu l’observer régulièrement dans le cas du Maghreb [GAL, 21a ; GAL, 21b], l’avantage principal de l’épicerie sur le grand commerce est le service dit « L’carnet » (ou « L’lista ») qui matérialise les dettes du client chez l’épicier⁶ [AMI, 21]. Ce carnet est un des

⁶ Le carnet de crédit, on peut encore parler de paiement décalé reste un des avantages concurrentiels majeurs du petit commerce. Ce dernier offre ainsi à ses clients réguliers des facilités de paiement en tenant à jour un carnet dans lequel il

© 2022 ISTE OpenScience – Published by ISTE Ltd. London, UK – openscience.fr Page | 8

éléments permettant d'assurer la pérennité du petit commerce face à la concurrence accrue de la grande distribution. Depuis lors, nombre de réseaux modernes ont tenté d'innover en adoptant le concept tout en le modernisant. Le réseau Hanouty⁷ avait en son temps proposé à ses clients une carte dite « Carnet Hanouty » qui permettait d'effectuer ses achats en différant le paiement. Bien entendu, pour la fonction crédit, la carte en question n'est valable que dans le point de vente où elle a été délivrée, Néanmoins, elle offre également un service complémentaire. C'est en effet aussi une carte prépayée, valable dans tous les magasins Hanouty, qui permet au client de régler ses achats dans la mesure de son crédit disponible. D'autres enseignes ont développé, sur la même logique, un service présentant des similarités mais aussi des fonctionnalités innovantes. Ainsi, le groupe de distribution marocain Aswak Assalam a lancé « L'carnet », qui est une carte de paiement différée destinée aux entreprises qui cherchent à faire bénéficier leurs salariés d'un nouvel avantage social. Il s'agit d'une solution de paiement particulièrement originale fondée sur un principe simple : « dans la limite d'un montant fixé par le bénéficiaire en accord avec son employeur, le salarié pourra désormais faire ses courses durant le mois sans payer directement en caisse... les achats effectués seront cumulés et réglés à la fin du mois via un prélèvement à la source »⁸. Là encore, on perçoit toute les potentialités du déploiement d'un tel système auprès par exemple des populations fragiles des pays du Nord...

Conclusion

Au travers de cette courte contribution nous avons pu montrer que l'innovation commerciale n'était pas étrangère aux pays du Sud. En effet, ces derniers, tout au moins en ce qui concerne cette forme d'innovation, ne se situent pas dans une logique subordonnée ou suiveuse. Bien au contraire, ils sont souvent, et de plus en plus, initiateurs d'innovations qui peuvent prendre, dans leur logique de diffusion, une route inversée, selon une trajectoire Sud-Nord.

Le rôle et la place des pays du Sud dans l'innovation commerciale devraient même s'accroître à l'avenir, d'abord parce que dans la plupart de ces pays, on assiste à l'émergence de champions nationaux qui, en termes de capacités d'innovation, n'ont plus rien à envier aux enseignes du Nord ; ensuite parce que certaines problématiques typiques du ou des Sud commencent à émerger au Nord comme par exemple l'intérêt accru porté par les enseignes aux consommateurs vulnérables (pauvres, illettrés, âgés, sous bancarisés...). Il serait cependant erroné de penser que l'innovation commerciale du Sud serait de type frugale et principalement portée par les consommateurs pauvres. Cette innovation peut au contraire se caractériser par une très forte intensité technologique. Les acteurs (commerciaux) du Sud, ont par exemple investi très tôt (et faute d'alternatives) dans les solutions commerciales et de paiements mobiles et ubiquitaires (m-commerce, m-paiement, etc.) sur lesquels certains pays ont pris une réelle avance... [SEC, 20]. Là encore, les pays du Nord pourraient apprendre beaucoup des expérimentations en cours et recevoir plus qu'ils ne pourraient donner ou transférer.

Bibliographie

- [ALE 02] ALEXANDER N., DE LIRA E SILVA M., "Emerging Markets and the Internationalization of Retailing: The Brazilian Experience", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 6/7, p. 300-314, 2002.
- [AMI 12] AMINE A., GALLOUJ C., *Consommateurs et pratiques de consommation au Maroc*, Paris, L'Harmattan, 2021.

transcrit les « ardoises » de ces derniers. Le commerçant peut également, dans ce cadre, jouer le rôle de banquier en prêtant à ses clients des sommes d'argent dont le montant est calé sur leur degré de solvabilité perçu ou connu.

⁷ Hanouty est une expérience originale d'organisation-structuration et modernisation du petit commerce traditionnel marocain sur le modèle de la franchise fédérée autour d'une centrale d'achat commune. Pour de multiples raisons, qui ne tiennent pas forcément à la pertinence du modèle économique, le projet a échoué.

⁸ « Aswak Assalam lance la solution L'carnet », Libération, 20 Juillet 2018.

- [AMI 21] AMINE A., « La grande distribution dans les pays émergents, caractéristiques, enjeux et perspectives », p. 117-141, dans GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H. (eds), *Management de la distribution*, Paris, L'Harmattan, Paris, 2012.
- [AMI 11] AMINE A., LAZZAOUI N., "Shopper's Reactions to Modern food Retailing Systems in an Emerging Country : the Case of Morocco", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(8), p. 562-581, 2011.
- [AMI 05] AMINE A., DUPUIS M., OBADIA C., PRIME N., Characteristics of an Emerging Distribution Industry: The Case of Lebanon, *IIM International Conference on "Marketing for Emerging Economies"*, 12-13th January, Ahmedabad, India, 2005.
- [ARN 72] ARNDT J., "Temporal Lags in Comparative Retailing", *Journal of Marketing*, 36 (October), p. 40-45, 1972.
- [BLO 89] BLOIS K. J., "Supermarkets and their Role in Chinese Retailing", *European Journal of Marketing*, 23, 3, p. 7-16, 1989.
- [BOY 61] BOYD H. W., EL SHERBINI A., SHERIF A. F., "Channels of Distribution for Consumer Goods in Egypt", *Journal of Marketing*, vol. 25, n°6, October, p. 26-33, 1961.
- [CER 05] CERVIÑO J., BOONACHE J., "Cuban Retailing: from a Centrally Planned to a Mixed Dual System", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33, 1, p. 79-94, 2005.
- [COE 07] COE N.M., WRIGLEY N., "Host Economy Impacts of Transnational Retail: A Research Agenda", *Journal of Economic Geography*, 7, 4, p. 341-371, 2007.
- [CUN 65] CUNDIFF E.W., "Concept in Comparative Retailing", *Journal of Marketing*, 29(1), p. 59-63, 1965.
- [DAN 06] D'ANDREA G., COSTA L., FERNANDES F., Successful Retail Innovation in Emerging Markets, Booz Allen & Hamilton, Coca Cola Retailing Research Center, 2006.
- [DAN 06] D'ANDREA G., SILVESTRI L., COSTA L., FERNANDES F., FOSSEN F., "Spinning the Wheel of Retailing in Latin America: Innovation Platforms for Emerging Consumers," *International Studies of Management & Organization*, vol. 40, n° 2, Summer, p. 52-73, 2010.
- [DET 23] De TARDE A. *Le Maroc, école d'énergie*, Librairie Plon, Paris, 1923.
- [DOU 71] DOUGLAS S., "Patterns and Parallels of Marketing Structure in Several Countries", *MSU Business Topics*, 19(Spring), p. 38-48, 1971.
- [GAL 07] GALLOUJ C., *Innover dans la grande distribution*, Éditions De Boeck, Bruxelles, 2007.
- [GAL 21a] GALLOUJ C., *Le commerce traditionnel au Maroc : modernité et résilience*, Éditions le Manuscrit, Paris, 2021.
- [GAL 21b] GALLOUJ C., GALLOUJ F., GALLOUJ N., Eds. *Commerce et distribution dans les pays du Maghreb : acteurs et stratégies*, Presses Universitaires d'Aix en Provence, Aix en Provence, 2021.
- [GAL 08] GALLOUJ C., GALLOUJ S., L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle, *Management et Avenir*, 21, p. 103-120, 2008.
- [GOL 81] GOLDMAN A., "The Transfer of Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Case of the Supermarket," *Journal of Retailing*, 57, 2, summer, p. 5-29, 1981.
- [GOL 82] GOLDMAN A., "Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country: A Selective Adoption Phenomenon", *European Journal of Marketing*, 16, 1, p. 17-26, 1982.
- [GOL 07] GOLDMAN A., RAMASWAMI S., KRIDER R., "Barriers to the Advancement of Modern Food Retail Formats: Theory and Measurement", *Journal of Retailing*, 78, 4, p. 281-295, 2002.
- [HAR 09] HARROUD T., « Les nouveaux espaces marchands dans la périphérie de Rabat », *Cahiers de l'EMAM*, 18, p. 69-88, 2009.
- [HAR 15] HARROUD T., « De la Kissaria au Megamall : de nouveaux lieux de socialisation et d'urbanité en émergence à Rabat », p. 143-151, dans DUPRET B. et al., *Le Maroc au présent*, CJB et FRAZ, Rabat, 2015.
- [HUD 93] HUDDLESTON P., "Russian Retail Distribution: Structure and Product Procurement", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21, 4, p. 20-28, 1993.
- [KAY 87] KAYNAK E., BEN ISSA H., "Operationalising the Relationship between Marketing and Economic development: Some Insights from Less-Developed Countries", *European Journal of Marketing*, 21, 1, summer, p. 48-65, 1987.

- [KAY 89] KAYNAK E., CAVUSGIL S. T., “The Evolution of Food Retailing Systems: Contrasting the Experience of Developed and Developing Countries”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10, 3, summer, p. 249-269, 1989.
- [KUM 87] KUMCU E., KUMCU M.E., “Determinants of Food Retailing in Developing Economies: The Case of Turkey”, *Journal of Macromarketing*, Autumn, p. 26-40., 1987.
- [LET 61] LE TOURNEAU R., *Fez in the Age of the Marinides*, Norman : University of Oklahoma Press, 1961.
- [LO 07] LO W.C., LAU H.F., LIN G.S., “Problems and Prospects of Supermarket Development in China”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, (2), p. 66-76, 2001.
- [MAR 07] MARUYAMA M., LE VIET T., “Supermarkets in Vietnam: Opportunities and Obstacles”, *Asian Economic Journal*, 21, 1, p. 19-46, 2007.
- [MIT 78] MITTENDORF H. J., “The Challenge of Organizing City Food Marketing Systems in Developing Countries”, *Zeitschrift für Ausländische Landwirtschaft*, vol. 17, n° 4, October-December, 1978.
- [MUE 93] MUELLER R., WENTHE J., BARON P., “A Framework for Analysing Market Changes in Eastern Europe: The case of Hungary”, *International Marketing Review*, 10, 4, p. 36-52, 1993.
- [REA 02] REARDON T., BERDEGUE J. A., “The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America : Challenge and Opportunities for Development”, *Development Policy Review*, 20 (4), p. 317-334, 2002.
- [REA 07] REARDON T., HENSON S., BERDEGUE J., “Proactive fast tracking’ Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institutions and Trade”, *Journal of Economic Geography*, 7, 4, p. 399-431, 2007.
- [REI 11] REINARTZ W., DELLAERT B., KRAFFT M., KUMAR V., VARADARAJAN R., “Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment”, *Journal of Retailing*, 875, 1, p. S53-S66, 2011.
- [SAM 93] SAMIEE S., “Retail and Channel Considerations in Developing Countries, a Review”, *Journal of Business Research*, 27, 2, 1993, p.103-130, 1993.
- [SAM 64] SAMLI A C., “Wholesaling in an Economy of Scarcity: Turkey”, *Journal of Marketing*, July, vol. 28, n° 3, p. 55-58, 1964.
- [SEC 20] SECK A.M., « Utilisation des services de paiement mobile par le consommateur africain », p. 175-184, dans GALLOUJ C. et PACHE G., *Management des services*, Presses Universitaires d’Aix en Provence, Aix-en-Provence, 2020.
- [STE 18] STEBE J.M., MARCHAL H., « Des centres commerciaux pour consommer et se divertir », p. 81-87, dans BESOZZI T., DUMONT M., DE MAISON ROUGE I., MARCHAL H., SLIM A., STEBE J.-M (eds.), *Comprendre la ville : évolution et tendances urbaines*, Le Cavalier Bleu Éditions, Paris, 2018.
- [THA,18] THARAUD J., THARAUD J., *Rabat où les heures marocaines*, Émile Paul Frères Éditeurs, Paris, 1918.
- [WAD 65] WADINAMBIARATCHI G. H., “Channels of Distribution on Developing Economies”, *The Business Quarterly*, vol. 33, Winter, p. 74-82, 1965.
- [ZIN 99] ZINKHAN G.M., DE FONTENELLE S., BALAZS A. L., “The Structure of Sao Paulo Street Markets: Evolving Patterns of Retail Institutions”, *The Journal of Consumer Affairs*, 33, 1, p. 3-26, 1999.