



**HAL**  
open science

**Contraintes réglementaires et évolution des business models: le cas de la grande distribution alimentaire française. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**

Adam Dewitte

► **To cite this version:**

Adam Dewitte. Contraintes réglementaires et évolution des business models: le cas de la grande distribution alimentaire française. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). XXIVème Conférence Annuelle de l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique, Jun 2015, Paris, France. hal-01170147

**HAL Id: hal-01170147**

**<https://hal.science/hal-01170147>**

Submitted on 21 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Contraintes réglementaires et évolution des business models. Le cas de la grande distribution alimentaire française**

**Dewitte, Adam**

**IAE Lille**

**LEM-CNRS (UMR 9221)**

**adam.dewitte@iae.univ-lille1.fr**

## **Résumé :**

---

L'approche Business Model (ou BM) invite l'entreprise à faire évoluer son modèle économique en fonction de changements survenant tant en interne qu'à l'externe. Ces évolutions peuvent se faire par la transformation du BM existant ou par le lancement d'un nouveau modèle. Bien souvent, les recherches en gestion mettent en évidence les éléments internes (comme le projet du dirigeant) comme moteur de l'évolution du BM. Or, l'environnement, et notamment les contraintes réglementaires, sont un motif important d'évolution des modèles. Cependant, ces facteurs externes sont encore trop peu étudiés dans la littérature. Par conséquent, nous nous intéressons dans cette recherche à comprendre **quel est l'impact des contraintes réglementaires sur l'évolution des BM des entreprises ?** Pour ce faire, nous procédons dans cette recherche à une étude du cas de la grande distribution alimentaire française.

Dans un premier temps nous nous attachons à discuter les facteurs d'évolution des BM des entreprises. Nous réalisons ensuite l'étude du cas unique de la grande distribution alimentaire française en poursuivant une démarche abductive. Cela nous conduit à identifier les BM et les barrières réglementaires du secteur. Nous portons ensuite notre analyse sur les barrières à l'implantation de nouveaux points de vente afin de comprendre comment le lancement de nouveaux modèles permet le contournement des contraintes juridiques. Nous identifions dans un dernier temps la force des barrières sur les différents BM et le processus de contournement des barrières réglementaires par le BM. Le processus de théorisation issu du cas conduit à l'émergence de propositions qui sont autant de pistes de recherche qu'il convient d'explorer dans de futurs travaux.

**Mots-clés :** Business model, Barrière réglementaire, Etude de cas, Grande distribution, Management stratégique

---

# **Contraintes réglementaires et évolution des business models. Le cas de la grande distribution alimentaire française**

## **INTRODUCTION**

L'approche Business Model<sup>1</sup> invite l'entreprise à faire évoluer son modèle économique en fonction de changements survenant tant en interne qu'à l'externe. Ces évolutions peuvent se faire par la transformation du BM existant ou par le lancement d'un nouveau modèle. Bien souvent, les recherches en gestion mettent en évidence les éléments internes (comme le projet du dirigeant) comme moteur de l'évolution du BM. Or, l'environnement, et notamment les contraintes réglementaires, sont un motif important d'évolution des modèles. Cependant, ces facteurs externes sont encore trop peu étudiés dans la littérature. Par conséquent, nous nous intéressons dans cette recherche à comprendre **quel est l'impact des contraintes réglementaires sur l'évolution des BM des entreprises ?** Pour ce faire, nous procédons dans cette recherche à une étude du cas de la grande distribution alimentaire française.

Dans un premier temps nous nous attachons à discuter les facteurs d'évolution des BM des entreprises. Nous réalisons ensuite l'étude du cas unique de la grande distribution alimentaire française en poursuivant une démarche abductive. Cela nous conduit à identifier les BM et les barrières réglementaires du secteur. Nous portons ensuite notre analyse sur les barrières à l'implantation de nouveaux points de vente afin de comprendre comment le lancement de nouveaux modèles permet le contournement des contraintes juridiques. Nous identifions dans un dernier temps la force des barrières sur les différents BM et le processus de contournement des barrières réglementaires par le BM. Le processus de théorisation issu du cas conduit à l'émergence de propositions qui sont autant de pistes de recherche qu'il convient d'explorer dans de futurs travaux.

## **1. LES FACTEURS DE L'EVOLUTION DES BM DES ENTREPRISES**

---

<sup>1</sup> L'acronyme BM ou l'expression modèle économique seront également utilisé dans la suite du texte.

Le business model est désormais établi comme un programme de recherche (Lecocq *et al.*, 2010). D'un simple outil de représentation de l'organisation, il est maintenant un concept mobilisable pour étudier les évolutions des firmes dans un secteur, et revêt sa propre approche de la gestion sur laquelle il convient de revenir.

Une multitude de définitions existe dans la littérature sur le business model<sup>2</sup>. Néanmoins, la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait qu'il rend compte de la logique de création et d'appropriation de valeur de la firme par la manière dont elle s'organise, les ressources et compétences qu'elle mobilise et l'offre qu'elle propose pour créer et capter cette valeur. L'interdépendance de ces éléments et leur articulation est également essentiel dans la construction d'un BM cohérent (Magretta, 2002 ; Warnier *et al.*, 2006 ; Zott et Amit, 2010 ; Sorescu *et al.*, 2011).

Dans cette recherche nous nous intéressons plus particulièrement à l'évolution des business models des entreprises. Cette évolution peut prendre source en interne (projet du dirigeant, créativité stratégique, innovation) ou être guidée par des facteurs externes (notamment par le cadre légal du secteur où l'entreprise réalise son activité).

### **1.1. LES FACTEURS INTERNES DE L'ÉVOLUTION DES BM DES ENTREPRISES**

Le business model est largement utilisé pour décrire l'évolution d'activités d'une organisation (Demil *et al.*, 2013). Par exemple, l'évolution de la création de valeur que propose le BM est généralement étudiée sous l'angle des activités de développement de produits et de fixation des prix ; quand celle de l'appropriation de valeur soulève l'amélioration de la gestion des stocks et le changement dans les structures de gouvernances pour réduire les coûts d'opportunités ou le pouvoir que diverses parties prenantes exercent sur l'entreprise (Sorescu *et al.*, 2011).

Les conditions avancées pour définir un BM « approprié » à un contexte relèvent généralement de caractéristiques comme le choix des clients (quels segments visés ?), des offres (doivent-elles être différenciées selon le segment auquel elles s'adressent ?) et des activités (quelles seront celles internalisées ou au contraire externalisées ?), la configuration des ressources détenues ou la manière de pénétrer le secteur (Morris *et al.*, 2005).

Nous constatons que ces questions relèvent toutes de résolutions internes à l'entreprise. Nous pouvons citer -comme exemple de choix internes à l'origine de l'évolution des BM d'un

---

<sup>2</sup> Pour une discussion plus approfondie du concept voir le numéro spécial de la revue *Long Range Planning* consacré aux business models (2010 : 43, *issues* 2-3).

secteur- l'« embourgeoisement »<sup>3</sup> des formules discount de la grande distribution alimentaire, secteur d'origine et emblématique du low-cost (Coutelle-Brillet et Rivière (2013). Avec une offre de services des discounters qui s'est considérablement développée (Lusch *et al.*, 2007), ces derniers sont passés d'un BM centré sur une logique low-cost à une logique servicielle orientée vers la création de valeur au client. Ainsi, dans cette dernière décennie, le nombre de modèles de vente dans le commerce s'est considérablement accru, majoritairement par des prises de décisions internes visant à modifier le design des interfaces-client et la coordination entre les canaux de vente (Sorescu *et al.*, 2011).

Aussi, les recherches relatives au BM illustrent bien souvent des cas où l'entrepreneur (ou le dirigeant) construit (ou transforme) un BM et vient défier le jeu concurrentiel en place en opérationnalisant une idée innovante (par exemple le développement d'une offre inexistante, la mise en œuvre d'une organisation nouvelle au sein de la filière ou encore la création d'une source de revenus originale) ou en exploitant des ressources et compétences « utilisant à plein la puissance » des technologies de l'information dans « des métiers plus traditionnels » (Demil *et al.*, 2013). Ces choix, issus de facteurs internes (maîtrise de R&C particulières, créativité stratégique du top management), rendent bien compte des possibilités qu'offrent le BM. Néanmoins, les propriétés de ce concept ne s'arrêtent pas au traitement que l'entreprise en fait en interne.

## **1.2. VERS UNE PLUS GRANDE PRISE EN COMPTE DES FACTEURS EXTERNES**

Parallèlement aux facteurs internes, le pilotage de l'entreprise par le BM offre une approche dynamique, en recherche permanente d'équilibre et d'optimisation de ses composantes face aux changements qui surviennent dans l'environnement (Warnier *et al.*, 2006). Créer un BM implique de comprendre la stratégie à mener pour entrer sur un marché (Teece, 2010) et de faire le lien entre les deux, c'est-à-dire créer un BM en fonction de l'état du marché au moment où on veut le pénétrer. Le design d'un BM permet de s'adapter et de façonner l'environnement (Teece, 2010).

Certains choix dans l'élaboration d'un BM « peuvent être bornés par des éléments institutionnels » (Demil et Lecocq, 2012) tel que l'encadrement juridique dans lequel l'entreprise évolue, et sous-tendent une logique effectuatrice (Sarasvathy, 2008) guidée par « la contrainte de l'existant » (Demil et Lecocq, 2012). La révision de son modèle

---

<sup>3</sup> Le terme est emprunté à Hollander, qui l'utilise dans la théorie de la roue de la distribution (1960)

économique est donc nécessaire chaque fois que survient un changement dans l'environnement qui redéfinit les conditions dans lesquelles s'exercent la concurrence (Johnson *et al.*, 2008).

Aussi, faire le choix d'un business model n'est pas simplement choisir « une stratégie produit/marché » (Lecocq *et al.*, 2010), c'est aussi et surtout réfléchir à la meilleure façon de naviguer dans un cadre institutionnel et légal qui peut contraindre le développement. Pour poursuivre l'analogie de la navigation, le règlement d'une course de voile va venir contraindre le choix de l'équipement autorisé à bord (les ressources), le nombre de membres constituant l'équipage (les compétences) et aussi et surtout le type d'embarcation qui concourra (l'organisation) pour gagner la course, ce qui signifie pour un BM répondre judicieusement aux contraintes environnementales et aux attentes des parties prenantes (la proposition de valeur) : le jury, les sponsors, les propriétaires du bateau, les spectateurs, etc.

Alors que les facteurs internes qui amènent à l'évolution ou au choix d'un nouveau BM sont plus largement évoqués par la littérature, les éléments externes, et notamment les contraintes réglementaires ont été peu traitées en tant que facteur d'évolution des business models. Pourtant, l'Etat, à travers la réglementation, intervient dans le but de contraindre le comportement des entreprises (Lévêque, 2004).

Ainsi, les barrières réglementaires d'un secteur créent des obligations pour les entreprises par les règles en usage et les lois propres qu'elles instaurent. Par exemple, l'OCDE considère qu'il y a barrière réglementaire lorsqu'une entreprise ne peut pas utiliser certaines formes d'organisation sans risquer des sanctions légales ou l'invalidation des dispositions qu'elle aurait prises. Par conséquent, nous souhaitons réfléchir à la problématique suivante : **quel est l'impact des contraintes réglementaires sur l'évolution des BM des entreprises ?**

Pour répondre à cette question de recherche, nous réalisons une étude du cas de la grande distribution alimentaire française afin d'identifier à quels moments apparaissent les différents formats de magasin et les réglementations qui leur sont associées, et s'il y a lieu l'existence et la nature d'un lien entre les deux concepts.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. CONTEXTUALISATION DU CAS**

La grande distribution française n'est pratiquement comparable à aucune autre dans le monde. Son apparition, son essor rapide puis sa domination en ont fait un secteur surveillé de près par

les pouvoirs publics (Jacquiau, 2002). D'ailleurs, le législateur a, à maintes reprises, établi des cadres juridiques afin de contrôler le développement de cette forme de commerce (Allain et Chambolle, 2003 ; Bacache, 2009). Aujourd'hui, il semblerait que cette intervention étatique n'ait pas atteint les objectifs qu'elle s'était fixée : protéger le petit commerce indépendant et le consommateur, et développer harmonieusement l'urbanisme commercial au sein de la société (Philippart, 2007 ; Cliquet *et al.*, 2008). Comme le disait Jacques Barrot (ministre du Commerce et de l'artisanat) dès juillet 1979 lors de son intervention en conseil des ministres : « la voie réglementaire laisse apparaître ses limites. » D'ailleurs, Philippart (2007) démontre l'ineffectivité du cadre juridique de la grande distribution. Il ne fait alors aucun doute que les lois régissant le secteur de la grande distribution à prédominance alimentaire ont été contournées par les acteurs (Askenazy et Weidenfeld, 2007 ; Cliquet *et al.*, 2008).

En revanche, comment les acteurs du secteur ont joué un rôle primordial dans cette mise en échec de l'appareil législatif n'est que trop peu précisé. Nous pensons que les distributeurs ont ainsi adapté leurs business models pour réduire l'impact des barrières réglementaires érigés par l'Etat. Pour le démontrer, une approche historique par rapport à la législation paraît nécessaire (Cliquet *et al.*, 2008).

## **2.2. METHODE MOBILISEE**

Notre étude se porte sur un cas unique (Dyer et Wilkins, 1991) : la grande distribution alimentaire française. Nous abordons l'étude de cas comme une « enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte » (Yin, 2014). L'objectif poursuivi à travers cette méthode est de « générer des théories ou en tester, bâtir des modèles conjecturaux ou éprouver des hypothèses, explorer ou réfuter » (Le Goff, 2002). Ce qui convient parfaitement pour la démarche exploratoire (Dumez, 2013 ; Charreire-Petit et Durieux, 2007) et abductive à laquelle nous procédons.

Nous mobilisons cette méthodologie dans une approche historique, de 1957 (apparition du premier supermarché en France) à nos jours. Ainsi, nous réaliserons une analyse chronologique du cas (Pettigrew, 1990). L'investigation menée doit permettre « d'établir les faits, les enchainements, les causes et les responsabilités » (Prost, 1996). Selon l'auteur, cette investigation devra mettre en évidence les permanences, les ruptures et les évolutions des pratiques de gestion afin de leur donner une dimension temporelle sans les couper de leur

présent. Nous procédons d'abord par induction à travers une démarche de *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990).

Puis, dans notre discussion, nous menons ensuite un processus de théorisation abductif en triangulant notre analyse des données empiriques avec un retour à la littérature.

### **2.3. LA GRANDE DISTRIBUTION COMME SECTEUR D'ACTIVITE**

La division 47 de la nomenclature d'activités françaises (édition 2015) de l'INSEE relative au commerce de détail comprend « la revente (vente sans transformation) au public de biens neufs ou d'occasion essentiellement destinés à la consommation des particuliers ou des ménages, par des magasins ». Pour l'Institut national de la statistique, la vente au détail en magasin se distingue entre le commerce de détail en magasin spécialisé (groupes 47.2 à 47.7) et le commerce de détail en magasin non spécialisé (groupe 47.1). C'est au sein de ce dernier que s'inscrit notre étude, plus précisément auprès de la classe 47.11 : le commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance alimentaire. « Cette classe comprend le commerce de détail d'une large gamme de produits, avec toutefois une prédominance des produits alimentaires, notamment: les activités des grandes surfaces qui, en sus des produits alimentaires qui représentent le plus gros des ventes, proposent également diverses autres lignes de produits tels que articles d'habillement, meubles, petits appareils, articles de quincaillerie, produits cosmétiques, etc. » De manière empirique, la grande distribution alimentaire peut donc être analysée comme un secteur d'activité à part entière (Askenazy et Weidenfeld, 2007).

### **2.4. LE FORMAT DE MAGASIN COMME NIVEAU D'ANALYSE**

« Les organisations peuvent, de par leur nature même, être traitées à différents niveaux. Les individus évoluent dans des dyades, des groupes et des équipes au sein d'organisations qui interagissent avec d'autres organisations dans un champ organisationnel. » (Lecocq, 2002 : 176)

Le niveau d'analyse retenu dans cette étude est le magasin, en tant qu'organisation interagissant avec son groupe de distribution, lui-même organisation. Ce choix résulte du fait que, contrairement à d'autres pays (l'Italie par exemple) où le cadre légal régit les statuts juridiques des distributeurs (coopératives vs. intégrés), en France le champ d'application de la législation de la grande distribution s'applique au niveau des formats de magasin.



Par ailleurs, la possibilité de mobiliser le concept de BM à différents niveaux d'analyse (Osterwalder, 2004 ; Demil *et al.*, 2013) nous semble particulièrement intéressante pour notre recherche. Aussi, tout comme les différents maillons d'une chaîne de valeur « classique » (fournisseur-distributeur-client) présentent des BM distincts à la fois entre les maillons et au sein d'un même maillon sur lesquels des recherches spécifiques peuvent être menées, les magasins s'inscrivent dans une chaîne de valeur interne au groupe de distribution (centrale d'achat-logistique-magasin) dans laquelle chaque maillon peut être constitué de BM différents selon les choix réalisés par les enseignes.

Par conséquent, les interfaces choisies par les marques-enseignes pour distribuer (les magasins) les produits qu'elles acquièrent via leur centrales d'achat -elles-mêmes renvoyant à des BM distincts selon notamment leur organisation externe (alliances entre distributeurs pour atteindre une taille critique dans les négociations) ou leur périmètre d'intervention (centrale dédiée à l'achat des grandes marques nationales et/ou internationales par exemple)- à leur clients sont bien des formes de modèles économiques.

Nous appréhendons donc chaque format de magasin comme un modèle économique de distribution particulier.

## **2.5. PROCÉDES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES MATÉRIAUX**

Les méthodologies qualitatives de la recherche en sciences de gestion sont depuis longtemps utilisées dans d'autres disciplines -notamment l'histoire- contribuant ainsi à « respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes » (Miles et Huberman, 1991). La période étudiée commence en 1957 et nécessite donc une reconstruction *a posteriori* grâce à la collecte de données historiques.

Il existe trois grands types de sources pour les matériaux historiques (Thuillier et Tulard, 1993) :

- primaires (archives),
- secondaires (documents publiés),
- tertiaires (travaux d'historiens ou d'autres disciplines concernant le sujet traité).

La donnée en histoire se trouve dans l'archive (Pezet, 2002). Les archives rendent compte de la réalité de l'entreprise, « qu'elles soient écrites ou orales, ou encore anciennes ou contemporaines ». Leur utilisation par les sciences de gestion permet de « produire un savoir portant sur les pratiques et leurs évolutions » (Pezet, 2002). Constituent une archive nombre

d'artefacts : films, livres comptables, données informatisées. En fin de compte « tout est source » (Thuillier et Tulard, 1993).

Pour réaliser notre étude nous avons investigué principalement deux fonds d'archives :

- le fonds d'archives Étienne Thil (aux Archives Nationales du Monde du Travail),
- le fonds d'archives du groupe Intermarché (au siège social du groupe).

Notre matériau provient également d'autres sources :

- des textes de lois,
- des rapports des débats parlementaires (Sénat et Assemblée Nationale),
- de la presse professionnelle (notamment le titre *Libre Service Actualités*).

A ces données secondaires s'ajoutent des données primaires collectées sous forme d'entretiens semi-directifs et d'échanges plus ou moins formels, notamment lors du XVIIème Colloque Etienne THIL (octobre 2014). Plus précisément, nous avons réalisés deux entretiens confirmatoires avec un ancien dirigeant d'un groupe de distribution, dont il dirige encore plusieurs magasins (1 hypermarché, 2 supermarchés, 1 *hard-discount* et 3 drives accolés à ses points de vente) et un entretien semi-directif avec le président de la Fédération du Commerce Associé (FCA). Le tableau 1 reprend la synthèse du matériau analysée.

**Tableau 1. Données collectées**

<b>Types de données</b>	<b>Sources</b>	<b>Remarques</b>
Entretiens	Dirigeants de la grande distribution ; représentant d'une fédération du commerce ; chercheurs spécialistes du domaine	En face-à-face
Archives de journal	revue spécialisée	Archives de 1990 à 2014
Textes réglementaires	Différentes institutions publiques (ministères, AN, Sénat	Lois, décrets, Rapports parlementaires, journaux officiels
Documents internes	Groupes de distribution, fonds d'archives professionnelles	Procès-verbaux de réunions, compte-rendu d'enquêtes et d'études, courriers et correspondances

L'approche du terrain est menée dans une logique de découverte. A la suite du travail de collecte, nous mettons en œuvre un processus de « sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données 'brutes' » (Miles et Huberman, 1994: 29). Les synthèses de rencontres et d'entretien et les fiches de synthèse de documents, élaborées

pendant la collecte des données relèvent de ce processus de condensation. Ensuite notre analyse consiste en l'agencement et l'examen de l'ensemble des preuves collectées pour les mettre en relation (Yin, 2014). Dans une approche plus inductive, nous faisons véritablement émerger les codes et les relations du terrain (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990) pour que notre processus de théorisation découle du terrain. Selon les recommandations de Corbin et Strauss (1990) nous avons réalisé successivement trois types de codage : ouvert, axial puis sélectif.

Dans un premier temps, le codage ouvert a permis d'identifier les différents BM et barrières réglementaires du secteur. Pour ce faire, nous avons mobilisé le « modèle RCOV détaillé » (Warnier *et al.*, 2012 ; Demil *et al.*, 2013) comme grille de codage.

Ensuite, un codage axial a été mené afin de comprendre l'impact des lois sur chaque type de BM. Les textes de loi retenus ont été systématiquement codés afin de déterminer leur relation avec les BM identifiés. Cette catégorie de données représente environ 330 pages de documents analysés.

Et enfin, l'utilisation du codage sélectif a mis en lumière le processus de contournement des barrières par le BM. Afin de valider notre analyse, nous avons discuté la pertinence des résultats avec les répondants lors d'entretiens confirmatoires.

Nous présentons dans la partie suivante les résultats de notre étude. Dans un premier temps, nous déterminons les modèles économiques et les lois qui ont façonné la grande distribution alimentaire française et qui ont vu apparaître les barrières réglementaires et les différents formats de points de vente du secteur. Puis nous analyserons comment les acteurs ont, dans le temps, par le lancement de nouveaux formats, contourner ces barrières.

### **3. RESULTATS**

Notre travail se base sur une démarche inductive visant à identifier les business models de la grande distribution alimentaire française et les réglementations les encadrant. Le travail d'analyse et de réduction des données empiriques nous permet d'identifier 6 business models au sein de la GDA et 17 barrières réglementaires sur le secteur, dont 5 associées au contrôle de l'implantation de nouveaux points de vente.

#### **3.1. IDENTIFICATION DES DIFFERENTS BUSINESS MODELS DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE**

### 3.1.1. Identification des différents formats de la GDA

Le tableau 2 présente la taxinomie des formats issue du terrain d'étude. Nous avons demandé aux répondants de définir succinctement ce qui caractérise chaque format (la synthèse des réponses donne lieu aux qualifications des « concept sous-jacent » dans le tableau 2). Les définitions données pour chaque format sont des notions très répandues, aussi bien dans le monde professionnel que dans l'enseignement en distribution. L'expertise et l'expérience des sondés jouent un rôle prépondérant dans leur capacité à évoquer spontanément ces descriptions.

Deux modèles (les plus anciens) sont unanimement avancés par le monde professionnel. Le hard-discount est évoqué plus rarement, certains distributeurs ne souhaitant pas associer l'image qu'il véhicule à leur marques-enseignes principales. Cela se traduit empiriquement par une exploitation de ce type de commerce en filiale sous une dénomination bien souvent différente (le groupe Carrefour possède la chaîne maxi-discount Ed mais dissocie fortement cette activité du reste des enseignes qu'il exploite et n'en fait pas référence sur son site internet commercial par exemple).

**Tableau 2. La taxinomie des formats de vente par le terrain**

<b>BUSINESS MODELS</b>	<b>Hypermarchés</b>	<b>Supermarchés</b>	<b>Hard discount</b>	<b>Commerces de proximité</b>	<b>Drive</b>	<b>E-shop</b>
<b>SOURCES</b>						
<b>Auchan</b>	Identifié	Identifié			Identifié	Identifié
<b>Carrefour</b>	Identifié	Identifié		Identifié	Identifié	Identifié
<b>Casino</b>	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié
<b>Intermarché</b>	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	
<b>Leclerc</b>	Identifié	Identifié		Identifié	Identifié	
<b>Système U</b>	Identifié	Identifié		Identifié		Identifié
<b>INSEE</b>	Identifié	Identifié		Identifié		
<b>DGCCRF</b>	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié	Identifié
<b>LSA</b>	Identifié	Identifié	Identifié		Identifié	Identifié
<b>CONCEPT</b>	Le plus large choix de produits sous un même toit*	Un large choix de produits au même endroit*	Une offre = un produit, au prix le plus bas	L'essentiel des produits et services à proximité de chez soi	Les courses faites pour le client	Les courses sans sortir de chez soi

\*Une distinction est à apporter: la palette de produits évoqués dans les hypermarchés font référence aussi bien à l'alimentaire qu'au non-alimentaire, alors que pour le supermarché il s'agit seulement des produits alimentaires.

La section suivante met en lumière que ces différents formats de vente identifiés représentent autant de modèles économiques de distribution pour les enseignes du secteur.

### 3.1.2. Différents formats de magasin, différents business models

Chaque format relève d'un concept sous-jacent duquel résulte une proposition de valeur unique. L'hypermarché par exemple propose le plus large choix de produits tant alimentaires que non alimentaires sous le même toit.

L'organisation est aussi fonction du format. Le recours au contrat de franchise avec un entrepreneur indépendant est une spécificité du nouveau commerce de proximité, et ce, même au sein de groupes dont les points de vente sont traditionnellement intégrés (c'est la cas de Carrefour pour ses enseignes *City*, *Express* ou *Contact*). Une approche en termes de surfaces de vente permet aussi de distinguer la plupart des modèles.

Enfin, la maîtrise et la possession de certaines ressources et compétences (R&C dans la suite du texte) diffèrent selon la nature du point de vente. Les ressources symboliques (comme la marque) sont peu développées dans le hard discount, là où elles deviennent plus essentielles pour d'autres formats.

Nous considérons ainsi qu'un format de magasin peut être appréhendé en trois composantes principales : une proposition de valeur faite au client, une organisation spécifique et des ressources et compétences distinctives. Le tableau 3 récapitule les caractéristiques des composantes de chaque concept de la GDA.

**Tableau 3. Synthèse des caractéristiques de chaque format en fonction de ses composantes**

Format	Proposition de valeur	Organisation	Ressources et compétences
Supermarché	Profondeur assortiment de produits alimentaires	Surface de vente moyenne : 1304 m <sup>2</sup>	Ressources symboliques (marques) et relationnelles
Hypermarché	Profondeur assortiment de produits alimentaires et non-alimentaires	Surface de vente moyenne : 5416 m <sup>2</sup>	Ressources symboliques (marques) et relationnelles
Hard-discount	Assortiment de produits limité	Surface de vente moyenne : 726 m <sup>2</sup>	Essentiellement physiques et logistiques Optimisation des processus

E-shop	Praticité de la consommation moins chronophage et énergivore	Associé à entrepôt ou point de vente	Réseau électronique
		Absence de surface de vente physique	Logistique et préparation de commande
			Pas de personnel dédié au paiement
Drive	Praticité de la consommation moins chronophage et énergivore	Associé à point de vente ou en solo	Réseau électronique
	Facilité d'accès (« proximité circulaire »)	Absence de surface de vente physique	Logistique et préparation de commande
			Pas de personnel dédié au paiement
Nouveau commerce de proximité	Offre centrée sur MDD et services de proximité	Structure de coût élevée	Compétences en logistique urbaine
		Franchise	Ressources relationnelles
		Surface de vente de 120 à 400 m <sup>2</sup>	

(Source des dimensions des surfaces de vente : Panorama Trade Dimensions, 2011 ; LSA, 2012 ; INSEE, 2015)

La littérature étudie souvent ces différents formats de manière indépendante, ce qui nous incite à les considérer séparément et permet de trianguler les données que nous avons collectées. Citons par exemple les travaux de Marouseau (2005) ou Rallet (2010) pour le modèle *e-shop*, Lusch *et al.* (2007) ou Volle *et al.* (2008) pour les modèles *discount* (supermarchés et hypermarchés), de Combe (2011) ou Coutelle-Brillet et Rivière (2013) pour le modèle *hard-discount*, de Durand (2008) ou Capo et Chanut (2012) pour le commerce de proximité et de Colla *et al.* (2011) pour le modèle *drive*.

Bien que les précédentes études sur les BM de ce secteur ont été principalement menés au niveau des groupes de distribution (voir par exemple Volle *et al.* 2008 ; Sorescu *et al.*, 2011), l'approche BM peut opérer à plusieurs niveaux : du DAS, de l'organisation, ou encore d'un ou plusieurs secteurs (Demil *et al.*, 2013). Osterwalder en dénombre trois (2004). Un des niveaux pertinent pour mobiliser cette approche décrit « de grandes catégories de BM observables dans un type d'activité donné. » (Demil *et al.*, 2013, p.114). Il est dès lors possible d'appliquer « l'outil BM » au niveau des formes de vente.

En mobilisant les recherches déjà menées sur les business models, nous pouvons rapprocher notre synthèse des caractéristiques des formats de vente au modèle RCOV développé par Warnier *et al.* (2006). Ce canevas illustre parfaitement pourquoi chaque format est un BM spécifique, combinaison d'une proposition de valeur unique, d'une organisation et de R&C

spécifiques formant un ensemble interdépendant de composantes en dynamique (Magretta, 2002 ; Teece, 2010). A l'aune de cette grille de lecture, nous pouvons donc rapprocher les formats de vente à des business models particuliers. Nous posons ainsi l'hypothèse de l'existence de six BM dans la grande distribution alimentaire française.

Nous identifions à présent l'ensemble du cadre juridique de la grande distribution alimentaire française, avant de nous consacrer plus particulièrement au contrôle de l'implantation de nouveaux points de vente.

### **3.2. IDENTIFICATION DES BARRIERES REGLEMENTAIRES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE**

Bien que nous centrons notre étude sur les barrières à l'implantation de nouveaux points de vente, nous trouvons intéressant de lister l'ensemble des contraintes réglementaires du secteur. Il s'agira comme cela d'une base de travail mobilisable pour les chercheurs voulant s'approprier les questions centrales des liens entre systèmes économique et juridiques dans la distribution (Coase, 1988).

Ont donc été relevés dans le tableau 4 tous les textes de loi mentionnant distinctivement l'urbanisme commercial, la grande distribution, le commerce et la consommation. Ont donc été écartés les textes relatifs à l'urbanisme n'ayant pas d'incidence directe sur l'urbanisme commercial ou au commerce sans influence spécifique sur la grande distribution. Ce tableau est adapté et enrichi des apports de Philippart (2007) et de Livolsi *et al.* (2012).

Nous dénombrons ainsi 17 réglementations spécifiques au secteur, mises en œuvre entre 1963 et 2014. Il est à noter que la future Loi Macron (prévue en janvier 2015) sera à inclure dans les futures recherches sur le sujet. Bien que nous l'ayons étudiée en qualité de projet de loi, à l'heure où nous écrivons, le texte n'est pas voté et ne sera par conséquent pas retenu dans le périmètre de l'étude.

**Tableau 4. Identification des barrières réglementaires de la GDA française**

<b>Barrière réglementaire</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
Loi du 2 Juillet 1963	Interdiction de revente à perte
Loi « Royer » du 27 Décembre 1973	Création ou extension des grandes surfaces commerciales de 1000 m <sup>2</sup> soumises à autorisation de la CDUC
Ordonnance du 1 <sup>er</sup> Décembre 1986	Interdiction des pratiques anticoncurrentielles Interdiction des pratiques abusives
Loi « Doubin » du 31	Intégration des lotissements commerciaux dans le dispositif

Décembre 1990	d'autorisation de la Loi « Royer »
Loi « Sapin » du 29 Janvier 1993	Réforme de la CDUC (devient CDEC) Obligation de produire une étude d'impact
Décret du 16 Novembre 1993	
Loi Galland du 1 <sup>er</sup> Juillet 1996	Refus de vente autorisé Renforcement du contrôle des offres promotionnelles Précision de l'interdiction de revente à perte et interdiction de prix abusivement bas Prohibition du déréférencement abusif
Loi « Raffarin » du 5 Juillet 1996	Demande d'autorisation pour l'implantation de nouvelles surfaces abaissée à 300 m <sup>2</sup> et enquête publique obligatoire pour les opérations supérieures à 6000 m <sup>2</sup>
Loi « SRU » du 13 Décembre 2000	Ajout de critères en matière de transports et de logistique pour l'examen des projets d'équipement commercial
Loi NRE du 15 Mai 2001	Toute opération commerciale octroyée sans contrepartie réelle (marge arrière) est considérée comme une pratique discriminatoire Définition des pratiques abusives civilement condamnables Création de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales au rôle consultatif
Loi en faveur des PME du 2 Août 2005	Réduction du taux de marge arrière (20% en 2006, 15% en 2007) Différentiation tarifaire entre catégories de distributeurs sur la base de contreparties réelles
Circulaire Dutreil II du 8 Décembre 2005	Création des « services distincts » qui n'entrent pas dans la coopération commerciale Formalisation du contenu des contrats de coopération
Loi Châtel du 3 Janvier 2008	Intégration dans le calcul du seuil de revente à perte de l'ensemble des ristournes obtenues par le distributeur (prix triple net)
Loi de Modernisation de l'économie du 4 Août 2008	Négociabilité des prix dans le cadre de « relations équilibrées » Délais de paiement raccourcis : 60 jours net ou 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture Durcissement des sanctions et contrôle des pratiques abusives Seuil de demande d'autorisation d'implantation porté à 1000 m <sup>2</sup>
Loi « Grenelle II » du 12 Juillet 2010	Ajout de critères en matière de performances énergétiques et environnementales pour l'examen des projets d'équipement commercial Renforcement de la réglementation de la publicité extérieure
Ordonnance du 5 Janvier 2012	Obligation de concertation des habitants, associations locales et autres personnes concernées pour les opérations d'aménagement modifiant substantiellement l'activité économique locale
Loi « Hamon » du 17 Mars 2014	Encadrement des contrats conclus à distance et hors établissement Procédure d'action de groupe pour les consommateurs
Loi ALUR du 24 Mars 2014	Plafonnement des surfaces de stationnement d'un commerce Le <i>Drive</i> soumis à autorisation d'implantation et d'aménagement
Loi « Pinel » du 18 Juin 2014	Ajout de critères en matière de développement durable



Nous focaliserons à présent notre étude sur l'analyse des barrières à l'implantation de nouveaux points de vente qui représente l'un des principaux dispositifs législatifs du secteur (avec l'encadrement de la relation fournisseur-distributeur ; Allain et Chambolle, 2003). De la même manière, nous nous arrêterons à analyser la composante des BM de distribution qu'elle encadre : la composante « Organisation » du BM (à travers la disparité des surfaces de vente inhérentes à chaque modèle).

### **3.3. BARRIERES A L'IMPLANTATION DE NOUVEAUX POINTS DE VENTE**

Le tableau 5 reprend les obstacles juridiques spécifiques à cet élément. Cinq lois encadrent l'implantation de nouveaux points de vente sur le territoire métropolitain.

Dans un contexte de « grogne sociale », sous la pression de la rue et des indépendants du petit commerce, est promulguée en décembre 1973 la loi « Royer ». C'est la première grande loi régulant les ouvertures de magasins. Elle prévoit la nécessité d'obtenir un avis favorable du préfet pour toute ouverture de surface de vente d'au moins 1000 m<sup>2</sup>, à travers la création d'un comité présidé par ce dernier : la Commission Départementale d'Urbanisme Commercial (CDUC).

Modifiant la loi Royer (1973), la loi Raffarin (1996) visait principalement à contrer les hard discounters allemands, dont la croissance menaçait commerçants et distributeurs nationaux. Elle soumet toute création, extension ou tout transfert d'activité d'une surface de vente de plus de 300 m<sup>2</sup> à l'autorisation d'une commission départementale de l'équipement commercial (CDEC).

Sur le marché français, le gel des implantations de magasins dû aux lois Royer de 1973 et Raffarin de 1996 annihile partiellement le jeu concurrentiel et donc les perspectives de gain de part de marché. Internet vient renouveler les conditions du jeu concurrentiel en offrant une possibilité de croissance inédite à ce jour. En effet, le développement d'un site permet de s'affranchir du cadre spatial de la commercialisation. Aussi la loi LME est un véritable point de retournement en ce sens qu'elle relève le seuil d'autorisation pour toute ouverture ou agrandissement de surfaces de vente de 300 à 1000m<sup>2</sup>, rétablissant ainsi partiellement une concurrence loyale entre le e-commerce et le commerce traditionnel.

L'accélération du phénomène « drive », qui présente un faible coût d'ouverture lorsqu'il est accolé à un point de vente et dont l'ouverture jouit d'une absence de demande d'autorisation, entraîne la promulgation de la loi ALUR du 24 Mars 2014 et de la loi Pinel du 18 Juin 2014. Le *Drive* est désormais soumis à autorisation d'implantation et d'aménagement dès le premier

« m<sup>2</sup> ». Le magasin « physique » est également dans la ligne d'action de ces lois, qui plafonnent les surfaces de stationnement d'un commerce et ajoutent des critères en matière de développement durable pour l'implantation de nouveaux points de vente.

**Tableau 5. Les barrières à l'implantation de nouveaux points de vente**

<b>Barrière réglementaire</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
Loi « Royer » du 27 Décembre 1973	Création ou extension des grandes surfaces commerciales de 1000 m <sup>2</sup> soumises à autorisation de la CDUC
Loi « Raffarin » du 5 Juillet 1996	Demande d'autorisation pour l'implantation de nouvelles surfaces abaissée à 300 m <sup>2</sup> et enquête publique obligatoire pour les opérations supérieures à 6000 m <sup>2</sup>
Loi de Modernisation de l'économie du 4 Août 2008	Négociabilité des prix dans le cadre de « relations équilibrées » Délais de paiement raccourcis : 60 jours nets ou 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture Durcissement des sanctions et contrôle des pratiques abusives Seuil de demande d'autorisation d'implantation porté à 1000 m <sup>2</sup>
Loi ALUR du 24 Mars 2014	Plafonnement des surfaces de stationnement d'un commerce Le <i>Drive</i> soumis à autorisation d'implantation et d'aménagement
Loi « Pinel » du 18 Juin 2014	Ajout de critères en matière de développement durable

Il s'agira dans la suite de notre étude d'identifier à quels moments apparaissent les différents formats de magasin et les réglementations qui leur sont associées, et s'il y a lieu l'existence et la nature d'un lien entre les deux concepts.

Par ailleurs, il s'agit moins de discuter la construction de la réglementation que de reconnaître son existence, et en conséquence, d'analyser son impact sur les évolutions des modèles économiques de distribution

### **3.4. CHRONOLOGIE DES ELEMENTS ETUDIES**

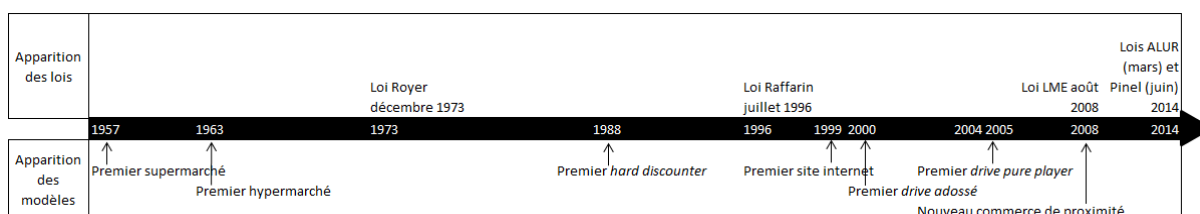
La figure 1 illustre l'apparition dans le temps des différents formats et lois étudiés qui composent le secteur. Une accélération à la fois de l'apparition de nouveaux formats et de réglementation se dessine dans le temps. Là où le législateur a mis plus de dix ans pour encadrer les premiers modèles, il va réagir plus promptement par la suite.

Néanmoins, il est à noter que les pouvoirs publics se saisissent des questions d'encadrement juridique lorsqu'un nouveau modèle se développe massivement, et non dès sa première apparition sur le secteur. Le premier drive naît en 1999 mais le concept ne se développe réellement qu'une dizaine d'années plus tard. Il en va de même pour les sites de vente en

ligne, dont la rentabilité hasardeuse du départ ne conduira pas les autorités à légiférer avant que la persistance et le développement du format soient avérés.

Ce n'est que lorsqu'un BM est établi que le régulateur le considère pour l'élaboration de ses textes de lois. L'accélération des créations de nouveaux formats est flagrante. L'un de nos interviewés explique que cette réactivité résulte de l'expérience acquise par les groupes de distribution, notamment dans leur capacité d'adaptation aux changements de leur environnement légal, et aux compétences qu'ils développent et intègrent dans leurs services juridiques.

**Figure 1. Frise chronologique des éléments de la GDA étudiés**



Dans la section suivante, nous procédons à l'analyse des caractéristiques des BM face aux barrières à l'implantation, à la relation entre ces modèles et ces obstacles réglementaires et nous identifions le processus de développement par contournement des barrières réglementaires par le business model des distributeurs.

## 4. DISCUSSION

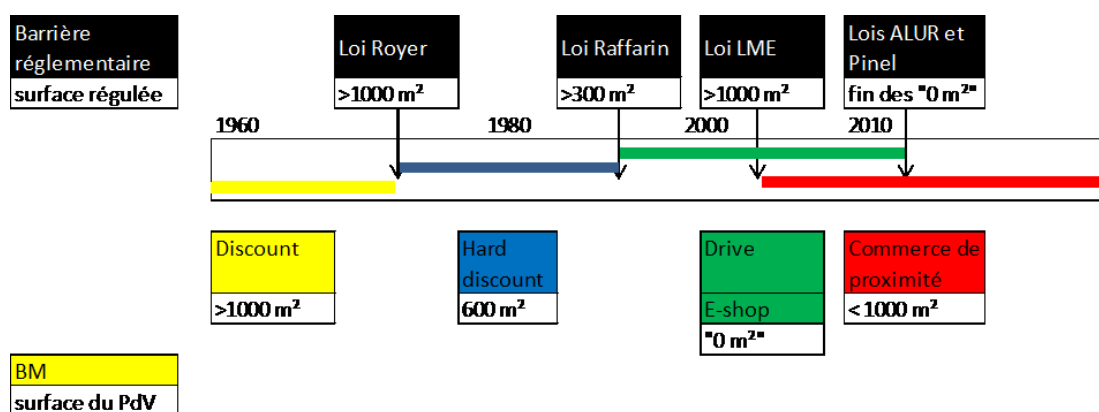
L'une des principales sources de performance dans la distribution est la capacité à étendre son réseau de points de vente (Moati, 1998). La capacité à contourner les barrières visant à réguler l'implantation de nouveaux points de vente devient alors un avantage considérable pour se développer. L'objectif à présent est donc bien de comprendre si les modèles lancés par les groupes de distribution ont permis de contourner les barrières réglementaires du secteur.

### 4.1. ANALYSE DES CARACTERISTIQUES DES BM FACE AUX BARRIERES A L'IMPLANTATION DE NOUVEAUX POINTS DE VENTE

A la question « est-ce que les réglementations et différentes lois régissant la distribution ont influencé les choix stratégiques des distributeurs ? », la réponse du président de la FCA est sans appel : « les business models évoluent en fonction de la législation ». La corrélation entre

les deux éléments se confirmera par l'analyse des données secondaires collectées et les différents entretiens menés auprès d'acteurs du secteur. La figure 2 détaille chronologiquement et schématiquement les surfaces régulées par les différentes barrières à l'implantation de nouveaux points de vente et les confronte avec les surfaces moyennes des différents modèles du secteur.

**Figure 2. Analyse des caractéristiques des BM face aux barrières à l'implantation de nouveaux points de vente**



Le schéma révèle que chaque loi majeure du secteur précède l'arrivée d'un nouveau BM et encadre les caractéristiques du modèle précédent. En effet, la loi Royer vient contraindre les modèles discount (supermarchés et hypermarchés), et voit apparaître quelques années après le hard discount (1988). Puis, c'est au tour des modèles du e-commerce (e-shop dès 1999, drives à partir de 2000) d'être lancés suite à la loi Raffarin (1996) qui vient encadrer l'ensemble des modèles de l'époque en abaissant le seuil d'autorisation des ouvertures à 300 m<sup>2</sup>. Enfin les nouveaux commerces de proximité surviennent à la mise en œuvre de la loi LME (2008) qui relève ce seuil à 1000 m<sup>2</sup> (entre temps la moyenne des surfaces de vente des précédents modèles a considérablement augmentée, seuls certains hard-discounters présentent désormais une surface inférieurs à 1000 m<sup>2</sup>).

Le lien plausible que nous observons dans le cadre de l'analyse des données secondaires s'est confirmé à l'aune de nos entretiens. Guidés par la volonté de contourner les contraintes imposées par la réglementation les distributeurs vont revenir du modèle serviciel (supermarchés et hypermarchés) –fondé sur la création de valeur au client (Vargo et Lusch, 2004)- toujours plus demandeur en surface de vente, afin de poursuivre le développement

d'un BM basé sur une logique d'épuration (le hard discount) et d'optimisation des processus moins gourmande en m<sup>2</sup> (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010).

Un dirigeant rencontré dans le cadre de notre recherche nous avouera que « si nous [son groupe de distribution] avons créé des magasins aux alentours de 900 m<sup>2</sup> après [19]73, c'était évidemment pour poursuivre le maillage géographique sans avoir affaire aux commissions [commissions départementales de l'urbanisme commercial qui autorisait ou non l'implantation des points de vente de plus de 1000 m<sup>2</sup>] ».

Quand la réglementation sera telle que même ce nouveau BM nécessitant une surface commerciale moindre sera encadré –et aidés par le développement technologique– les groupes de distribution vont développer des modèles novateurs, centrés sur l'innovation et l'efficience-client (Durand, 2008 ; Sorescu *et al.*, 2011). Cela leur permettra de proposer une offre identique en termes de produits mais aux services dématérialisés, ne nécessitant plus de surfaces commerciales (modèles e-shop et drive). A cela, s'ajoute aussi le contournement de contraintes fiscales dont nos répondants font état systématiquement : « il ya aussi une concurrence hors marché [hors activité de vente de produits alimentaires] qui s'est installée avec la TaSCom [taxe sur les surfaces commerciales] qui n'est pas due pour la partie drive de nos magasins, ni pour les entrepôts qui gèrent les commandes passées sur notre site [internet] ».

La figure précédente démontre que le hard-discount vient s'affranchir de la loi Royer (régulation dès 1000 m<sup>2</sup>) avec une surface moyenne de 700 m<sup>2</sup>. Après un développement très rapide, il est à son tour ralenti par une nouvelle réglementation (loi Raffarin) qui abaisse le seuil d'autorisation à 300m<sup>2</sup>. A leur tour le site internet et le drive (pas considérés alors comme surfaces commerciales donc pas soumis à autorisation) vont s'affranchir de la nouvelle barrière réglementaire, avant que la LME puis les lois ALUR et Pinel viennent encadrer ces modèles de distribution.

A chaque barrière réglementaire apparaît un nouveau modèle qui présente des caractéristiques qui ne rentrent pas dans le champ d'application de la loi. De la même manière, une nouvelle loi prend systématiquement en compte dans son champ d'application les formats précédemment arrivés.

Nous souhaitons donc analyser la force des barrières à l'implantation selon le type de modèle économique étudié.

#### 4.2. ANALYSE DE LA FORCE DES BARRIERES A L'IMPLANTATION DE NOUVEAUX POINTS DE VENTE EN FONCTION DES BM DE LA GDA

Là où certains pays européens ont légiféré sur les statuts juridiques des distributeurs (en Italie, les formes coopératives bénéficient d'un cadre légal plus avantageux que les distributeurs intégrés), les pouvoirs publics français ont orienté l'appareil législatif afin de favoriser certains modèles économiques (la loi Royer de 1973 a pour objectif explicite la protection du petit commerce indépendant face aux grands groupes de distribution), avant de se rendre compte de l'impuissance de cet encadrement (et de sa non-conformité avec le droit européen) et de l'axer ensuite sur la garantie d'équilibre entre les différentes formes de commerce (objectif explicite des lois LME et suivantes).

Nous utilisons dans le tableau 6 la taxinomie des premières études sur les barrières à l'entrée mobilisées par Bain (1956) et Mann (1966). La qualification de la force de la contrainte réglementaire est fonction de son application sur une au moins des caractéristiques essentielles d'un BM. Par exemple, lorsque l'autorisation d'implantation est soumise à une surface d'au moins 1000 m<sup>2</sup>, les supermarchés et hypermarchés sont irrémédiablement impactés par la législation sans possibilité de contournement, la surface de ces formats étant systématiquement supérieure à 1000 m<sup>2</sup>.

**Tableau 6. Analyse de la force des barrières à l'implantation de nouveaux points de vente en fonction des BM de la GDA**

Impact de la barrière	Supermarché Hypermarché	Hard discount	E-shop	Drive	Commerce de proximité
<b>Loi Royer 1973</b>	<b>Fort</b>	Faible voire inexistant	Non pertinent	Non pertinent	Non pertinent
<b>Loi Raffarin 1996</b>	Fort (gel des ouvertures)	<b>Fort</b> (gel des ouvertures)	Faible	Faible	Faible
<b>Lois LME 2008</b>	Fort (pour hypers)	Modéré	<b>Fort</b>	Faible	Faible
<b>Lois ALUR et Pinel 2014</b>	Modéré (parkings)	Faible à modéré	Faible à modéré	<b>Fort</b>	Faible

La force de la barrière dépend du BM, son impact ne contraint pas autant les différents BM. Les barrières réglementaires s'appliqueraient donc aux BM présents au moment où elles sont érigées. L'apparition d'un nouveau modèle rend potentiellement caduques ces barrières dès l'instant où les caractéristiques du BM ne s'inscrivent pas dans leur champ d'application. Néanmoins, ces barrières restent toujours en vigueur pour les anciens modèles.

L'application des contraintes réglementaires sont donc fonction des BM présents sur le secteur lors de leur intronisation. Dans la mesure où les barrières réglementaires ne s'appliquent pas uniformément aux BM du secteur, leur niveau d'analyse ne se situe plus au niveau du secteur mais bien au niveau du modèle arboré par chaque entreprise. Un acteur pourrait donc s'affranchir des barrières réglementaires de son secteur grâce au lancement d'un nouveau BM. Il sera nécessaire de mener d'autres études de même nature afin d'identifier dans quelles proportions le contournement de barrières réglementaires par le BM est généralisable à d'autres contextes.

Il convient finalement de mettre en lumière ce processus de contournement dans la prochaine section.

#### **4.3. LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT PAR CONTOURNEMENT DES BARRIERES REGLEMENTAIRES**

La figure 3 représente le processus de développement par le lancement de nouveaux business models poursuivi par les distributeurs afin de contourner les barrières réglementaires de la GDA. Le lancement de nouveaux BM peut affranchir le distributeur des barrières réglementaires du secteur par « endogénéisation »<sup>4</sup> (*i.e.* les caractéristiques du BM ne rentrent pas dans le champ d'application de la barrière), facilitant son développement. Nous pouvons légitimement penser que, s'il est performant, l'absence de barrières spécifiques à un nouveau BM permet son expansion au sein du secteur. Si l'on observe les parts de marché du hard-discount, elles ont constamment progressées pour atteindre 14,3% du marché de la GSA en 2008 (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013). Mais, le développement du hard-discount a été fortement ralenti, après l'instauration de la loi Raffarin, le plaçant à l'un des niveaux les plus faibles d'Europe (Askenazy et Weidenfeld, 2007). Le même constat peut être réalisé sur le format drive (essor rapide en termes de maillage du territoire et de prise de parts de marché).

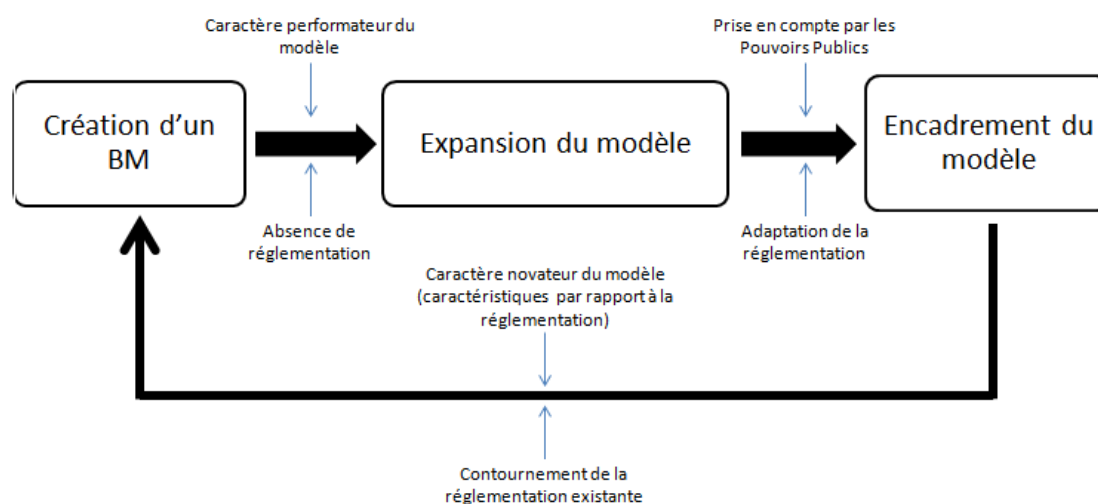
---

<sup>4</sup> Nous empruntons ce terme à Lecocq et Demil (2006).

Et il est assez évident que les lois votées en 2014 (soumis à autorisation dès le premier m<sup>2</sup>) vont venir freiner son développement futur.

Dorénavant, les enseignes utilisent la quasi-intégralité des modèles économiques de distribution. Cela leur confère une agilité et une vitesse de réaction plus importantes face aux changements réglementaires auxquelles elles sont soumises (Doz et Kosonen, 2010). Par ailleurs, dans le but de poursuivre leur développement, elles essaient continuellement de déployer de nouveaux BM de distribution (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Ces derniers sont potentiellement autant de pistes à explorer afin de maîtriser à la fois l'environnement juridique du secteur et l'évolution des modes de consommation et des technologies disponibles.

**Figure 3. Le processus de contournement des barrières réglementaires par le BM**



## CONCLUSION

Selon la base des indicateurs de réglementation des marchés de produits construite par l'OCDE, la France présente la réglementation des grandes surfaces la plus restrictive d'Europe. Dès lors, nous souhaitons comprendre dans cette recherche quel est l'impact des barrières réglementaires sur les entreprises du secteur et comment ces entreprises ont réussi leur développement au sein de cet environnement contraignant. A travers une étude de leurs business models, nous arrivons à la conclusion que le cadre juridique a poussé les distributeurs à faire évoluer leur BM afin de réduire l'impact réglementaire auxquels ils sont soumis, et ainsi, poursuivre leur développement. Nous formulons par conséquent trois propositions qui guideront nos futures recherches sur le sujet :



**Proposition 1 : Les évolutions des BM et des réglementations sont interdépendants**

Proposition 1a : Les barrières réglementaires sont à l'origine de l'évolution des BM des entreprises.

Proposition 1b : L'évolution des BM des entreprises entraînent l'évolution des réglementations les encadrant.

Les grands distributeurs s'affranchissant des barrières à l'implantation du secteur grâce au lancement de nouveaux BM, nous souhaitons étudier à l'avenir la proposition suivante :

**Proposition 2 : Il existe un processus d'évolution du BM par contournement des barrières réglementaires.**

Proposition 2a : En fonction de ses caractéristiques, le lancement d'un nouveau BM permet de contourner certaines barrières réglementaires.

Proposition 2b : L'absence de barrières réglementaires spécifiques au nouveau BM permet son expansion au sein du secteur.

Proposition 2c : L'expansion d'un BM sur un secteur entraîne l'évolution de la réglementation du secteur.

Enfin, la force des barrières réglementaires s'appliquant différemment selon le type de BM, il convient de mener des recherches plus approfondies guidées par la proposition 3 :

**Proposition 3 : Les barrières réglementaires sont propres à chaque Business Model.**

Proposition 3a : Certaines barrières réglementaires n'opèrent pas au niveau sectoriel mais au niveau des Business models.

Proposition 3b : Le niveau d'analyse des barrières réglementaires est celui du Business Model.

Il semblerait en effet que les barrières juridiques ne s'appliquent pas de manière aussi uniforme que les définitions qui leur sont données. Il est vraisemblable même qu'elles ne soient pas actives au niveau sectoriel (entendre sur toutes les firmes qui composent le secteur) mais plutôt en fonction des différents BM adoptés par les entreprises. Qu'elles soient nouveaux entrants (hard discount allemand dans les années 80, drive et e-shop dans les années 2000) ou déjà implantées, leur modèle économique les absout ou les expose à ces barrières.

Tout comme il existe des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants et des barrières à la mobilité entre groupes stratégiques (Bain, 1956 ; Mann, 1966 ; Caves et Porter, 1977 ; Porter, 1980), il existerait des barrières en fonction du choix de BM des entreprises. Nous sommes convaincus qu'il y a là un nouveau champ de recherche auquel il convient de s'intéresser pour

réussir à qualifier précisément ces barrières, comprendre leur nature et leur impact sur la stratégie des entreprises et l'évolution de leur BM.

## REFERENCES

- Askenazy, P et K. Weidenfeld (2007), Les soldes de la loi Raffarin : le contrôle du grand commerce alimentaire, Editions Rue d'Ulm, Collection CEPREMAP.
- Bacache, M. (2009), Le commerce de détail en France : analyse économique de la régulation des relations fournisseurs – distributeurs, ComIndus, 2ème Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire.
- Bain, J. S. (1956), Barriers to New Competition, Harvard University Press.
- Capo, C. et O. Chanut (2012), Quand la proximité crée la *convenience* : une grille de lecture du système de distribution japonais, Les cahiers scientifiques du transport, 61, 91-117.
- Carlton, D. W. et J. M. Perloff (2008), Economie Industrielle, De Boeck.
- Casadesus-Masanell, R. et J. E. Ricart (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, Long Range Planning, 43: 2-3, 195-215.
- Chambolle, C. et M.L. Allain (2003), Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation, Revue Française d'Économie, 17 : 4, 169-212.
- Charreire-Petit, S. et F. Durieux (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in R. A. Thiétart (dir.) Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, 57-83.
- Chesbrough, H. et R. S. Rosenbloom (2002), The role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies, Industrial and Corporate Change, 11: 3, 529-555.
- Cliquet, G., V. Des Garets, G. Basset et R. Perrigot (2008), 50 ans de grandes surfaces en France: entre croissance débridée et contraintes légales, 7th international congress, marketing trends Venice.
- Coase R. H. (1988), The firm, the market and the law, University of Chicago Press.
- Colla, E. et P. Lapoule (2011), Le cybermarché et l'essor du « drive » en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer, XIVème Colloque Etienne Thil.
- Combe, E (2011), Le low-cost, Paris : La Découverte.
- Coutelle-Brillet, P. et A. Rivière (2013), Entre prix bas et nouvelles sources de différenciation, Revue Française de Gestion, 230, 137-152.
- Demil, B., X. Lecocq et V. Warnier (2013), Stratégie et Business Models, Pearson.
- Demil, B. et X. Lecocq (2012), Le business model comme programme de recherche en stratégie, Le Libellio d'Aegis, 8 : 1, 13-20.
- Doz, Y. L. et M. Kosonen (2010), Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning, 43: 2, 370-382.
- Durand, B. (2008), Les magasins de proximité : un atout logistique pour l'épicerie en ligne, Revue des Sciences de Gestion, 229, 75-83.
- Dumez, H. (2013), Méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert.

- Dyer, W. G. et A. L. Wilkins (1991), Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16: 3, 613-619.
- Glaser, B. G. et A. L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago : Aldine Publishing.
- Jacquiau, C (2002), Racket dans la grande distribution « à la française », *Le Monde Diplomatique*.
- Johnson, M. W., C. M. Christensen et H. Kagermann (2008), Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, 86: 12, 57-68.
- Lecocq, X., B. Demil et J. Ventura (2010), Business Models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos, *M@n@gement*, 13:4, 214-225
- Lecocq, X. (2002), Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en Sciences de Gestion, *in* N. Mourgues et F. Allard-Poesi, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Editions EMS.
- Le Goff, J. (2002), Vertus problématiques de l'étude de cas, *in* N. Mourgues et F. Allard-Poesi, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Editions EMS.
- Lévêque, F. (2004), *Economie de la réglementation*, Paris : La Découverte.
- Lipovetsky, G. (2006), *Le bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard.
- Livolsi, L. et C. Camman (2012), La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie, *Management & Avenir*, 52 : 2, 99-118.
- Magretta, J. (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review*.
- Mann, H. M. (1966), Seller concentration, barriers to entry, and rates of return in 30 industries, *Review of Economics and Statistics*, 48, 296-307.
- Marouseau, G. (2005), Le système logistique, facteur-clé du succès des cybermarchés, *Logistique et Management*, 13 : 2, 9-19.
- Marouseau, G. (2001), Modèles logistiques du commerce électronique, *Logistique et Management*, 9 : 1, 41-50.
- Miles, M. et A. Huberman (1991), *Analyse de données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Moati, P. (2011), *La nouvelle révolution commerciale*, Paris : Odile Jacob.
- Moati, P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris : Odile Jacob.
- Moati, P. (1998), *Stratégie de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs*, CREDOC.
- Morris, M., M. Schindehutte et J. Allen (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Nikitin, M. (1994), La gestion: une discipline sans histoire(s)?, *in* C. Piganiol (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, 43-59.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C. L. Tucci (2005), Clarifying business models: origins, present, and future of the concept, *Communication of AIS*.

- Osterwalder, A. (2004), *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach*, Thèse de doctorat, Université de Lausanne
- Pettigrew, A. M. (1991), *Longitudinal field research in change: theory and practice*, *Organization Science*, 1 :3, 267-292.
- Pezet, A. (2002), *La méthode critique de l’histoire appliquée aux Sciences de Gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline*, in N. Mourgues et F. Allard-Poesi, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Editions EMS.
- Philippart, P. (2007), *Le cadre réglementaire de la grande distribution: une interrogation sur son effectivité analyse du cas français*, ComIndus, 1<sup>ère</sup> Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire.
- Prost, A. (1996), *Douze leçons sur l’histoire*, Paris : Le Seuil, coll. Points.
- Rallet, A. (2010), *L’évolution de l’e-commerce à l’ère de l’économie numérique*, CCIP, Collection Prospective et Entreprise, 11.
- Rappa, M. (2003), *Managing the digital enterprise : business models on the web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dernier accès 19 janvier 2015).
- Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar, New Horizons in Entrepreneurship Series
- Sorescu, A. *et al.* (2011), *Innovations in retail business models*, *Journal of Retailing*, 87S: 1, S3-S16.
- Strauss, A. L. et J. M. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, US: Sage Publications.
- Teece, D. J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, *Long Range Planning*, 43: 2/3, 172-194.
- Thuillier, G. et J. Tulard (1993), *La méthode en histoire*, Paris : PUF.
- Vargo, S. L. et R. F. Lusch (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Volle, P., D. Dion, M.L. Helliès-Hassid et S. Sabbah (2008), *Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance*, *Revue Française de Gestion*, 34 : 181, 123-144.
- Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil (2012), *Le business model, un support à la créativité de l’entrepreneur*, *Entreprendre et Innover*, Juin, 27-37.
- Warnier, V. X. Lecocq et B. Demil (2006), *Le Business Model, un outil d’analyse stratégique*, *L’Expansion Management Review*, 123, 96-109.
- Yin, R. K. (2014), *Case study research*, Sage Publications.
- Zott, C. et Amit, R. (2010), *Business model design: an activity system perspective*, *Long Range Planning*, 43:2/3, 216-226.