



Les stratégies de rupture face au défi de la durabilité : une étude des perturbations du secteur de la distribution alimentaire française

Arthur Caré

► To cite this version:

Arthur Caré. Les stratégies de rupture face au défi de la durabilité : une étude des perturbations du secteur de la distribution alimentaire française. Gestion et management. Université de Montpellier, 2020. Français. \langle NNT : \rangle . \langle tel-03491831 \rangle

HAL Id: tel-03491831

<https://hal.science/tel-03491831v1>

Submitted on 17 Dec 2021

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.



HAL Authorization

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de gestion – Section CNU 06

École doctorale d'Économie et de Gestion de Montpellier - ED 231

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management - EA 4557

Les stratégies de rupture face au défi de la durabilité : une étude des perturbations du secteur de la distribution alimentaire française

Présentée par Arthur Caré-Famchon
Le 30 novembre 2020

Sous la direction de de Frédéric Le Roy
et Pierre Roy

Devant le jury composé de

Albéric TELLIER, Professeur des Universités, Université Paris Dauphine-PSL
Emmanuelle REYNAUD, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université
Gérald NARO, Professeur des Universités, Université de Montpellier
Gilles PACHÉ, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université
Frédéric LE ROY, Professeur des Universités, Université de Montpellier
Pierre ROY, Maître de Conférences, Université de Montpellier

Rapporteur
Rapporteur
Président du jury
Suffragant
Directeur de thèse
Co-irecteur de thèse



UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER

« L'université de Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

Montpellier Research in Management
Place Eugène Bataillon – CC 19001 – bâtiment 19
34095 Montpellier Cedex 5

REMERCIEMENTS

« On n'oublie jamais les gens qu'on a rencontrés, on a juste du mal à s'en souvenir. »

Zeniba, dans *Le Voyage de Chihiro* (2001), écrit par Hayao Miyazaki

Le travail d'écriture est un voyage [initiatique] où l'on trébuche ; marque un arrêt ; reprend la marche ; pérégrine ; perd son chemin ; puis reprend la route avant d'arpenter les derniers kilomètres. Ce voyage est ponctué de rencontres ayant contribué indirectement ou diligemment à sa réalisation.

Je tiens avant tout à remercier mon co-directeur de thèse, le Maître de Conférences Pierre Roy. C'est durant les quelques heures de cours de stratégie que vous dispensiez en DCG que l'idée d'intégrer un jour le monde universitaire est apparue. Je suis également persuadé que cette thèse n'aurait pu voir le jour sans le juste équilibre entre rigueur et souplesse dont vous avez su faire preuve à mon égard. En qualité de premier de vos — je l'espère nombreux — doctorants, j'espère vraiment que vous poursuivrez dans la voie de l'encadrement. Je remercie également mon directeur de thèse, le Professeur Frédéric Le Roy. Un directeur qui à plusieurs reprises, sut trouver les mots, le ton et la métaphore adéquate pour me mettre le pied à l'étrier. Vos différents conseils et suggestions à l'égard de mon travail ont été d'une grande aide, notamment pour dépasser mon angoisse de la page blanche. Je vous remercie tous les deux, pour avoir cru en moi à l'arrivée de l'échéance, quand tout semblait jouer en ma défaveur.

J'exprime ma profonde reconnaissance aux Professeurs Emmanuelle Reynaud et Albéric Tellier de me faire l'honneur d'avoir accepté de rapporter mon travail doctoral. J'exprime également toute ma reconnaissance au Professeur Gérard Naro et au Professeur Gilles Paché de prendre part à l'évaluation de ce travail.

Mes prochains remerciements sont adressés à la Maître de Conférences Anne-Sophie Fernandez et à la Professeur Lehmann-Ortega pour avoir toutes deux participé à la construction de mon travail de recherche, notamment lors de nos réunions annuelles dans le cadre du Comité de Suivi Individuel. J'en profite également pour exprimer mes remerciements aux différents membres du groupe MRM-Management stratégique pour leurs différentes critiques et suggestions qui ont accompagné ce travail. Je remercie l'université de

Montpellier et Ecole Doctorale Economie Gestion pour les conditions de travail qu'ils m'ont offertes pour réaliser ce travail. Je souhaite également remercier les anciennes doctorantes Sandra et Juliane pour la sympathie et la bienveillance qui les caractérisent. Je suis également reconnaissant à toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre des entretiens. Je les remercie d'avoir bien voulu partager avec moi leur temps et leur expertise.

J'adresse ensuite mes plus sincères remerciements à ma sœur Manon Caré pour son soutien et son implication dans la dernière et très longue ligne droite, mais surtout pour sa relecture minutieuse de mon travail. J'espère pouvoir te rendre prochainement la pareille ; de préférence dans un cadre non académique. J'en profite pour remercier le reste de ma famille de m'avoir amené jusqu'ici et de leur confiance aveugle en mes capacités.

Je remercie également mes amis pour leur soutien, mais aussi tout simplement pour être là. Je remercie particulièrement Audrey et Micka de m'avoir accompagné dans la découverte du monde académique et ses méandres administratifs. J'éprouve une affection particulière pour nos moments d'échanges et de fous rires sur la passerelle du quatrième étage. Merci également à Axelle et Romain pour leur capacité à m'éloigner de mon travail de recherche. Nul doute que sans ces échappées, je n'y serais pas arrivé. Une pensée particulière également à celui qui était très présent au début et que j'ai depuis perdu de vue.

Je remercie avec profondeur et sincérité Inès. Celle qui a été, à la fois ma « petite main » et mon plus grand soutien. Merci pour ton investissement et ta compréhension. Merci pour tes encouragements, ta foi en moi et tes petites attentions quotidiennes. Les petits-déjeuners, les cannelés, mais aussi tous les à-cotés m'ont donné l'énergie nécessaire pour concrétiser ce projet. Merci d'avoir supporté mon épuisement, mon irritabilité, mais surtout mon foutoir. Promis, je vais ranger.

Enfin je remercie celui qui n'est plus là, mais qui a fait de moi celui qui je suis. J'ai porté la chaîne que tu m'as laissée quand je n'y arriverais pas. Tu m'as accompagné du début à la fin et je suis attristé de savoir que tu ne seras pas de la *party*. J'aurais aimé que tu sois là pour que l'on discute de mon sujet tous les deux. Pour que depuis tes yeux de boucher, tu me voies m'adonner au végétarisme et ses dérivées. Je ne suis pas certain que tout cela t'aurait intéressé, mais je suis convaincu qu'on aurait bien rigolé.

RÉSUMÉ

La littérature sur les stratégies de rupture s'est attachée à décrire le comportement stratégique des entreprises dans un processus de transformation de marché, de secteur ou d'industrie. Ces dernières décrivent les processus par lesquels les entreprises transforment une industrie et/ou créent un nouveau marché à leur avantage par le biais d'innovations. Bien que la littérature ait reconnu la capacité des innovations de différentes natures à perturber le jeu concurrentiel (technologie, produit, *business model*), très peu de recherches ont fait le lien entre ces stratégies et les défis environnementaux. Dans cette perspective, nous croisons les cadres analytiques des stratégies de rupture avec celui de l'approche multiniveaux, un cadre d'analyse des transitions vers la durabilité. Ce cadre analytique permet d'appréhender les processus dynamiques à l'intérieur et entre trois niveaux d'un système sociotechnique : la niche, le régime et le paysage. Les recherches sur les transitions vers la durabilité ont souligné le rôle central des organisations dans le processus de transition. Notre thèse ambitionne de participer à la construction de la connaissance en management stratégique en ce qui concerne la participation des entreprises à cette transition. La thèse s'appuie sur une étude de cas longitudinale du secteur de la distribution alimentaire française de 1963 - 2019. Notre analyse se base essentiellement sur deux entreprises : l'entreprise établie Carrefour et l'organisation militante Biocoop. Cette thèse met en évidence deux résultats principaux. Premièrement, elle soutient que la durabilité peut en effet dépasser le cadre limitatif de la niche (1). Elle montre également que cette mise à l'échelle de la durabilité est le fruit d'un processus de co-évolution entre les deux firmes étudiées (2). Dans un premier temps l'entreprise militante adopte en partie les règles du jeu sectorielle avec lesquelles elle entretenait un rapport antithétique. Cette intégration partielle des pratiques dominantes va permettre à Biocoop de développer son réseau de magasins et son activité dans un nouveau marché. Les opportunités économiques offertes par ce nouveau marché vont conduire Carrefour à accepter la rupture et de la faire sienne en vue de renouveler son avantage concurrentiel. La participation de l'entreprise établie à la rupture permet de mettre à l'échelle la durabilité et d'accélérer sa diffusion au sein du secteur.

Mots clés : stratégies de rupture ; transition vers la durabilité ; *business model* durable ; distribution alimentaire ; agriculture biologique

ABSTRACT

The literature on disruptive innovations studies the strategic behavior of companies during a transformation process of market, sector or industry. It describes the processes by which firms transform an industry or create a new market in order to gain a competitive advantage through innovations. The literature recognizes the capacity of different innovations to change the rules of the game (technology, product, business model). Nevertheless, few researches link this literature with the environmental challenges. In this perspective, we cross-reference the analytical frameworks of disruptive innovations with one of the sustainability transition (Multi-Level Perspective). This analytical framework allows us to apprehend the dynamic processes within and between three levels of a sociotechnical system: niche, regime and landscape. Research on sustainability transition emphasizes the key role of organizations in this transition process. Our thesis aims to contribute to the literature in strategic management regarding the participation of firms in this transition. This thesis presents a longitudinal case study of the French food distribution sector from 1963 to 2019. Our analysis is mainly focused on two companies: Carrefour and Biocoop. Our thesis develops two main results. Firstly, we highlight that sustainability can reach the mass market (1). Secondly, we describe the scaling-up process who is the result of a co-evolution between the two firms studied (2). Indeed, Biocoop partly adopts the sectoral rules of the game. This partial integration of the dominant practices allows Biocoop to develop its store chain and its activity in a new market. The economic opportunities offered by this new market leads Carrefour to accept the disruption in order to restore its competitive advantage. The participation of these two compagnies accelerate the diffusion of sustainability within the sector.

Keywords : disruptive innovation ; sustainability transition ; sustainable business model ; food distribution ; organic farming

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La transition vers la durabilité	13
Section 1 : La quête de la durabilité et la durabilité de la quête	15
Section 2 : Les cadres d'analyse de la transition vers la durabilité	25
Section 3 : Le rôle des organisations dans l'approche multiniveaux	39
Chapitre 2 : Business models et stratégies de rupture	53
Section 1 : Le business model et ses rôles dans le processus de transition vers la durabilité	55
Section 2 : Les stratégies de rupture	75
Section 3 : Problématique générale de la recherche et proposition d'un cadre analytique	103
Chapitre 3 : Méthode de recherche	113
Section 1 : Choix méthodologiques	115
Section 2 : L'étude de cas sectorielle	125
Section 3 : Recueil des données	147
Section 4 : Analyse des données	163
Chapitre 4 : Naissance, perturbations et maintien de l'orthodoxie sectorielle (1700 - 2019)	171
Section 1 : L'histoire des grandes surfaces alimentaires (1700 - 1985)	173
Section 2 : Carrefour, le leader à l'épreuve des perturbations sectorielles (1971 - 2019)	211
Section 3 : Préservation de l'hégémonie des GSA dans un environnement perturbé	249
Conclusion Chapitre 4	259
Chapitre 5 : Diffuser la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire	261
Section 1 : L'histoire de l'agriculture biologique	263
Section 2 : Phase 1 : Intégrer la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire française (1986 - 2006)	283
Section 3 : Phase 2 : diffuser et préserver la durabilité dans un environnement concurrentiel (2007 - 2015)	323
Section 4 : Phase 3 : La conquête du marché Bio par Carrefour (2016 - 2019)	353
Conclusion chapitre 5	393
Chapitre 6 : Discussion	395
Section 1 : Les stratégies de rupture à l'épreuve de la durabilité	397
Section 2 : Le rôle stratégique des organisations dans le processus de transition vers la durabilité	411
Conclusion générale	415
Bibliographie	425
Annexes et liste des annexes	454
Liste des tableaux	470
Liste des figures	472
Liste des images	474
Table des matières	476

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Quand l'homme rompt l'équilibre du monde, la forêt fait d'énormes sacrifices pour rétablir cet équilibre. »

Nausicaä, dans *Nausicaä de la Vallée du Vent* (1984), écrit par Hayao Miyazaki

De nombreuses entreprises ont réussi à obtenir un avantage concurrentiel, à améliorer leurs positions concurrentielles, voire à devenir *leader* de leurs marchés respectifs en redéfinissant les règles de leurs secteurs. Le succès de ces entreprises repose sur des stratégies concurrentielles et des innovations capables de rendre obsolètes les manières traditionnelles de réaliser des affaires, il s'agit des stratégies de rupture (Hamel et Prahalad, 1994 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Ces stratégies s'appuient sur de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou de nouveaux *business models*¹ (Christensen, 1997 ; Markides, 2006 ; Si et Chen, 2020). Elles impliquent des changements dans les pratiques des entreprises dominantes, de leurs partenaires et des consommateurs.

Netflix a par exemple révolutionné le secteur de la distribution cinématographique et entraîné de nombreux changements au sein de l'industrie (Christensen *et al.*, 2015 ; Schmitt *et al.*, 2016). De l'expédition de DVD par courrier à la généralisation du streaming, la croissance de Netflix a participé au déclin des entreprises de location historiques (Blockbuster ou Vidéofutur). L'entreprise consolide aujourd'hui son modèle autour de la production et de l'exploitation de contenus exclusifs. La production de contenu rend l'entreprise éligible aux traditionnelles récompenses cinématographiques, telles que les Emmy Awards et Oscars, impliquant aujourd'hui des transformations plus profondes au sein de l'industrie cinématographique et audiovisuelle. La transformation de l'industrie cinématographique n'est pas un cas isolé et on observe des mutations analogues dans une pluralité de secteurs, d'industries et de filières tels que : la filière textile habillement et le modèle de *fast-fashion* popularisé par le groupe Inditex (Lehmann-Ortega *et al.*, 2017) ; le secteur de l'hébergement avec la location entre particuliers offerte par la plateforme Airbnb (Guttentag, 2015) ou encore le secteur du transport aérien et l'essor de compagnies aériennes low cost (Markides, 1997, 1998).

¹ Dans le cadre de cette thèse, nous utiliserons l'expression anglaise - *business model* - par rapport à ses équivalents français - modèle d'entreprise ; modèle d'affaire - en raison de sa généralisation dans le langage académique et professionnel.

Cependant, la majorité des transformations profondes observées dans différents secteurs ne semblent pas aller dans le sens de la durabilité. Au contraire, la plupart de ces innovations accentuent les effets négatifs de leurs industries respectives en démocratisant la consommation de certains biens et/ou services ou en faisant reposer leur fonctionnement sur des systèmes ou des technologies dommageables pour l'environnement et la société. Parmi les exemples cités plus haut, la plateforme de streaming Netflix est aujourd'hui disponible sur l'ensemble du globe à l'exception de quatre pays, dont la Chine². Alors que le service de l'entreprise est encore inaccessible auprès de vingt pour cent de la population, Netflix consomme en 2018 15 % de la bande passante mondiale³. D'apparence immatérielle, le réseau internet repose sur de gigantesques équipements informatiques dont la fabrication et l'alimentation ont un coût énergétique de plus en plus important. Une étude de 2019 estime que le visionnage de vidéos en streaming serait à l'origine d'un pour cent des émissions de carbone annuelles mondiales, soit l'équivalent de celles de l'Espagne⁴.

Autre exemple, l'industrie de la mode est considérée dans certaines études comme la seconde industrie la plus polluante, derrière la pétrochimie⁵. L'industrie est actuellement confrontée à d'importantes transformations et mutations, telles que l'augmentation de la consommation de masse et l'industrialisation qui génèrent des problèmes environnementaux majeurs. La pollution croissante produite par ce secteur est associée à l'essor de ce que l'on qualifie aujourd'hui de *fast-fashion*. Zara est l'une des enseignes à avoir adopté et popularisé ce modèle. Ce dernier consiste à alimenter de manière continue les linéaires de ses magasins avec de nouveaux articles. On constate des effets similaires sur le secteur du transport aérien où les compagnies low cost ont participé à la démocratisation du secteur. Le nombre de passagers français est passé de 135 millions en 2004 à plus de 200 millions en 2018⁶. La croissance du trafic est attribuée en grande partie au trafic low cost⁷.

En parallèle de ces transformations plus ou moins radicales dans différentes industries, les entreprises sont exhortées à intégrer dans leurs pratiques les limites de notre système planétaire. La prise de conscience des effets délétères des civilisations humaines et de leurs systèmes de production et de consommation, ont conduit les entreprises à prendre part à la transformation de nos sociétés (Baumgartner *et al.*, 2017). Des entreprises de différents

² Chine, Corée du Nord, Crimée et Syrie.

³ The Global Internet Phenomena Report October 2018 – Sandvine.

⁴ Climat : l'insoutenable usage de la vidéo en ligne – The Shift Project (2019).

⁵ CEO of Global Fashion Agenda – Danish Fashion Institute (2013).

⁶ Résultats d'activité des aéroports français 2018 – UAF&FA (2019).

⁷ *Ibib*. 66,4 % de la croissance française en 2018

secteurs ont alors entrepris, de manière proactive ou passive, des changements dans leurs manières de faire des affaires dans une perspective de durabilité (Martinet et Reynaud, 2004). Ces changements s'appuient sur la prise en compte de variables sociétale dans les modèles stratégiques des entreprises (Reynaud, 2010), la mise en oeuvre de business models durable (Lüdeke-Freund *et al.*, 2016), ou la diffusion d'une diversité d'innovations durables (Schiederig *et al.*, 2012). Certaines entreprises ont réussi à prendre position sur un secteur à travers une innovation durable. Les cas de Patagonia dans l'industrie de vêtements *outdoor* (Teulon, 2006 ; O'Rourke et Strand, 2017) ; de Tesla dans l'industrie automobile (Hardman *et al.*, 2015). Le succès de ces entreprises repose en partie sur leur caractère durable.

D'une part, nous avons des entreprises capables de transformer profondément une industrie par l'intermédiaire d'innovations reposant parfois sur peu ou pas de technologies (Markides, 2006). Ces innovations sont capables de transformer nos modes de vie et ceux des générations futures, mais induisent souvent des effets néfastes pour l'environnement. D'autre part, nous avons un besoin urgent de transformer nos modèles de sociétés vers des systèmes plus respectueux de l'environnement et des individus (*cf.* rapports du GIEC : Hoegh-Guldberg *et al.*, 2018 ; Shukla *et al.*, 2019). La plupart des entreprises à l'initiative de transformations durables se sont focalisées sur des niches, cependant sur certains secteurs on observe des transformations plus profondes comme sur celui de l'énergie ou de la distribution alimentaire notamment (Geels, 2005b ; Musiolik et Markard, 2011). Il nous paraît impératif pour les dirigeants d'entreprises d'intégrer dans leur stratégie à la fois les changements potentiellement subversifs des innovations, et la mue impérieuse de notre société vers la durabilité. Alors que ces deux phénomènes peuvent avoir lieu de manière indépendante, mais également conjointe, l'enjeu de notre recherche consiste précisément à appréhender ces deux phénomènes de manière concomitante.

La notion de durabilité utilisée dans cette thèse fait référence à un objectif dont se dotent les entreprises en vue de créer une valeur économique en protégeant l'environnement naturel et social et/ou en réduisant les dégradations à l'œuvre sur les systèmes écologiques et sociaux (Broman et Robèrt, 2017). Dans le cadre des sciences de gestion, la durabilité a été intégrée dans de nombreuses disciplines donnant naissance à plusieurs courants de recherche.

Concernant le management stratégique, la durabilité a été intégrée de différentes manières dans ce champ disciplinaire. Il nous semble toutefois important de revenir au préalable sur certaines idées fondatrices du management stratégique. Le management stratégique présuppose que les entreprises doivent construire un avantage concurrentiel (Atamer *et al.*,

2005) ; ce dernier étant caractérisé par la mise en œuvre d'une « *stratégie de création de valeur qui n'est pas mise en œuvre simultanément par des concurrents actuels ou potentiels* » (Barney, 1991, p. 102). L'incapacité des concurrents à reproduire les bénéfices de cet avantage lui confère un caractère durable (dans le temps). Depuis, le caractère durable de l'avantage concurrentiel a été remis en question par la fréquence des innovations et leurs effets sur le secteur (Atamer *et al.*, 2005 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Dans cette perspective, la construction d'un avantage concurrentiel repose désormais sur la capacité des entreprises à réinventer le jeu concurrentiel à leur avantage.

La durabilité a été intégrée progressivement dans la discipline du management stratégique. D'abord, Porter et Van der Linde (1995a, 1995b) se sont intéressés à la dimension compétitive des réglementations environnementales. Le titre de leur chapitre est d'ailleurs sans équivoque : *Green and Competitive* (Porter et Van der Linde, 1995b). Les auteurs démontrent que les pressions réglementaires (relatives à l'environnement) ne sont pas, comme elles y paraissent, des menaces pour la compétitivité et la performance des entreprises, mais de nouvelles sources d'opportunité. Les recherches qui vont succéder à leurs travaux vont nuancer les effets positifs attribués à la réglementation (Ambec *et al.*, 2013). Des auteurs ont souligné que la prise en compte des changements dans le paysage concurrentiel induits par le développement durable pouvait se révéler bénéfique à la préservation de l'avantage concurrentiel dans le temps (Rodriguez *et al.*, 2002). Plus tard, Porter et Kramer (2011) vont identifier la durabilité, notamment sur sa dimension sociale⁸, comme une source d'avantage concurrentiel.

Plus récemment, au croisement des domaines de la stratégie et de l'innovation, le concept de *business model* va susciter une attention croissante des chercheurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Zott *et al.*, 2011 ; Massa *et al.*, 2017). Ce concept entretient un lien étroit avec la stratégie. La proxémie entre ces deux notions a engendré de nombreux débats qui, aujourd'hui encore, animent la communauté scientifique (Seddon *et al.*, 2003 ; Demil *et al.*, 2015). Pour certains chercheurs, « *le business model est un moyen qui permet la mise en œuvre cohérente d'une stratégie* » (Wirtz *et al.*, 2016, p. 38). Il peut alors être appréhendé comme un outil conceptuel permettant de comprendre le fonctionnement d'une entreprise et sa stratégie (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). L'intégration des préoccupations environnementales et sociales dans la réflexion stratégique a naturellement élargi le champ d'études des *business models* à la durabilité. Le *business model* durable apparaît comme un moyen d'intégrer

⁸ Les auteurs usent du terme de « valeur partagée ».

systématiquement les principes de durabilité des entreprises au sein des activités principales et ainsi d'opérer les changements nécessaires en vue d'atteindre la durabilité (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). Il peut être défini comme un *business model* qui dépasse la vision étroite de création de valeur exclusivement économique tout en intégrant d'autres formes de valeurs et de parties prenantes (Bocken *et al.*, 2014).

Les recherches concernant le management stratégique et les *business models* sont particulièrement fertiles en ce qui concerne la durabilité. Cependant, seul un nombre restreint de recherches se sont intéressées aux transformations durables à grande échelle, c'est-à-dire dans une perspective de transformation des marchés, des secteurs ou des industries (Schaltegger *et al.*, 2016). La plupart des recherches en management stratégique sur les *business models* qui intègrent la durabilité se sont concentrées sur la création de valeur (économique, sociale et écologique), ses effets sur l'organisation et sa performance. Cependant, ces recherches n'ont pas pris en compte les conséquences de ces transformations organisationnelles sur l'environnement économique, social et environnemental (Schaltegger *et al.*, 2016). Nous pensons que les recherches en management stratégique et en durabilité bénéficieraient d'une compréhension dynamique des stratégies d'entreprise dans le processus de transformation de leurs marchés et de leurs secteurs respectifs vers la durabilité.

La littérature scientifique s'est intéressée de manière indépendante, et encore aujourd'hui majoritairement cloisonnée aux transformations sectorielles : dans une perspective de durabilité ou stratégique. Il s'agit des transitions vers la durabilité et des stratégies de rupture. Notre recherche ambitionne de réunir ces deux courants de recherche. La transition vers la durabilité est un domaine de recherche récent où des chercheurs d'horizons disciplinaires différents se sont attachés à définir des cadres analytiques en vue d'étudier le processus de transition. Parmi ces différents cadres, l'approche multiniveaux (MLP) soutient que les transitions se produisent par des processus dynamiques à l'intérieur et entre trois niveaux d'un système sociotechnique : la niche, le régime et le paysage (Geels, 2002 ; Geels et Schot, 2007 ; Smith *et al.*, 2010). D'après ces recherches l'innovation « durable » émerge au sein de niches technologiques où les règles de fonctionnement ne sont pas encore bien établies. Ces niches ont besoin d'une protection pour pouvoir résister aux rigidités incarnées par le régime sociotechnique (industrie, marché, culture, technologie dominante, *etc.*). Le paysage constitue le contexte exogène d'un système sociotechnique. Il exerce une pression sur le régime et peut dans certains cas ouvrir des fenêtres d'opportunités pour que les innovations présentes dans les niches intègrent et transforment ce dernier (Schot et Geels, 2008 ; Geels, 2019).

Quelques recherches en sciences de gestion se sont intéressées aux rôles dynamiques des entreprises dans la transformation des industries, des marchés et des systèmes sociotechniques vers la durabilité (*cf.* Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; Schaltegger et Wagner, 2011 ; Schaltegger *et al.*, 2016). La plupart de ces recherches s'inscrivent dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat durable. Hockerts et Wüstenhagen (2010) ont construit un modèle théorique visant à décrire comment les entreprises établies et les nouveaux entrants s'engagent et interagissent en vue de transformer une industrie vers la durabilité. Ce cadre a récemment été actualisé dans le but d'analyser le processus par lequel les *business models* des entreprises établies et ceux des nouveaux entrants conduisent à une transformation durable des marchés (Schaltegger *et al.*, 2016).

Les recherches sur les transitions vers la durabilité ont souligné le rôle central des organisations dans le processus de transition (*cf.* Smith, 2007 ; Farla *et al.*, 2012 ; Turnheim et Sovacool, 2020). Les organisations permettent de faire transiter et de traduire les innovations depuis la niche vers le régime sociotechnique, c'est à dire la logique dominante (Smith, 2007 ; Diaz *et al.*, 2013 ; Bidmon et Knab, 2018). Des travaux récents invitent les chercheurs à porter leur attention sur les *business models* des organisations dans le processus de transition afin de comprendre comment ces derniers agissent et interagissent dans le processus de transition (*cf.* Bolton et Hannon, 2016 ; Bidmon et Knabb, 2018 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Meijer *et al.*, 2019). Malgré une prise en considération croissante de l'organisation, les enjeux stratégiques attachés à ce processus sont encore sous-estimés.

La littérature sur les stratégies de rupture s'est attachée à décrire le comportement stratégique des entreprises dans un processus de transformation du marché, du secteur ou de l'industrie. Les stratégies de rupture décrivent les processus par lesquels les entreprises transforment une industrie et/ou créent un nouveau marché à leur avantage par le biais d'innovations (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Bien que la littérature ait reconnu la capacité des innovations de différentes natures à perturber le jeu concurrentiel (technologie, produit, *business model*), très peu de recherches ont fait le lien entre ces stratégies et les défis environnementaux (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Hockert et Wüstenhagen, 2010 ; Ziestma *et al.*, 2018). Nous pensons que cette littérature est pertinente pour appréhender, d'une part par la construction d'un avantage concurrentiel dans des secteurs soumis à des transformations profondes, et d'autre part à étudier les effets sur ces derniers comme sur les marchés.

Aucune recherche à notre connaissance ne s'est intéressée explicitement aux enjeux stratégiques — du point de vue des entreprises — d'une transformation durable à grande échelle des marchés, des secteurs ou des industries. Nous soutenons que la recherche manque d'une compréhension générale du rôle dynamique des organisations dans le processus de transformation de nos sociétés vers la durabilité et des enjeux pour les organisations qui participent à cette transformation. Plus précisément, nous souhaitons étendre les connaissances en management stratégique en ce qui concerne la participation des entreprises à la transition vers la durabilité. Dans cette perspective, nous avons retenu la problématique de recherche suivante :

Dans quelle mesure et sous quelles conditions les entreprises peuvent-elles construire, consolider et renouveler leur avantage concurrentiel dans un processus de transition vers la durabilité ?

De cette problématique découle deux sous-questions de recherche :

La durabilité peut-elle dépasser le cadre limitatif du marché de niche ?

Et si oui, comment les entreprises réalisent-elles cette transition ?

Notre recherche ambitionne d'explorer un phénomène nouveau à l'intersection de deux courants théoriques. Il est donc nécessaire de définir une méthode de recherche appropriée afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. La nature exploratoire de notre recherche nous a conduits à adopter un raisonnement abductif où les connaissances théoriques et les données empiriques s'enrichissent mutuellement (Dumez, 2013 ; Charreire et Durieux, 2014). Cette démarche abductive est adossée à une étude de cas. Cette dernière est reconnue comme une méthode appropriée afin de faire émerger des éléments théoriques nouveaux et d'enrichir les corpus de connaissance existants (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Gehman *et al.*, 2018). La nature processuelle du phénomène étudié nous invite à privilégier une étude de cas longitudinale (Baum et Korn, 1996 ; Langley *et al.*, 2013 ; Yin, 2013). Les études de cas longitudinales sont en effet particulièrement adaptées à l'exploration des transitions vers la durabilité (Geels, 2009).

Plus précisément, nous avons retenu le cas du secteur de la distribution alimentaire en raison du développement de l'agriculture biologique et des réseaux de distribution alimentaire alternatifs, reconnus comme des innovations susceptibles de transformer les régimes sociotechniques (Diaz *et al.*, 2013 ; Geels, 2019). L'étude longitudinale de ce secteur nous a

conduits à identifier et séquencer quatre processus de perturbation (durables et non-durables) : grande distribution (1844 - 2019) ; spécialisation (1971 - 2019) ; hard-discount (1975 - 2019) ; numérique (1994 - 2019). L'alimentation étant définie comme un sous-processus à celui de la spécialisation (1985 - 2019). Le séquençage de l'histoire du secteur de la distribution alimentaire en plusieurs processus et unités temporelles nous permet d'effectuer des comparaisons entre ces derniers (Langley *et al.*, 2013). En ce sens, notre recherche se rapproche d'une étude de cas unique enchâssée (Yin, 2013). L'étude de ce secteur nous permet de mettre en lumière les détails d'un processus de transformation sectorielle vers la durabilité et d'opérer des comparaisons avec d'autres processus de transformation. Dans la perspective d'analyser le comportement stratégique des entreprises dans ce processus, nous étudions le comportement de deux firmes du secteur : Carrefour et Biocoop.

Le matériau empirique utilisé dans ce travail d'analyse repose sur des données primaires et secondaires. Les premières sont issues majoritairement d'entretiens réalisés avec différents acteurs du secteur de la distribution alimentaire : entreprises de distribution ; fournisseurs et partenaires ; organismes nationaux ; experts. Dans une démarche qualitative processuelle, il est recommandé de diversifier les catégories d'acteurs interrogés en vue de multiplier les points de vue (Langley *et al.*, 2013 ; Royer et Zarlowski, 2014). Concernant les données secondaires, nous avons collecté des données issues de la presse professionnelle, des rapports financiers et stratégiques des entreprises étudiées ; différentes études sectorielles et de marché ; et des récits chronologiques. Ces différentes données s'inscrivent dans une démarche d'analyse processuelle (Langley 1999 ; Langley *et al.*, 2013). Nous avons utilisé la narration pour rendre compte de notre analyse : une démarche méthodologique pertinente dans l'étude des processus, et également ceux plus spécifiques aux transitions vers la durabilité (Geels, 2009 ; Langley *et al.*, 2013). C'est donc à travers la narration que nous rendons compte du comportement stratégique de Carrefour et Biocoop dans la transformation du secteur de la distribution alimentaire.

Notre recherche apporte des éléments de réponse à nos deux questions de recherche. Nos résultats montre tout d'abord que la durabilité peut dépasser le cadre limitatif du marché de niche. Dans un second temps, nous précisons comment cette mise à l'échelle s'est réalisée. Paradoxalement, cette dernière n'est pas du fait de l'entreprise pionnière, mais d'une co-évolution des *business models* des entreprises pionnière et établies en deux étapes.

Premièrement, la mise à l'échelle nécessite une croissance du réseau de magasins et implique une professionnalisation de l'organisation. En d'autres mots, l'entreprise militante est amenée à accepter et intégrer certaines pratiques de l'orthodoxie sectorielle dans son business model. Cette croissance a exacerbé les tensions induites entre la poursuite d'impératifs économiques et sociétaux. Elle nécessite des arbitrages pour préserver la durabilité du modèle ou favoriser son développement économique. Dans cette perspective, l'entreprise construit un avantage concurrentiel autour de la durabilité de son modèle et le consolide à mesure que le réseau se développe. La croissance du réseau et celle du marché de l'agriculture biologique ont pour conséquence de générer des opportunités économiques pour les entreprises établies et dominantes. La mise en lumière de ces opportunités participe à la transformation du secteur.

Concernant les entreprises établies, notre recherche montre que ces dernières ont un intérêt à participer à la transition. La capture de la valeur durable permet de restaurer la rentabilité de ces entreprises, mise à mal par une pluralité de perturbations. L'érosion de l'avantage concurrentiel induite par la succession de perturbations trouve un nouvel élan sur le marché de l'agriculture biologique dans le cas de l'entreprise Carrefour. Afin de tirer profit de la transition vers la durabilité, l'entreprise établie intègre cette dernière dans sa stratégie et la diffuse dans l'ensemble de ses *business models*. La mise en place d'une stratégie orientée vers la durabilité permet à l'organisation de renouveler son avantage concurrentiel sur son marché de référence, le marché alimentaire ; et prendre le *leadership* sur le marché de l'alimentation biologique. L'orientation stratégique de Carrefour vers la durabilité participe ainsi à la transition du secteur vers la durabilité.

Nos contributions s'inscrivent dans le champ de la littérature sur les stratégies de rupture, les business models et la transition vers la durabilité. Concernant la littérature sur les stratégies de rupture et les business models, nos résultats montrent que les défis environnementaux peuvent être source d'avantages concurrentiels et de renouveau stratégique comme le souligné Asselineau et Piré-Lechalard (2009). Nous soutenons également que la transition ne peut se réaliser que dans une co-évolution des *business models* des entreprises établies et des entreprises durables conformément aux travaux de certains chercheurs (Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; Schaltegger *et al.*, 2016). Notre recherche souligne l'intérêt d'étudier les transitions vers la durabilité par le prisme des stratégies de rupture. Ces dernières sont apparues pertinentes pour comprendre les enjeux stratégiques inhérents à ces transitions, mais également les effets des comportements stratégiques sur ces dernières. Nos résultats indiquent que les entreprises établies ont un intérêt à intégrer la rupture en vue de renouveler leur avantage concurrentiel comme l'ont mis en avant certaines recherches (Aurégan et

Tellier, 2009 ; Roy et Le Roy, 2009). Cependant, dans notre cas l'entreprise établie n'est pas à l'initiative de la rupture, mais elle intègre celle initiée par les pionniers de l'agriculture biologique.

En ce qui concerne la littérature relative aux transitions vers la durabilité, nous montrons que les *business models* détiennent la capacité d'induire des changements au sein du régime à l'instar de récents travaux à ce sujet (Schaltegger *et al.*, 2016 ; Bidmon et Knab, 2018 ; Geels, 2019). Contrairement aux travaux fondateurs (Hoogma, 2002 ; Geels, 2002 ; Loorbach, 2010) sur la durabilité, nos résultats indiquent que la protection des niches par les pouvoirs publics ne sont pas plus légitimes que les stratégies organisationnelles. Par exemple, afin de préserver la durabilité de son *business model*, Biocoop a construit son propre cahier des charges en vue d'encadrer son activité. Notre analyse du cas de la distribution alimentaire met en lumière le rôle des entreprises établies dans ce processus de transition. En effet, la mise à l'échelle de la durabilité implique la participation des entreprises établies. Ces résultats rejoignent ceux de certains chercheurs qui soutiennent que les entreprises établies ont un rôle central dans les transitions (Hess, 2016 ; Turnheim et Sovacool, 2020). Dans notre étude, l'entreprise établie apparaît comme la seule entreprise capable de mettre en œuvre la transition.

Le document de thèse adopte une structuration classique autour de six chapitres ordonnancés au sein de deux parties.

Première partie : fondements théoriques et méthodologiques

Les deux premiers chapitres visent à décrire les fondements théoriques de notre recherche. Plus précisément, le *premier chapitre* revient sur les fondements de la durabilité, avant de décrire les cadres d'analyse des transitions vers la durabilité. Le *second chapitre* quant à lui est consacré à la littérature sur les *business models* durables et les stratégies de rupture. À l'issue de ce second chapitre, nous proposons une synthèse de notre analyse et des principaux concepts, et rappelons notre problématique de recherche. Le *troisième chapitre* s'attache à décrire le dispositif méthodologique mis en œuvre dans le cadre de notre recherche. Nous précisons notre posture paradigmatique, justifions le choix de l'étude de cas, et exposons notre processus de recueil et d'analyse de nos données.

Seconde partie : résultats de la recherche et discussion

Les deux chapitres suivants sont dédiés à la présentation de nos résultats. Le *quatrième chapitre* présente une analyse du secteur par le prisme des perturbations. Nous détaillons les différentes perturbations identifiées et leur ordonnancement dans le temps à l'exception de la

perturbation de l'alimentation biologique. Cette dernière est au cœur de notre *cinquième chapitre*. Dans ce chapitre, nous décrivons comment la durabilité s'est diffusée dans le secteur de la distribution alimentaire française et analysons le comportement stratégique des entreprises Carrefour et Biocoop dans ce processus de transition vers la durabilité. Le dernier et *sixième chapitre* ouvre une discussion sur les enjeux stratégiques de la transition vers la durabilité à la lumière de nos résultats.

CHAPITRE 1 : LA TRANSITION VERS LA DURABILITÉ

« Les hommes sont beaucoup plus dangereux que les dieux de la forêt. »

Dame Eboshi, dans *Princesse Mononoké* (1997), écrit par Hayao Miyazaki

Les enjeux sociaux et environnementaux se sont, ces dernières décennies, invités dans différents corpus théoriques, notamment en sciences de gestion. Les organisations, les projets d'innovation ou les politiques publiques pour ne pas tous les citer, doivent nécessairement intégrer dans leur configuration les limites de notre système de société. Relever ces défis doit permettre de réorienter notre société vers un état plus durable pour les civilisations actuelles et à venir. Dans la première section de ce chapitre nous précisons les contours du concept de durabilité (1), c'est-à-dire les problématiques sous-jacentes à notre système et les débats qu'ils suscitent. Malgré des compréhensions différentes des individus, des scientifiques, des gouvernements en ce qui concerne un environnement durable ou souhaitable, la majorité s'accorde sur la nécessité d'entreprendre de profonds changements de modèles de société. Leurs évolutions vers un état plus durable sont au coeur d'un courant de recherche émergent : les transitions vers la durabilité. La synthèse et l'analyse de ce corpus théorique sont l'objet de la seconde section (2). Après avoir mis en lumière les caractéristiques de ce courant de recherche, notamment sa dimension intégrative, nous détaillons les principaux cadres qui le composent. La dernière section se concentre sur un des cadres d'analyse - l'approche multiniveaux - et met en exergue l'impérative de ce cadre analytique, comme les précédents à intégrer les organisations dans le processus de transition vers la durabilité. Nous présentons les articles qui soutiennent la nécessité de considérer les stratégies des organisations dans cette dynamique de transition, en vue de poursuivre notre analyse de la littérature dans cette perspective (chapitre 2).

Section 1 : La quête de la durabilité et la durabilité de la quête

Section 2 : Les transitions vers la durabilité, ses cadres d'analyse et le rôle des organisations dans ce processus

Section 3 : Le rôle des organisations dans l'approche multiniveaux

SECTION 1 : LA QUÊTE DE LA DURABILITÉ ET LA DURABILITÉ DE LA QUÊTE

1.1. Un système à bout de souffle

1.1.1. Dégradations environnementales

L'histoire de la terre est divisée par les géologues en fonction des changements significatifs de l'état de la Terre. L'environnement de la planète a été exceptionnellement stable au cours des 10 000 dernières années (Rockström *et al.*, 2009). L'accroissement des civilisations humaines débute durant la dernière période⁹ qualifiée par les géologues d'Holocène. La stabilité de cette période est aujourd'hui menacée par ces mêmes civilisations, en raison de leur participation au réchauffement climatique et à l'extinction des espèces. Les conséquences de l'activité humaine interpellent certains scientifiques sur l'existence d'une nouvelle époque géologique : l'Anthropocène (Crutzen, 2006). Une période à l'échelle de l'histoire de la Terre où les hommes seraient la principale cause des changements sur la planète (climat, faune, *etc.*), c'est-à-dire qui dépasseraient les forces géophysiques. La communauté scientifique s'interroge sur la pertinence de la qualification de cette singularité historique en tant que période géologique, quand d'autres cherchent à définir son point de départ (Lewis et Maslin, 2015). Malgré des débats géologiques, biologiques et chronologiques, les scientifiques sont arrivés depuis longtemps à un consensus (Rockström *et al.*, 2009, p. 472).

« Les activités humaines ont atteint un niveau qui pourrait endommager les systèmes qui maintiennent la Terre dans l'état Holocène souhaitable. »

Le principe de précaution suggère qu'il ne serait pas sage d'éloigner le système terrestre d'une condition semblable à celle de l'Holocène. L'éloignement conduirait à un état très différent du système terrestre, qui sera probablement beaucoup moins hospitalier au développement des sociétés humaines (voir par exemple les *scenarii* du GIEC : Nakicenovic et Swart, 2000 ; Hoegh-Guldberg *et al.*, 2018 ; Shukla *et al.*, 2019). Comme l'illustrent ces rapports, nous sommes aujourd'hui confrontés à des risques environnementaux multiples et sans précédent, avec en tête de lice, le réchauffement climatique. Le GIEC attribue par exemple au changement de température, la capacité à : détruire des écosystèmes (pollution, déforestation) ; généraliser les phénomènes météorologiques extrêmes (vagues de chaleur, fortes

⁹ Dernière période géologique d'après l'Union Internationale des Sciences Géologiques. La période Anthropocène n'étant pas encore reconnue (Congrès international 2016 - Afrique du Sud).

précipitations, ...) ; élever le niveau de la mer ; appauvrir considérablement la biodiversité ; accroître les inégalités entre les individus.

Le changement climatique au cœur des débats des climatologues n'est « *en réalité que la pointe de l'iceberg* » (Steffen *et al.*, 2011, p.843). L'activité humaine bouleverse significativement de nombreux équilibres biologiques et chimiques et est ou sera sous peu, à l'origine de la sixième extinction de masse d'espace terrestre (Barnosky *et al.*, 2011). Les modes de production et de consommation actuels, notamment occidentaux, confrontent notre système planétaire à ses limites et soulèvent avec eux de nombreux défis (Rockström *et al.*, 2009 ; Steffen *et al.*, 2015). Un de ces défis consiste à faire face au scepticisme climatique profondément ancré (Van Rensburg, 2015). La défiance à l'égard des changements climatiques, a fortiori quand le rôle de l'humanité est mis en cause, est un exemple de « dissonance cognitive » (Festinger, 1957). La mise en lumière de faits scientifiquement valables (par exemple : les rapports du GIEC) renforce au contraire les croyances opposées (Steffen *et al.*, 2011).

Un autre des défis relatifs à la dégradation de l'environnement concerne la gestion des ressources naturelles. Ricardo (1817), puis Malthus (1820) pointent les limites de la fertilité des sols et des ressources face à la croissance de l'activité humaine et de la démographie. Au début du 19^e siècle, la doxa penche néanmoins sur le caractère illimité et inépuisable des ressources comme le relatent les propos de Jean Batiste Say (1828, p. 137) :

« Les richesses naturelles sont inépuisables, car, sans cela, nous ne les obtiendrions pas gratuitement. Ne pouvant être ni multipliées ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques ».

L'idée que le monde dans lequel nous vivons ne s'appuie pas sur des ressources infinies va peu à peu se généraliser. Cette prise de conscience ne suffit pas à induire les changements nécessaires, dans la mesure où notre société entretient une relation de dépendance croissante vis-à-vis des énergies fossiles telles que le charbon et le pétrole (Picard et Tanguy, 2017). La raréfaction des ressources entraîne avec elle une intensification des inégalités entre les populations, les individus et les générations. Les avantages financiers et les désavantages sociaux et environnementaux de leur utilisation sont en effet inégalement répartis, socialement, géographiquement et entre les générations (Steffen *et al.*, 2015).

1.1.2. Démographie

L'évolution de la démographie est à n'en point douter un élément crucial en ce qui concerne les effets délétères de l'activité humaine sur l'environnement. Pendant la plus grande partie de l'histoire de notre espèce, le nombre d'êtres humains est resté assez faible avant de connaître une croissance exponentielle. Ce n'est qu'au cours du 19^e siècle que la population a atteint le premier milliard d'habitants. Suite au progrès de la médecine et des mesures sanitaires, la croissance démographique a pris le pas sur les taux de mortalité précoce. Giammaria Ortes¹⁰, dès le 18^e siècle, partage son inquiétude au sujet de l'accroissement de la population, qui selon lui a des effets sociaux néfastes, notamment en ce qui concerne la répartition des richesses. Il met en lumière les limites de la planète par rapport à un accroissement démographique sans limites (Ortes, 1790, Ed 1934, p.28 - cité dans Overbeek 1970) :

« Nous recouvririons la surface entière du globe, depuis les vallées les plus profondes jusqu'au sommet des plus hautes montagnes, entassées comme des harengs saurs dans leur caque ».

Quelques années plus tard, le pessimisme de Malthus (Clerc, 2004) met en cause plus ostensiblement la croissance démographique dans la baisse des rentes des propriétaires et l'état stationnaire de la croissance qui en découle.

Les préoccupations concernant l'accroissement démographique vis-à-vis de l'environnement ont connu un nouvel essor dès la fin du 20^e siècle (Ehrlich et Holdren, 1971 ; Meadows *et al.*, 1972 ; Brundtland, 1987 ; Ekins, 2000). Le premier rapport du Club de Rome (Meadows *et al.*, 1972), puis celui de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Brundtland, 1987, p.27) soulignent les conséquences de cette augmentation sur l'environnement :

« Dans de nombreuses régions du monde, la population augmente dans des proportions qui ne peuvent être soutenues par les ressources environnementales disponibles, à des taux qui dépassent toute attente en termes d'amélioration des conditions de logement de soins de santé, de sécurité alimentaire ou d'approvisionnement en énergie. La problématique ne se résume pas au nombre de personnes, mais à la relation entre ce nombre et les ressources disponibles. Le problème de la population doit donc être traité en partie par des efforts visant à éliminer la pauvreté de masse, afin d'assurer un accès plus équitable aux ressources, et par l'éducation pour améliorer le potentiel humain à gérer ces ressources. ».

¹⁰ Intellectuel italien pré-malthusien. Oeuvre de référence : *Réflexions sur la population par rapport à l'économie nationale* (1775).

Entre ces deux rapports, la population a été multipliée par deux (+ 1 un milliard d'humains). Un accroissement qui s'est accompagné par l'intensification de l'utilisation des terres agricoles, l'élévation de la consommation des ressources, et l'augmentation de la production de déchets (cf. rapports du GIEC : Hoegh-Guldberg *et al.*, 2018 ; Shukla *et al.*, 2019). Dans un but illustratif, Harary (2015) compare la masse additionnée des humains et des espèces domestiquées à celles des animaux sauvages et met en évidence une surreprésentation des deux premières¹¹. Aujourd'hui, avec plus de 7 milliards d'êtres humains, l'empreinte écologique de toute la population dépasse de loin la biocapacité de la planète. En d'autres mots, nous péchons plus de poissons, abattons plus d'arbres, construisons et cultivons sur plus de terres que ce que la nature peut nous procurer au cours d'une année. L'accroissement de la population est un facteur qui exacerbe les problèmes environnementaux liés à l'activité humaine tels que la déforestation ; l'utilisation d'intrants chimiques dans les cultures ; le réchauffement climatique ; la pollution de l'air, des eaux et du sol ; la perte de biodiversité (Ehrlich et Holdren, 1971 ; Shukla *et al.*, 2019).

1.2. L'appel à un développement durable

1.2.1. L'émergence du concept de développement durable

C'est au cours de la décennie 1970 que les enjeux environnementaux vont prendre place dans les débats internationaux. Le premier rapport du Club de Rome¹² (1972) a placé les limites de la croissance sous le feu des projecteurs avec son titre évocateur : « *The Limits to Growth* ». Le rapport met en exergue les effets délétères de la croissance démographique, mais également économique sur l'environnement. Les différents *scenarii* identifiés par les chercheurs conduisent à une pénurie de matières premières et/ou une hausse drastique de la pollution. Ce rapport précède la première conférence des Nations Unies sur l'environnement¹³ à l'origine du programme des Nations Unies pour l'environnement. Cette première conférence, celles qui suivront¹⁴ et le programme des Nations Unies soulignent la nécessaire prise de responsabilité des nations en matière d'écologie.

¹¹ 7 milliards de Sapiens représentent 300 millions de tonnes. La masse des animaux de ferme domestiqués (vaches, porcs, moutons et poulets) s'élève à environ 700 millions de tonnes. La masse combinée de tous les grands animaux sauvages survivants est quant à lui inférieure à 100 millions de tonnes.

¹² Groupe de réflexion de scientifiques et économistes fondé en avril 1968.

¹³ Conférence de Stockholm – 5 au 16 juin 1972.

¹⁴ Qualifiées de sommet de la Terre, ces conférences décennales organisées par l'ONU réunissent les dirigeants mondiaux dans le but de réfléchir et agir pour l'environnement et la société.

En 1983 est mise en place par l'ONU, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Après cinq ans de fonctionnement, la commission livre son rapport aujourd'hui connu comme le rapport Brundtland (1987) - président de ladite commission. Ce rapport - « *Our Common Future* » - est célèbre, car c'est par son intermédiaire que sont popularisées les notions de développement durable¹⁵ et de durabilité. Le développement durable est défini dans ce rapport en ces termes (Brundtland, 1987, chap. 2) :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de “besoins”, et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient de donner la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. [...] Au sens le plus large, le développement durable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature ».

Le concept de développement durable associe deux termes que certains jugent antinomiques. Le « développement » suppose une augmentation de la production, consommation et par conséquent une exploitation des ressources. Le terme « durable » fait écho - à la lumière des études sur les effets de l'activité humaine sur la planète - à un changement des modes de vie qui implique une réduction de la consommation, notamment en Occident (Latouche, 2003). Deux voies de développement durable vont alors se développer indépendamment dans la recherche académique : la première qui tend vers la décroissance¹⁶ ; et la seconde, prométhéenne, qui recherche le salut de l'humanité dans le développement de nouvelles technologies (Debref, 2018).

Ces deux voies s'opposent l'une par rapport à l'autre. Quand la première est jugée pessimiste, elle se revendique réaliste, alors que la seconde plus optimiste est qualifiée d'utopique. Au cœur de ce clivage siège le concept « d'effet rebond ». Les bénéfices environnementaux attendus par les innovations peuvent s'effacer en raison d'une hausse de la consommation, ou l'exploitation de nouvelles ressources, voire dans un certain cas exacerber les problèmes existants (Greening *et al.*, 2000). Par exemple, le développement d'agrocarburant engendre potentiellement une augmentation de la production et de l'utilisation de voitures en raison de la découverte d'une nouvelle source d'énergie moins onéreuse. La baisse de consommation du pétrole par les automobilistes - en raison de l'utilisation d'une source alternative d'énergie - augmente son usage dans de nouvelles applications en raison de la réduction de son coût

¹⁵ Parfois traduit en « développement soutenable ».

¹⁶ Et s'oppose à la notion même du développement durable (cf *supra.*).

d'accessibilité. Le pessimisme des uns s'oppose alors à l'optimisme des autres. Ces deux visions, bien que diamétralement opposées impliquent toutes deux une transformation de nos systèmes vers la durabilité et cohabitent aujourd'hui dans les approches de la durabilité.

1.2.2. La durabilité, un objectif souple, mais structuré

Initialement motivé par des préoccupations environnementales, le concept de développement durable répond de nos jours à de nombreuses attentes de progrès sociétales. Les défis concrets auquel fait face le développement durable sont au moins aussi hétérogènes et complexes que le sont les différentes sociétés humaines et les écosystèmes naturels dans le monde (Kates *et al.*, 2005). Les termes « développement durable » et « durabilité » sont souvent utilisés de manière interchangeable (Williams et Millington, 2004). Le développement durable doit être compris comme un processus temporel en vue d'atteindre la durabilité (Shaker, 2015). La durabilité est donc un objectif à la fois mondial, national, organisationnel, et individuel. Ainsi, la notion de durabilité est au cœur des réflexions qui associent les impératifs économiques, écologiques et sociaux. La Commission Brundtland fournit également dans son rapport la définition la plus communément acceptée de la « durabilité » (Brundtland, 1987) :

« un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ».

L'étymologie du terme *sustainable* (durable en français) provient du verbe français « soutenir ». La conception moderne de la durabilité trouve son origine dans la sylviculture (Brown *et al.*, 1987). Elle repose sur un principe simple : la quantité de bois récolté ne doit pas dépasser celle qui repousse. Plus tard, elle est transférée au contexte de l'écologie, en tant que principe, à savoir, la capacité de la nature à se régénérer. Johnston *et al.* (2007 - cité dans Geissdoerfer, 2019) ont estimé qu'il existait plus de 300 définitions de la durabilité et que cette pluralité participe à son ambiguïté. Sa définition se réduit bien souvent à la quête d'un équilibre entre le développement économique, la préservation de l'environnement et de l'équité sociale (Sikdar, 2003). La poursuite de ces trois objectifs a été popularisée par le biais des trois piliers de la durabilité définie par Elkington (1997), c'est-à-dire les personnes, le profit et la planète.

Dans cette approche de la durabilité (*triple bottom line*), la poursuite d'une performance tripartite est particulièrement pertinente pour la diffusion à grande échelle de ce terme et de ses interprétations les plus contemporaines. Les trois dimensions de la performance s'influencent mutuellement et cumulativement dans le but de générer des rétroactions

positives. Plus précisément, elles agissent de manière interdépendante et se renforcent mutuellement dans des contextes et des horizons temporels différents (Wise, 2016 - cité dans Geissdoerfer, 2019).

Cette conception de la durabilité telle que définie par la Commission Brundtland est trop générale pour être mise en œuvre par les dirigeants (Baumgartner et Rauter, 2017). En effet, elle repose sur une identification subjective de ce qui est durable et non-durable, de ce qui compromet le besoin des générations futures et ce qui ne compromet pas. À l'échelle globale, le concept de « frontière planétaire » a été proposé afin de définir les limites environnementales dans lesquelles l'humanité peut opérer en toute sécurité (Rockström *et al.*, 2009 ; Steffen *et al.*, 2015). Cependant, ces « frontières » ne sont pas équivalentes à des seuils précis ou à des points de basculement où leur dépassement induit un état critique et irréversible. En pratique, cette réalité est tout aussi complexe pour les organisations (Broman et Robèrt, 2017).

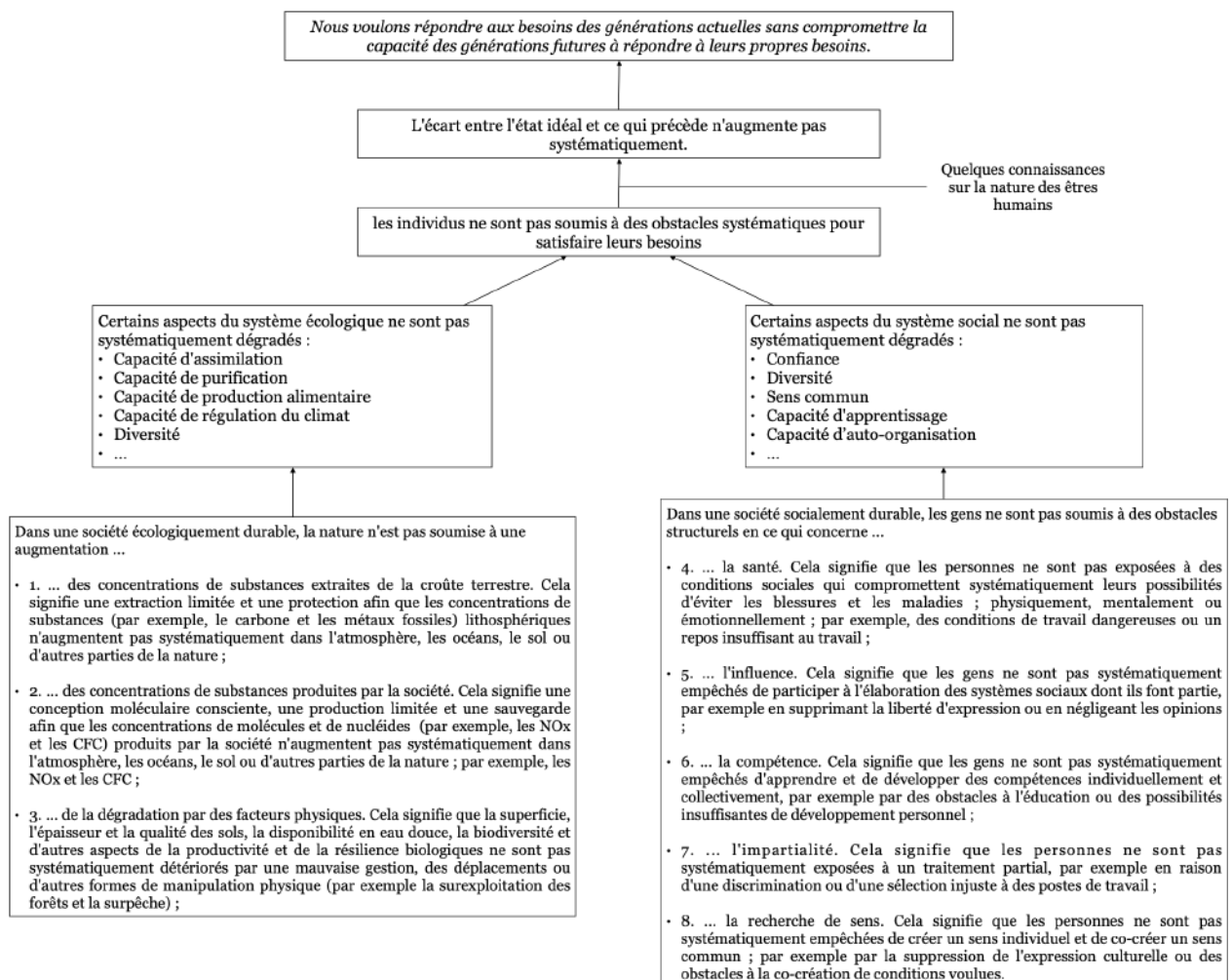
De plus, les connaissances en matière de durabilité sont en évolution perpétuelle. Des activités, des pratiques, des technologies, des produits ou des services jugés durables il y a peu, sont aujourd'hui remis en question. Le développement des agrocarburants¹⁷ a suscité un intérêt croissant des industriels et de certaines nations (exemple : Brésil) en raison des variations incontrôlées et incompressibles des prix du pétrole (chocs pétroliers 1973 et 1979). Ils sont perçus par certains comme une solution à la dépendance aux énergies fossiles, mais très vite des effets pervers (rebonds) vont être mis en avant (Havlík *et al.*, 2011). Parmi eux nous pouvons citer les effets sur la hausse des prix des produits agricoles et les émissions de gaz à effets de serre. En effet, la conversion de terre agricole vers la production (subventionnée ou rémunératrice) de matières premières aux agrocarburants (palmier à huile, canne à sucre, ...) se réalise au détriment des traditionnelles, cultures alimentaires. Il en résulte une hausse des prix pour les populations locales.

Si les gouvernements, les scientifiques et les organisations peuvent affirmer catégoriquement la nécessité de viser un état de durabilité, ils ont besoin d'une définition commune. Il est difficile et imprudent de s'entendre sur une définition détaillée de la durabilité compte tenu de ses multiples représentations (Broman et Robèrt, 2017 ; Missimer *et al.*, 2017). De son côté, le développement durable est subdivisé en objectifs de développement durable (ODD)

¹⁷ L'appellation agrocarburant a remplacé l'historique biocarburant (*biofuel* en anglais) car le préfixe « bio » est associé en France au mode de production de l'agriculture biologique. L'agrocarburant est issu de l'agriculture, mais n'est en aucune manière une production biologique.

dans le programme des Nations unies pour l'horizon 2030 (Sachs *et al.*, 2019). Ces objectifs définis de manière systémique et scientifique garantissent le cheminement d'une entreprise vers une durabilité réelle ou forte. De manière analogue, la durabilité peut bénéficier d'une définition sous forme de principes (Broman et Robèrt, 2017). Les relations entre la définition Brundtland (1987), les aspects essentiels des systèmes écologiques et sociaux et les principes de durabilité sont résumés schématiquement par Broman et Robèrt (2017) que nous reportons dans la figure L1. À l'instar de ces deux auteurs, le concept de durabilité est utilisé dans cette thèse pour décrire *l'objectif d'une organisation visant à créer une valeur économique, tout en protégeant l'environnement naturel et social et en réduisant les dégradations à l'œuvre sur les systèmes écologiques et sociaux*. Au lieu de se satisfaire d'objectifs immuables, la durabilité ouvre la voie à de multiples attentes concernant, par exemple, ce qui doit être développé et ce qui doit être soutenu et protégé, pendant combien de temps et au profit de qui.

Figure L1 : Les principes de la durabilité



(Source : traduite de Broman et Robèrt 2017)

1.2.3. La transformation, une mue nécessaire à la quête de la durabilité

Dans l'état actuel, l'humanité est confrontée à une surutilisation des ressources naturelles, à une aggravation du changement climatique, à l'augmentation de besoins humains non satisfaits, et à un accroissement des inégalités et de l'exclusion sociale (Steffen *et al.*, 2015). Étant donné que la durabilité est un objectif (*cf supra.* 1.2.2.), le passage d'un modèle de société destructeur (*cf supra.* 1.1.) à un modèle soutenable par la planète, nécessite des transformations profondes. Les défis mentionnés ci-dessus sont étroitement associés à la consommation et à la production de biens et de services dans notre société. La surexploitation des ressources naturelles, la pollution, et la perturbation des processus naturels de la planète sont le reflet direct de ce qui est produit et consommé, et en quelles quantités (Bengtsson *et al.*, 2018). Pour faire face à ces défis, il faut donc restructurer notre façon de produire et de consommer.

La nécessité d'une transformation de notre société est aujourd'hui visible dans l'Agenda 2030 pour le développement durable. L'un des dix-sept objectifs de développement durable vise à assurer une consommation et une production durables. En lien avec les dix-sept objectifs de développement, six objets de transformation ont été identifiés (Sachs *et al.*, 2019) : (1) éducation, genre et inégalité ; (2) santé, bien-être et démographie ; (3) décarbonisation de l'énergie et industrie durable ; (4) alimentation, terre, eau et océans durables ; (5) villes et communautés durables ; et (6) révolution numérique pour le développement durable. Ces différentes transformations impliquent des investissements, des enjeux réglementaires et nécessitent une mise en action de la part des gouvernements, de la société civile et des organisations.

Cette nécessaire transformation, conduit de plus en plus nombreux chercheurs à s'intéresser au processus de changement de nos systèmes de société (Köhler *et al.*, 2019). Dans les années 1990, des chercheurs vont s'intéresser à ce qui deviendra la recherche sur les transitions vers la durabilité (*sustainability transitions*). Ce courant de recherche émerge à la suite de travaux de chercheurs hollandais (Schot et Rip, 1997 ; Rip et Kemp, 1998 ; Geels, 2004). La motivation sous-jacente de la recherche sur les transitions de durabilité est la volonté de résoudre les grands défis sociétaux et systémiques du 21^e siècle tels que le réchauffement climatique ou l'épuisement des ressources. La prochaine section de ce chapitre vise spécifiquement à éclairer le lecteur sur cette littérature récente.

SECTION 2 : LES CADRES D'ANALYSE DE LA TRANSITION VERS LA DURABILITÉ

2.1. Essor d'un domaine de recherche

2.1.1. La transition vers la durabilité : généalogie théorique d'un courant de recherche intégratif

L'étude des transitions vers la durabilité vise à répondre aux défis que rencontrent nos sociétés face à la détérioration de notre environnement social et écologique. À cet égard, de nombreuses sciences et courants de recherche se sont intéressés à la durabilité. Parmi elles, les sciences sociales sont particulièrement à l'œuvre sur cette thématique. Les défis systémiques que posent la durabilité ont été intégrés de manière plus ou moins structurante dans les différentes disciplines qui composent les sciences sociales, dans le but d'y apporter des bribes de réponses.

Bien que les différents domaines des sciences de gestion étudient les problématiques de durabilité, elles le font de manière essentiellement disciplinaire, c'est-à-dire avec des corpus théoriques et des cadres analytiques spécifiques. La durabilité et plus encore, le processus de transition vers la durabilité, sont des sujets d'étude nouveaux, éminemment complexes et systémiques. Penser que la réponse à l'aporie de ce processus soit détenue par une discipline est illusoire. Comprendre les mécanismes complexes qui sous-tendent la transformation des sociétés vers un état durable nécessite des approches intégratives, multi et trans-disciplinaires (Stirling, 2011). En effet, plusieurs approches théoriques ont été utilisées pour étudier et expliquer les particularités des transitions/transformations de systèmes (Stirling, 2011 ; Markard *et al.*, 2012). Le concept au cœur de la recherche sur les transitions est celui de systèmes sociotechniques (« sociotechnologiques » dans les travaux antérieurs). L'idée que les systèmes technologiques ont une composante sociale intégrée et que les systèmes sociaux intègrent une composante technologique est une thèse centrale dans la recherche sur les transitions. Cette thèse repose sur le croisement fertile des travaux sur l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1977 ; Dosi, 1982) et ceux de la sociologie des technologies (Bijker *et al.* 1987 ; Hughes, 1987).

Les apports de l'économie évolutionniste

L'économie évolutionniste s'affranchit de l'idée selon laquelle le profit est le déterminant fondamental au comportement économique des acteurs et des mécanismes de l'innovation. Dans le cadre de l'économie industrielle, Nelson et Winter (1982) ont proposé le concept de « routine » pour illustrer les pratiques souvent tacites dont une entreprise s'est dotée par le biais d'apprentissages. À travers l'apprentissage et l'expérience, les tâches sont réalisées de plus en plus efficacement, ce qui améliore *in fine* la performance de l'entreprise. Les auteurs parlent initialement de « trajectoire naturelle générale » (Nelson et Winter, 1982) et plus tard de « dépendance au sentier » (Arthur *et al.*, 1987 ; David, 1988 ; 2001 ; Arena et Lazaric, 2003).

Les possibilités offertes aux organisations concernant leurs choix sont contraintes par leurs histoires, leurs technologies et leurs routines. La notion de « régime technologique » (Nelson et Winter, 1982) vise à mettre en lumière cet état de contrainte où les routines cognitives et les connaissances techniques, telles des règles, guident et limitent le développement technologique à plus grande échelle.

La « dépendance au sentier » et le « régime technologique » laissent place à ce que Dosi (1988) qualifie de « trajectoires technologiques ». Les régimes et les effets d'apprentissages cumulatifs (« routines ») vont guider l'innovation vers des trajectoires prédéterminées. Dosi (1982, 1988) identifie trois sources de pressions supplémentaires qui contraignent les innovations vers des trajectoires prédéfinies : (1) la demande des consommateurs (recherche d'économie d'échelle) ; (2) les technologies existantes (valorisation de l'apprentissage) ; (3) l'évolution des connaissances scientifiques (effets de réseaux). Combinées, ces pressions forment un « régime technologique » qui contraint l'innovation dans une « trajectoire technologique » déterminée.

Les apports de la sociologie des technologies

Le terme « sociotechnique » (Hughes, 1983) a été introduit par les chercheurs pour tenter de surmonter les divisions artificielles entre ce qui détermine technologiquement notre monde et ce qui le détermine socialement. En effet, pour de nombreuses technologies, par exemple le nucléaire, les réactions de la société civile obligent les concepteurs à modifier leurs systèmes. En prévision, les innovateurs anticipent les réactions du public et incluent leur représentation sociale dans le développement de leur technologie (Rip et Kemp, 1998). Les transitions sociotechniques diffèrent des transitions technologiques en ce qu'elles incluent

des changements dans les pratiques des utilisateurs et les structures institutionnelles, en plus de la dimension technologique.

En étudiant le réseau électrique américain, l'historien Hughes (1983) analyse comment les technologies et sociétés interagissent dans le processus de transformation des « systèmes sociotechniques ». Il qualifie ce système de « *seamless web* » (Hughes, 1986) où des éléments très différents interagissent et se combinent dans de grands systèmes techniques : le réseau électrique américain. Hughes (1987) identifie quatre composantes des systèmes technologiques : (1) les artefacts physiques (exemple les générateurs, les lignes à haute tension) ; (2) les organisations et infrastructures impliquées (entreprises de fabrication, sociétés de services publics, banques d'investissement) ; (3) les composantes « scientifiques » (livres, articles, programmes de recherche et d'enseignement) ; (4) les artefacts législatifs (lois). Les associations de ces composantes hétérogènes entraînent la stabilité (rigidité) du système. L'idée centrale du régime est qu'il impose une logique et une direction pour un changement sociotechnique progressif.

L'idée d'un « *seamless web* » (Hughes, 1986) suggère que les systèmes technologiques sont construits socialement et façonnent du même temps la société. Quel que soit le point de départ, l'étude du processus de transformation intègre une dynamique de construction sociale de la technologie (Bijker *et al.*, 1987) où différents groupes sociaux rencontrent des problématiques différentes, en ont des interprétations différentes et par conséquent, proposent des solutions différentes. Les systèmes sociotechniques offrent une vision nuancée de la complexité de ces systèmes en comparaison avec la stricte dichotomie entre constructivisme social et déterminisme technologique (Akrich, 1994).

L'idée que les liens entre les éléments techniques et sociaux assurent la stabilité d'un régime est au cœur de la sociologie de la traduction¹⁸ (Law et Callon, 1992 ; Latour, 1993). Les systèmes sont interprétés comme des réseaux hétérogènes, composés d'acteurs humains et d'acteurs non humains tels que les dispositifs technologiques. Ces différents éléments sont appréhendés sans distinction ni qualités (ontologie plate). Les changements dans un élément du réseau humain et non humain peuvent déclencher des changements dans d'autres éléments. Dans cette conception, le système se stabilise à travers des mécanismes de « traduction » et « d'enrôlement » (Callon, 1986). Plus précisément, par l'intermédiation d'un « porte-parole » (individuel ou collectif), des acteurs cherchent à en intéresser d'autres avec la mise en avant d'un problème commun (traduction). Quand les acteurs sont convaincus de

¹⁸ ou théorie de l'acteur réseau.

trouver une réponse satisfaisante à leur problème, ils sont susceptibles d'être mobilisés (enrôlement). Les représentations et les intérêts des différents acteurs convergent et donnent lieu ainsi à un réseau hétérogène de plus en plus stable (Latour, 1991 ; Callon et Latour, 2006).

Un cadre intégratif multi et trans-disciplinaire

Le croisement de la théorie évolutionniste à celle de la sociologie des transitions dans le but d'étudier des processus de transformation va se réaliser à partir des années 2000 sous l'impulsion de chercheurs hollandais (Schot et Rip, 1997 ; Rip et Kemp, 1998 ; Rotmans *et al.*, 2001 ; Geels, 2004). Ces travaux convergent dans leur volonté d'étudier les changements à grande échelle qui interviennent sur de longues périodes au sein de systèmes sociotechniques.

Ils conçoivent cette transformation comme un processus sociotechnique qui implique une grande diversité d'acteurs sociaux, dont les relations entraînent des rigidités (sociologie de la traduction). Des rigidités qui viennent s'adjoindre à celles des régimes et des trajectoires technologiques (économie évolutionniste). Les systèmes sociotechniques se définissent alors comme des moyens stables et dominants de réaliser des fonctions sociétales particulières (fournir l'énergie, nourrir la population, *etc.*). Ils sont ensemble semi-cohérents de règles et d'éléments hétérogènes (Geels, 2011).

Ce cadre théorique est mobilisé par la suite en vue d'apporter des réponses au défi environnemental. Progressivement, la transition des systèmes sociotechniques va laisser place à celles plus spécifiques des transitions vers la durabilité (*sustainability transitions*). Markard, Raven et Truffer (2012, p. 956) définissent dans leur revue de littérature les transitions vers la durabilité comme :

« des processus de transformation à long terme, multidimensionnels et fondamentaux par lesquels les systèmes sociotechniques établis passent à des modes de production et de consommation plus durables. ».

Conformément à ce que nous avons décrit dans notre première section (*cf supra.*), la durabilité est un objectif à atteindre et le développement durable est le processus devant mener nos sociétés vers cet état de soutenabilité. En ce sens, les transitions vers la durabilité ont vocation à étudier les processus de transformation des différents systèmes sociotechniques. À terme, on imagine que la somme de ces transitions conduira la société vers la durabilité.

En tant que proposition heuristique, le domaine émergent des transitions vers la durabilité s'enrichit d'autres approches, majoritairement ancrées dans une perspective technologique (Markard *et al.*, 2012). Ces différentes approches - en plus de celles de l'économie évolutionniste et de la sociologie de la traduction - sont venues alimenter un courant de recherche nouveau et volontairement hétérogène, celui de la transition vers la durabilité (Köhler *et al.*, 2019).

Des discussions croisées viennent enrichir ce corpus de littérature sur des dimensions particulières, telles que celles relatives aux sciences de gestion. L'objectif de la recherche sur les transitions vers la durabilité diffère (sans toutefois les exclure) des débats « macro » de longue date sur la nature du capitalisme (Feola, 2020) et des mécanismes plus « micro » comme les motivations à l'innovation verte (Horbach *et al.*, 2012). Les transitions vers la durabilité ont plusieurs caractéristiques qui en font un sujet distinct (et exigeant) dans les débats sur les sciences sociales au sens large.

2.1.2. Un courant de recherche en construction

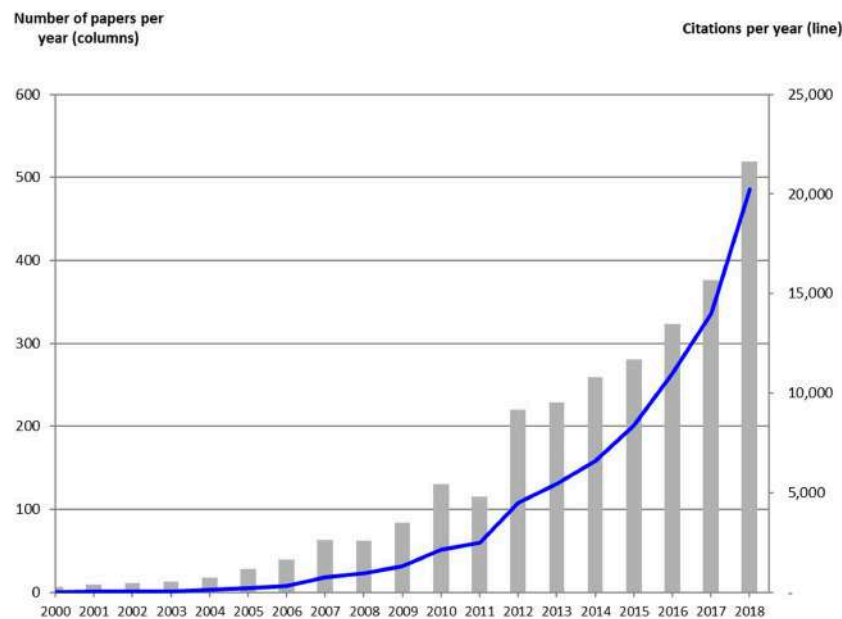
Les recherches qui abordent les transitions vers la durabilité ont gagné du terrain depuis leur émergence dans les années 90. En 2007, un peu plus de 50 articles publiés dans des revues à comité de lecture sont recensés, puis à partir de 2010 la barre des 100 articles universitaires est dépassée (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019). Le nombre de publications croît chaque année¹⁹ et en 2018, ce sont pas moins de 500 articles qui sont publiés en faisant expressément référence à cette littérature (*cf.* figure L2). L'intérêt que suscite ce domaine de recherche nouveau va conduire un nombre croissant de chercheurs à se structurer dès 2009 au sein d'un réseau de recherche spécifique : *Sustainable Transitions Research Network* (STRN). Le nombre de membres du STRN est passé d'environ 200 en 2010 à plus de 1700 en 2018. Le réseau s'étend désormais au-delà de l'Europe et inclut des universitaires d'Australie, d'Asie, d'Afrique et des Amériques.

En 2011, le réseau crée sa propre revue : *Environmental Innovation and Societal Transitions*. La revue centralise des recherches sur les transitions vers la durabilité afin d'éviter leur fragmentation dans de nombreuses revues attachées à des disciplines variées (Ollivier et Plumecocq, 2015). D'autres revues ont favorisé le développement de cette nouvelle littérature, notamment des revues spécialisées sur l'environnement ou les changements sociétaux tel que (Markard *et al.*, 2012) : *Energy Policy*, *Technological Forecasting and Social Change*,

¹⁹ Mise à part une baisse du nombre de publications pour l'année 2011.

Technology Analysis and Strategic Management, *Environmental Innovation and Societal Change* et *Journal of Cleaner Production*. En 2012, la troisième revue à offrir des débouchés à la recherche sur les transitions vers la durabilité n'est autre que la revue bien établie : *Research Policy*. Les articles publiés dans cette revue sont de loin les travaux recevant le plus de citations. Toutefois, les contributions à d'autres revues bien établies en gestion, économie et sciences politiques restent très limitées.

Figure L2 : Nombre d'articles et de citations dans des revues à comité de lecture



(Source : Köhler et al., 2019)

Si l'augmentation des publications et le caractère intégratif de l'approche de la transition ont élargi l'objet d'étude, il n'en demeure pas moins limité. Les recherches initiales se concentraient sur un nombre restreint d'industries dans les pays occidentaux. Elles laissent place aujourd'hui à de nouveaux terrains d'étude dans de nouvelles zones géographiques aux problématiques différentes, mais ces recherches restent minoritaires (par exemple : Berkhout *et al.*, 2009 ; Swilling, 2013 ; Osunmuyiwa et Kalfagianni, 2017). Initialement les publications relatives aux transitions se concentraient majoritairement sur les systèmes sociotechniques de l'énergie²⁰ et des transports²¹. En effet, les recherches académiques se sont intéressées très tôt aux transformations des technologies, des marchés, des pratiques de consommation et des infrastructures de ces deux secteurs (Hughes, 1983, 1987 ; Geels, 2004).

²⁰ Par exemple : Jacobsson et Johnson, 2000 ; Kern et Smith, 2008 ; Musiolik et Markard, 2011.

²¹ Par exemple : Hoogma, 2002 ; Geels, 2005b ; Sengers et Raven, 2014 ; Klitkou *et al.*, 2015 ; Sheller, 2015).

D'autres systèmes tels que l'eau (Geels, 2005a ; Binz *et al.*, 2012), l'agriculture (Lamine *et al.*, 2009 ; Darnhofer, 2014) et la gestion des déchets (Lawhon, 2012 ; Morone *et al.*, 2020) ont suscité l'intérêt des chercheurs. Malgré une ouverture, l'énergie et les transports restent néanmoins les terrains de recherche privilégiés. Le programme complet de recherche sur les transitions vers la durabilité (Köhler *et al.*, 2019) démontre que le domaine de recherche s'est diversifié et a mûri, mais demeure limité (Hopkins *et al.*, 2020).

La question de savoir comment promouvoir et gouverner une transition vers la durabilité, c'est-à-dire une transformation radicale vers des modes de production et de consommation plus durables, est un domaine de recherche émergent. En tant que tel, il est sujet à des débats épistémologiques. Par le biais d'articles, les chercheurs se répondent et enrichissent ce domaine de recherche. Aujourd'hui quatre cadres analytiques majeurs ont été identifiés dans les études de transition vers la durabilité (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019). Il s'agit du management de la transition (Rotmans *et al.*, 2001, Loorbach, 2010), le management de niches stratégiques (Kemp *et al.*, 1998, Smith, 2007), les systèmes technologiques d'innovation (Jacobsson et Johnson, 2000) et l'approche multiniveaux (Geels, 2002, Smith *et al.*, 2010). Nous discuterons de ces quatre cadres et de leurs origines dans les deux prochaines sous-sections (*cf. infra*. 2.2. et 3.1.). Ces différents cadres bénéficient de discussions croisées où les chercheurs répondent aux différentes limites de leurs cadres respectifs (Geels, 2011, 2019 ; Markard *et al.*, 2015²²).

2.2. Les différents cadres analytiques des transitions vers la durabilité

2.2.1. Les cadres analytiques existants et leurs concepts transversaux

Caractéristiques générales des cadres d'analyses

Plusieurs caractéristiques peuvent être attribuées aux transitions de durabilité, telles que leur caractère multidimensionnel, la co-évolution de ses différents éléments ; le processus multiacteurs ; la relation entre la stabilité et le changement ; les objectifs et le processus à long terme ; ou leur dimension multiscalaire (Markard *et al.*, 2012 ; Gobert, 2016 ; Köhler *et al.*, 2019). Les transitions impliquent des changements dans toute une série d'éléments comme les technologies, les marchés, les pratiques des utilisateurs, les infrastructures, les politiques,

²² Trois articles au titre évocateur : « The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms » ; « socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective » ; « The technological innovation systems framework: Response to six criticisms ».

les structures industrielles et les chaînes d'approvisionnement (Markard *et al.*, 2012). Cependant, malgré l'abondance de ces caractéristiques communes on distingue dans cette littérature florissante quatre cadres analytiques afin d'appréhender la complexité du phénomène étudié (Markard *et al.*, 2012 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Köhler *et al.*, 2019)²³.

Ces cadres ont acquis une certaine importance dans le domaine des études sur les transitions vers la durabilité : le management de la transition (TM) ; le management de niches stratégiques (SNM pour *strategic niche management*) ; les systèmes technologiques d'innovation (TIS) ; l'approche multiniveaux (MLP pour *multi-level perspective*). Les cadres analytiques de cette section entretiennent un lien étroit avec les études sur les innovations (Smith *et al.*, 2010). L'accent mis sur l'innovation a l'avantage d'attirer l'attention analytique sur la nouveauté et les structures existantes qui tendent à privilégier des types particuliers d'acteurs (Köhler *et al.*, 2019).

Le SNM (Kemp *et al.*, 1998 ; Schot et Geels, 2008) et le TM (Rotmans *et al.*, 2001 ; Kemp *et al.*, 2007) sont tous deux des cadres analytiques centrés initialement sur les politiques publiques, mais à des échelles différentes (*cf.* 2.2.2. et 2.2.3.). Alors que le SNM se concentre principalement sur la gouvernance des transformations technologiques via des politiques publiques qui promeuvent des activités de niche, le TM s'intéresse au changement de structures entières dans les systèmes sociotechniques.

Les TIS et la MLP (*cf.* 2.2.4. et 3.1.) sont deux approches dominantes et intégratives dans les recherches sur la dynamique de l'innovation dans les processus de transition vers la durabilité (Coenen *et al.*, 2012 ; Markard et Truffer, 2008a). Les deux approches conceptualisent les systèmes sociotechniques comme des ensembles d'acteurs, de réseaux, d'institutions et de technologies ou d'artefacts interdépendants. Elles visent à améliorer la compréhension des processus d'innovation radicaux et des transitions sociotechniques.

Concepts transversaux

Ces quatre cadres d'analyse utilisent un ensemble de concepts et de constructions partagés. Ces cadres bénéficient d'enrichissements croisés et participent à un enrichissement cumulatif de l'étude des transitions vers la durabilité. Dans l'ensemble, deux concepts centraux sont

²³ Parfois un cinquième cadre est avancé, celui de la géographie de la transition (Picard et Tanguy, 2017). Ces approches spatialisées encore minoritaires (Coenen et Diaz Lopez, 2012, Raven *et al.*, 2012 ; Hansen et Coenen, 2015) sont intégrées pour la plupart dans le cadre du management de la transition (Köhler *et al.*, 2019).

inhérents à la compréhension de ces différents cadres ; les systèmes sociotechniques et les niches. Ces deux concepts sont résumés dans le tableau L1.

Tableau L1 : Définitions des concepts clés de la transition vers la durabilité

	Définitions	Remarques
Systèmes sociotechniques	« Les systèmes socio-techniques sont constitués d'un ensemble d'éléments, notamment la technologie, la réglementation, les pratiques des utilisateurs et les marchés, la signification culturelle, l'infrastructure, les réseaux de maintenance et les réseaux d'approvisionnement » (Geels, 2005b, p. 446)	Les systèmes englobent différentes dimensions, telles que la technologie, la science, la politique, les pratiques des utilisateurs, les utilisateurs, les marchés, la signification culturelle et symbolique de la technologie et les réseaux industriels (Sarasini et Linder, 2018)
Niches	« Une niche peut être définie comme un domaine d'application discret (habitat) où les acteurs sont prêts à travailler avec des fonctionnalités spécifiques, acceptent des problèmes de démarrage tels que des coûts plus élevés et sont prêts à investir dans l'amélioration de nouvelles technologies et le développement de nouveaux marchés. » (Hoogma, 2002, p. 4)	Rip (1995) a introduit le concept de niche en utilisant l'exemple du moteur Stirling au sein de la société Philips. L'argument initial était que les nouveautés radicales ont une faible légitimité et nécessitent une protection et un soutien pour survivre (programmes de développement de produits spécifiques ; structure autonome ; marché réglementé).
	« Les niches technologiques font référence aux essais et démonstrations sur le terrain au niveau local, impliquant un certain nombre d'acteurs concernés, notamment les entreprises de fabrication, les utilisateurs et les décideurs politiques. La construction de telles niches, qui alignent les artefacts technologiques sur les attentes de la société et les cadres institutionnels, permet de faire accepter les nouvelles technologies par la société de manière contrôlée avant leur introduction sur un marché plus large. » (Berggren <i>et al.</i> , 2015, p. 1018)	Ce sont les travaux de Schot, Hoogma et Elzen (1994) qui introduisent la distinction entre niche technologique et niche de marché.
	« Les niches de marché désignent des zones géographiques limitées ou des domaines d'application étroits dans lesquels les avantages de la nouvelle technologie sont d'une grande valeur, tandis que les inconvénients sont moins problématiques. Elles offrent donc des environnements de sélection favorables et favorisent le développement et le perfectionnement ultérieurs. » (Berggren <i>et al.</i> , 2015, p. 1018)	Contrairement à la conception de niche traditionnelle, les chercheurs de SNM soutiennent que pour de nombreuses innovations, en particulier celles qui sont prometteuses en termes de durabilité, les niches de marché et la demande des utilisateurs ne sont pas facilement accessibles parce que les innovations ne sont pas des variations mineures de l'ensemble des technologies dominantes, mais en diffèrent radicalement (Schot et Geels, 2008).

Dans les trois prochaines sous-sous-sections, nous décrivons les contours des trois cadres analytiques que sont le management de niche stratégique (SNM), le management de la transition (TM) et les systèmes technologiques d'innovation (TIS) ; afin que le lecteur puisse bénéficier d'une vision holistique du domaine des transitions vers la durabilité et de ces cadres analytiques. Cette présentation n'est pas indispensable, mais elle nous paraît essentielle étant donné les fertilisations croisées entre les différents cadres. Nous nous attacherons à décrire avec minutie le dernier cadre relatif à l'approche multiniveaux (MLP) dans une sous-section dédiée (*cf infra* 3.1.). Ce dernier pouvant être appréhendé comme une agrégation des trois autres (Bidmon et Knab, 2018 ; Sarasini et Linder, 2018), nous utiliserons ce cadre dans la poursuite de notre recherche.

2.2.2. Le management de niche stratégique (SNM)

Le SNM est basé sur l'observation de nouvelles technologies présentant des avantages évidents pour la société et l'environnement en laboratoire, mais qui ne parviennent pas à se développer sur un marché en raison de facteurs sociaux et techniques interdépendants. Pour se développer indépendamment des pressions des systèmes sociotechniques, les technologies « durables » peuvent se développer au sein de niches (Kemp *et al.*, 1998) et plus précisément de niches technologiques (Schot *et al.*, 1994 ; *cf.* tableau L1). Ainsi les technologies sont protégées des pressions systémiques afin d'améliorer leurs performances en vue d'une introduction future sur une niche de marché (Schot et Geels, 2008).

Dans l'idéal l'innovation radicale « durable » devrait rivaliser avec les technologies des régimes sociotechniques puis les renverser. Idéal parce que les technologies étudiées dans cette perspective n'ont pas rencontré le succès escompté (Köhler *et al.*, 2019). L'intérêt du sujet est par conséquent de mettre en exergue les facteurs d'échec et d'en déduire les « potentiels » facteurs de réussite (Schot et Geels, 2008).

Le SNM postule que les innovations radicales émergent au sein d'espaces protégés. Empiriquement, il peut s'agir de projets subventionnés (Rip et Kemp, 1998), d'expériences d'organisations privées (Rip, 1995) ou de projets pour des utilisateurs spécifiques tels que l'armée (Agnolucci et Ekins, 2007). Les innovations de niche sont souvent développées par de nouveaux entrants ou des tiers, qui sont prêts à investir du temps et de l'argent pour nourrir et développer une innovation naissante. Le SNM consiste à construire et soutenir ces niches qui portent en elles des innovations radicales ayant le potentiel de renverser les régimes vers un état plus durable (Hoogma, 2002).

Les recherches en SNM sont partagées en ce qui concerne le rôle des pouvoirs publics dans la protection des niches (Kemp *et al.*, 1998 ; Hoogma, 2002 ; Nill et Kemp, 2009 ; Raven et Geels, 2010). Kemp *et al.*, (1998) postulent qu'un soutien trop appuyé des pouvoirs publics est contre-productif. Smith et Raven (2012) reconnaissent que les niches ne peuvent pas prospérer sans la protection des pouvoirs publics, tant qu'elles n'ont pas atteint une échelle critique. Cette mise à l'échelle des niches devrait dès lors, être orchestrée par les pouvoirs publics.

D'autres recherches s'interrogent sur le processus par lequel les niches pourraient interagir et influencer le régime sociotechnique. Comme l'a souligné Smith (2007), une attention insuffisante a été accordée aux processus par lesquels les niches et les régimes interagissent,

bien qu'il s'agisse d'un processus clé dans la phase de démarrage d'une transition. En explorant comment les éléments sociotechniques développés au sein d'une niche pouvaient être repris par le régime, Smith préconise que les niches doivent trouver un « terrain d'entente » avec le régime. En d'autres mots, les niches et les régimes doivent adopter des composantes similaires au vu d'une introduction en douceur de la technologie depuis la niche vers le régime.

Le processus par lequel les expériences de niche peuvent influencer les régimes est appelé « montée en gamme » (Jolly *et al.*, 2012) ou « autonomisation²⁴ » (Smith et Raven, 2012). Deux modèles « d'autonomisation » ont été proposés pour décrire les relations possibles entre les innovations de niche et les régimes existants. Dans le premier, quand la protection de la niche devient superflue, l'innovation de niche est « responsabilisée » dans le sens où sa compétitivité croissante va s'intégrer et se conformer à un régime relativement inchangé (*fit and conform*). Le second suggère que certaines caractéristiques de la niche sont institutionnalisées en tant que nouvelles normes et routines dans le régime. La niche modifie son environnement, plutôt que de s'y subordonner (*stretch-and-transform*). Ces considérations sont aujourd'hui intégrées dans le cadre MLP.

2.2.3. Le management de transition (TM)

Alors que le management de niche stratégique (SNM) entretient une focale sur les niches, le management de la transition (TM) s'intéresse aux acteurs présents au sein des régimes (Rotmans *et al.*, 2001 ; Smith *et al.*, 2005 ; Kemp *et al.*, 2007). Plus encore, certains travaux s'intéressent aux changements des régimes depuis l'intérieur (Matschoss et Repo, 2018). Les recherches sur le management des transitions commencent par reconnaître que les transitions ne peuvent être régies uniquement dans une perspective descendante et qu'une pluralité d'acteurs, et pas seulement les gouvernements doivent y participer. Ce cadre stratégique s'appuie sur le postulat selon lequel les politiques peuvent participer à la transition en dehors des régimes. Les principes directeurs du TM découlent de la conceptualisation des secteurs existants en tant que systèmes sociotechniques complexes. Ce système est amené à évoluer par le biais d'un processus de gouvernance réflexif (Voß *et al.*, 2009).

Un cadre normatif a été développé pour mettre en lumière les étapes par lesquelles les décideurs politiques peuvent agir et façonner le système. Loorbach (2010) identifie 4 activités, à savoir : (1) les activités stratégiques ; (2) les activités tactiques ; (3) les activités

²⁴ Conduire à l'autonomie.

opérationnelles ; (4) les activités réflexives. La première - stratégique - consiste à mettre en place une « arène de transition » multipartite (Kemp *et al.*, 2007) où des représentants du gouvernement, des experts, des scientifiques, des industriels, *etc.* identifient des voies de transition potentielles (vision partagée). La seconde - tactique - consiste à traduire ces visions partagées en objectifs. Les acteurs de l'arène et a fortiori les politiques développent des plans plus spécifiques pour des itinéraires concrets. Ils établissent des agendas tout en soutenant les coalitions pour ces itinéraires, de préférence avec des engagements d'investissement. La troisième - opérationnelle - résulte de la décomposition de ces objectifs et chemins de transition en projets d'innovation. Plus précisément, il s'agit des activités sur le terrain telles que des expériences d'innovation, des projets de démonstration et des activités de mise en œuvre, visant l'apprentissage par la pratique. La dernière - réflexive - repose sur le suivi et l'évaluation de ces projets. À travers un processus itératif, les différentes parties présentes dans l'arène ajustent leurs visions en vue d'améliorer et ajuster leurs pratiques.

Les recherches sur les politiques du point de vue des transitions se sont multipliées (Kölher *et al.*, 2019). Cela comprend des études sur les combinaisons d'instruments politiques (Kivimaa et Kern, 2016), la cohérence des politiques (Uyarra *et al.*, 2016) et l'interaction entre les processus et les instruments politiques (Johnstone *et al.*, 2017). Le TM est particulièrement à l'œuvre aux Pays-Bas depuis le début des années 2000. Les résultats de la mise en œuvre de ces politiques environnementales ne sont pour l'heure pas à la hauteur de leurs espérances (Hendriks et Grin, 2007). Par exemple Kern et Smith (2008) ont fait valoir que l'approche néerlandaise des transitions a créé des visions à long terme et de grandes ambitions en visant l'innovation du système énergétique. En dépit de réalisations considérables, l'approche des transitions risque d'être capturée par le régime énergétique en place, contrairement aux ambitions politique initiales (changement radical du système).

2.2.4. Les systèmes technologiques d'innovation (TIS)

Les systèmes technologiques d'innovation (TIS) s'intéressent à la manière dont les secteurs de la recherche, de l'administration et des entreprises facilitent le développement de nouvelles technologies et comment ces technologies interagissent avec les systèmes (Smith *et al.*, 2010 ; Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019). Un TIS est défini comme (Markard et Truffer, 2008a, p. 611) :

« un ensemble de réseaux d'acteurs et d'institutions qui interagissent conjointement dans un domaine technologique spécifique et contribuent à la création, à la diffusion et à l'utilisation de variantes d'une nouvelle technologie et/ou d'un nouveau produit. »

Les TIS se concentrent sur la compréhension de la dynamique d'un système d'innovation centré sur une technologie spécifique (Markard *et al.*, 2015). Ils comprennent différentes composantes structurelles (acteurs, réseaux et institutions) et fonctions telles que : la formation du marché ; la légitimation ; le développement de connaissances, la mobilisation de ressources, *etc.* (Bergek *et al.*, 2008). Les acteurs impliqués dans le TIS comprennent les entreprises innovantes et leurs parties prenantes directes et indirectes (Farla *et al.*, 2012). Les décideurs politiques peuvent jouer un rôle important dans la création d'un environnement réglementaire favorable à une innovation, tout comme les consommateurs qui orientent les caractéristiques de cette innovation.

Les recherches sur les TIS portent une attention considérable aux innovations durables comme les énergies renouvelables (Shum et Watanabe, 2009), les technologies de transport durable (Farla *et al.*, 2010) et la gestion durable de l'eau (Ward *et al.*, 2012). Bergek *et al.*, (2008) identifient sept fonctions clés permettant le processus de développement et de diffusion des technologies : (1) le développement et la diffusion des connaissances ; (2) l'expérimentation entrepreneuriale ; (3) l'influence sur la direction de la recherche ; (4) la formation du marché ; (5) la légitimation ; (6) la mobilisation des ressources ; (7) le développement d'externalités positives. Le succès des innovations durables dépend dans ce cadre de leur environnement immédiat, ainsi que de la structure et de la dynamique du système d'innovation au cœur des recherches sur les TIS (Markard *et al.*, 2012 ; 2015).

Des études des TIS ont également développé une concentration beaucoup plus forte sur des technologies spécifiques (Hekkert *et al.*, 2007), ce qui est différent des études antérieures avec des technologies plutôt génériques au cœur de l'analyse. Ce changement d'orientation s'accompagne d'une plus grande attention portée aux innovations radicales (et souvent plus durables) à un stade précoce du développement (Markard *et al.*, 2012). Dans des recherches plus récentes, cette spécification des technologies a entraîné une spatialisation des analyses. Par exemple Binz *et al.*, (2014) étudient les effets de la répartition spatiale des connaissances, quand Dewald et Truffer (2012) s'intéressent aux causes de l'écart de croissance sur les marchés régionaux. L'intérêt analytique est ainsi passé de l'innovation technologique contribuant à la croissance économique aux nouvelles technologies en tant que noyaux de transition des systèmes sociotechniques, tout en offrant une analyse spatialisée (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019).

SECTION 3 : LE RÔLE DES ORGANISATIONS DANS L'APPROCHE MULTINIVEAUX

3.1. L'approche multiniveaux (MLP)

3.1.1. Niveaux et concepts de la MLP

L'approche multiniveaux des transitions sociotechniques (Geels, 2002 ; Geels et Schot, 2007 ; Smith *et al.*, 2010) est le cadre analytique dominant dans les études de transition (Köhler *et al.*, 2019). Initialement, cette approche prend racine dans des études historiques à long terme des transitions. Cette approche historique a émergé sous l'impulsion des travaux de Frank Geels dans les années 2000 (Geels, 2002, 2005a, b, Geels, 2006a, b). Ces études longitudinales s'appuient sur l'approche à plusieurs niveaux initiée quelques années auparavant (Rip et Kemp, 1998 ; Kemp *et al.*, 2001). Ce cadre d'analyse se décompose en trois niveaux d'analyse qui sont les « niches », le « régime » et le « paysage » (Geels, 2002). La MLP soutient que les transitions se produisent par des processus dynamiques à l'intérieur et entre ces trois niveaux d'analyse. Les trois concepts au cœur de la MLP offrent des contextes de stabilité différents (Geels et Schot, 2010 ; Bidmon et Knab, 2018). Leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau L2.

Tableau L2 : Caractéristiques des trois niveaux de la MLP

Concept	Niveau	Stabilité	Innovation
Paysage	« Macro » (technologies, contextes d'application, cultures, ...)	Contexte exogène	Transformations exogènes qui peuvent influencer sur les innovations au niveau du régime et des niches
Régime	« Meso » (industries, secteurs)	Dynamiquement stable	Orientation des processus d'innovation qui cantonne les innovations à un degré incrémental en sélectionnant les améliorations progressives de produits établis par rapport aux produits ou technologies entièrement nouveaux
Niche	« Micro » (réseaux d'innovation, acteurs)	Instable	Environnement protégé en vue de l'émergence d'innovation radicale

(Sources : traduites et enrichies de Markard et Truffer, 2008b ; Bidmon et Knab, 2018)

Paysage

Le paysage est un concept qui n'a pas encore été défini dans ce travail de revue de littérature dans la mesure où il est spécifique à l'analyse MLP. Le niveau du paysage constitue le contexte exogène d'un système sociotechnique ; c'est-à-dire l'ensemble des tendances structurelles profondes qui évoluent lentement. Concernant ces tendances structurelles, il peut s'agir du contexte économique, démographique, politique, idéologique, culturel, *etc.* (Rip et Kemp, 1998 ; Geels, 2002 ; Geels et Schot, 2007 ; Geels, 2011). Les paysages fournissent une toile de fond exogène et influente à l'égard des régimes sociotechniques et des niches. Geels (2002, p.1260) illustre le concept de paysage avec une série de contextes particuliers pouvant évoluer indépendamment des régimes et des niches :

« un ensemble de facteurs hétérogènes, tels que les prix du pétrole, la croissance économique, les guerres, l'émigration, les coalitions politiques, les valeurs culturelles et normatives, les problèmes environnementaux ».

On distingue des éléments qui évoluent sur le long cours (la démographie et la préoccupation sociétale par exemple) et des chocs externes (par exemple guerres, crises financières, chocs pétroliers).

Régime sociotechnique

Dans le cadre de la MLP, le concept de régime sociotechnique doit être précisé par rapport à celui de système. Kemp *et al.*, (2001, p. 272) définissent un régime technologique (et non encore sociotechnique) comme :

« la structure ou les règles comprises dans l'ensemble des connaissances scientifiques, des pratiques d'ingénierie, des technologies des processus de production, des caractéristiques des produits, des compétences et des procédures, et des institutions et infrastructures qui constituent la totalité d'une technologie... »

Geels (2002) propose l'usage du concept de « régime sociotechnique » afin de le distinguer de celui de régime technologique de l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Il le définit comme « l'ensemble semi-cohérent de règles » (Geels, 2002, p.1260). La notion de régime sociotechnique - en sus des règles et des institutions - va s'élargir à une variété d'acteurs ayant un intérêt dans la société (Smith *et al.*, 2005 ; Raven, 2007). Le régime sociotechnique ne se limite pas aux ingénieurs et aux scientifiques, mais prend en compte une pluralité d'acteurs tels que les utilisateurs finaux, les décideurs politiques, les groupes d'intérêt, les associations, *etc.*

Geels (2004, 2005b) distingue explicitement les « systèmes sociotechniques » des « régimes sociotechniques ». Par exemple (Geels, 2005b, p. 450) :

« Le régime sociotechnique forme le mésoniveau dans la perspective multiniveaux (MLP). En orientant et en coordonnant les activités des groupes sociaux concernés, les régimes sociotechniques assurent la stabilité des systèmes sociotechniques existants. »

Cette distinction claire n'est cependant pas cohérente dans l'ensemble de ses publications (par exemple Geels, 2005a, fig. 2 ou Geels, 2006b²⁵). Ce débordement est reproduit dans les études de la MLP où tantôt le régime est appréhendé comme un ensemble de règles, tantôt en tant que système ; c'est-à-dire en intégrant des éléments physiques, des acteurs, *etc.* En somme, la littérature sur les transitions technologiques n'applique pas de manière cohérente le concept de régimes sociotechniques. Il existe une compréhension commune en termes de caractéristiques du régime (autostabilisation, inertie, orientation de l'innovation incrémentale - *cf.* tableau L2). Toutefois, les interprétations du régime en tant « qu'ensemble de règles » ou de « système » est plurielles.

Dans le cadre de certaines recherches, la préférence pour l'une ou l'autre de ces conceptions n'est pas déterminante, cependant il nous apparaît important de préciser la nôtre. Dans le cadre de notre thèse, nous privilégions la vision originelle de Geels (2002), en tant qu'ensemble de règles. Comme nous le ferons valoir le cas échéant (*cf. infra.* chapitre 2), notre cadre d'analyse stratégique - celui des stratégies de rupture - partage une réflexion analogue sur les règles qui régissent le comportement des organisations au sein d'un secteur (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Ce choix est justifié à la lumière des travaux de Markard et Truffer (2008b) qui montrent que dans bien des cas la notion de régime est appliquée pour décrire un niveau sectoriel ou industriel (Raven, 2004 ; Raven, 2007 ; Verbong et Geels, 2007). Dans cette perspective, nous retenons la définition de Bidmon et Knab (2018, p. 904) où le régime sociotechnique :

« représente les règles cognitives, réglementaires et normatives dominantes et les structures de ressources qui ont émergé autour d'une technologie étant continuellement utilisée et reproduite par les acteurs du régime. »

²⁵ Ce débordement est relevé par Markard et Truffer, 2008b.

Les caractéristiques de ces différentes règles sont résumées dans le tableau L3.

Tableau L3 : Caractéristiques des règles cognitives réglementaires et normatives

	Cognitives	Réglementaires	Normatives
Exemples	Priorités, croyances, ensembles de connaissances (paradigmes), modèles de réalité, catégories, classifications, jargon / langage, heuristiques de recherche	Règles formelles, lois, sanctions, structures d'incitation, structures de récompenses et de coûts, systèmes de gouvernance, systèmes d'alimentation, protocoles, normes, procédures	Valeurs, normes, attentes du rôle, systèmes d'autorité, devoir, codes de conduite
Base de conformité	Considéré comme acquis	Opportunité	Obligation sociale
Mécanismes	Mimétique, apprentissage, imitation	Coercitif (force, punitions)	Pression normative (sanctions sociales telles que la « honte »)
Logique	Orthodoxie (idées partagées, concepts)	Instrumentalisé (création de stabilité, « règles du jeu »)	Faire partie du groupe (« comment faisons-nous les choses »)
Base de légitimité	Soutenu culturellement, conceptuellement correct	Légalement sanctionné	Gouverné moralement

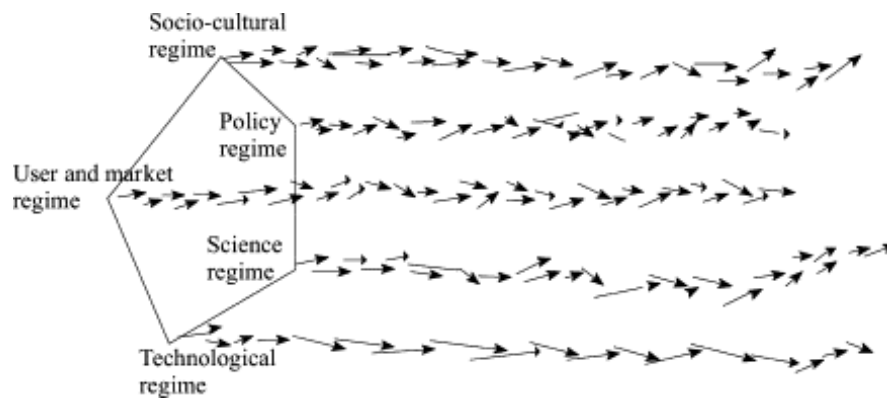
(Source : adaptée de Geels, 2004)

3.1.2. Dynamiques et représentations de la MLP

Comme nous le précisons dans le tableau L2 (*cf supra.*), les trois niveaux du système (niche, régime et paysage) ont des dynamiques de stabilité différentes. Cet oxymore reflète une réalité dans la mesure où la stabilité du régime ne signifie pas qu'il est immuable, mais bien qu'il est dynamiquement stable. La représentation du régime proposé par Geels (2004) en est une claire illustration (*cf.* figure L3). Le régime sociotechnique évolue à travers des innovations répétées. Cependant ces innovations sont exclusivement incrémentales. Il est difficile pour les acteurs qui opèrent sur le régime (nouvel entrant ou entreprise établie) de s'écarter radicalement des règles de base du régime (Geels et Schot, 2010). En ce sens, les règles et les routines rendent les trajectoires des régimes stables dans la durée. Une transition sociotechnique décrit le passage d'un système sociotechnique à un autre et se caractérise par une co-évolution des changements des sous-régimes : socioculturel, politique, scientifique, technologique et de marché. Ensemble, il transforme les modes de production, de distribution, de consommation et les modes de vie des individus (Elzen *et al.*, 2004 ; Bidmon et Knab, 2018). Par exemple, l'approvisionnement en énergie renouvelable nécessite de nouvelles infrastructures (éoliennes, panneaux photovoltaïques...), de nouveaux modes

d'utilisation des consommateurs (heure creuse, aménagement de batteries au domicile), des politiques tarifaires spécifiques, *etc.*

Figure L3 : Alignement des trajectoires du régime et des sous-régimes

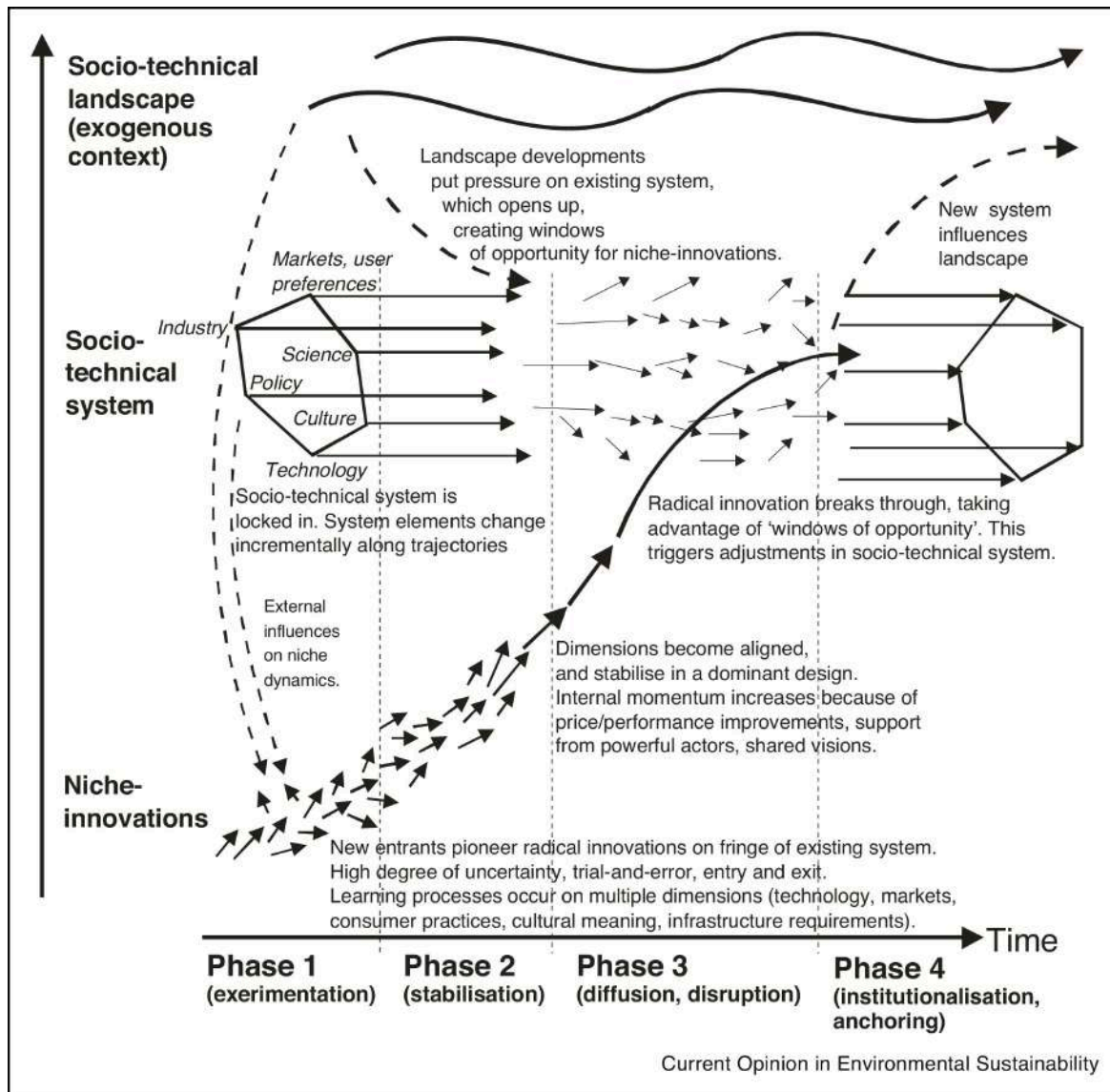


(Source : Geels, 2004)

La MLP soutient que les transitions se produisent par le biais d'interactions dynamiques au sein et entre ces trois niveaux (Geels et Schot, 2007). Une première représentation de ce processus a été proposée par Geels (2002). La figure L4 offre une représentation actualisée de cette perspective multiniveaux (Geels, 2019). Sur cette illustration, l'axe horizontal représente l'échelle de temps et l'axe vertical le degré de structuration des activités : du moins stable la niche au plus structuré le paysage. En effet, le paysage se transforme constamment, mais relativement lentement par rapport aux régimes (Geels et Schot, 2007). Au centre de cette figure siège le niveau du régime sociotechnique (*cf.* figure L3). La MLP postule que les innovations radicales émergent dans des niches, où les nouveaux entrants développent de nouvelles technologies au sein de cet environnement protégé (Rip et Kemp, 1998).

Ces innovations de niche peuvent percer plus largement si l'évolution du paysage exerce une pression sur le régime, ce qui entraîne des fissures, des tensions et des fenêtres d'opportunité. Les interactions entre les niches et les régimes se produisent sur de multiples dimensions (par exemple, les marchés, les réglementations, les significations culturelles, les technologies) et sont mises en œuvre par des acteurs qui se battent, négocient, recherchent, apprennent et construisent des coalitions. La dimension systémique des transitions et la tension entre stabilité et changement sont au cœur du MLP, représentées par l'interaction de différents degrés de structuration à différents niveaux d'analyse (niche/régime/paysage).

Figure L4 : Perspective dynamique de l'approche multiniveaux



(Source : Geels, 2019)

Les niches sont influencées par le paysage et les régimes. Les innovations de niche (où opèrent de petits réseaux d'acteurs) peuvent prendre de l'ampleur (*marché de niche technologique* -> *niche de marché* -> *niche de marché plus importante* ; Schot et Geels, 2008) et concurrencer les technologies, les processus et les *business models* établis sur le régime. La concurrence des innovations avec le régime ne peut se réaliser qu'à condition que le paysage exerce une pression sur le régime (Geels et Schot, 2007 ; Smith *et al.*, 2010 ; Bidmon et Knab, 2018 ; cf. 2.2.2.). Par exemple, le secteur de l'aviation ou plus généralement encore celui du transport pourrait favoriser l'émergence de nouvelles technologies ou activités ou *business models* en raison d'un choc pétrolier ou de la taxation de l'essence. Autres exemples, des scandales alimentaires à répétition combinés à des changements comportementaux et une hypothétique

marée noire à proximité de l'île Maurice généreraient une pression sur le régime laissant des fenêtres d'opportunité pour des modèles d'agriculture paysanne, locale et alternative (*cf supra*. 3.1.1. - définition du paysage).

Dans cette conjecture, les niches sont les « graines » de profonds changements dans les régimes sociotechniques (Geels, 2002). Le changement ne peut dès lors provenir qu'en dehors du régime. Ces innovations sont à l'initiative de nouveaux entrants (Seyfang et Smith, 2007) et les entreprises établies sont marginalisées dans ce processus de transformation (Smink *et al.*, 2015). Dans cette conception, l'inertie du régime est en partie de la responsabilité des entreprises établies, en particulier lorsqu'elles considèrent le changement radical comme une menace pour leurs intérêts. Dans de telles situations, les entreprises établies peuvent utiliser leur pouvoir et leurs ressources pour résister au changement et maintenir leur position au sein du régime (Geels, 2011 ; Markard *et al.*, 2012).

L'objectif affiché de la recherche sur les transitions est d'identifier, de conjecturer, de comprendre et d'expliquer comment des changements radicaux peuvent se réaliser (Köhler *et al.*, 2019). Cependant, les cas d'étude des transitions ne sont pour l'heure pas à la hauteur des espérances. Diaz *et al.*, (2013) par exemple, étudient une niche dans le système agricole, en Bretagne. Les auteurs montrent que les niches réussissent dans une certaine mesure à fédérer des acteurs (par exemple des chercheurs agricoles, des agriculteurs, la chambre d'agriculture). Le revers de la médaille à cette adhésion d'acteurs du régime est la perte de valeur en raison de nécessaires compromis pour intégrer le régime.

3.1.3. Les voies de transition

Au-delà des transitions singulières et ascendantes, les chercheurs ont développé des vues plus différenciées des « voies de transition », conduisant à diverses typologies (Geels, 2019). Parmi les typologies recensées (Köhler *et al.*, 2019 ; Geels, 2019), nous retenons celles de Geels et Schot (2007). En croisant deux dimensions des systèmes (niveau de coordination ; ressources disponibles en interne ou en externe), les auteurs identifient quatre voies de transition : transition raisonnée (haute coordination, ressources externes) ; renouvellement endogène (haute coordination, ressources internes au régime) ; réorientation des trajectoires (faible coordination, ressources internes au régime) ; transformation émergente (faible coordination, ressources externes).

Tableau L4 : Les voies de transition dans la MLP

	1. Transition raisonnée	2. Renouveau endogène	3. Réorientation des trajectoires	4. Transformation émergente
	Haute coordination, ressources externes	Haute coordination, ressources internes au régime	Faible coordination, ressources internes au régime	Faible coordination, ressources externes
Smith <i>et al.</i> , 2005 ; Smith, 2007	1. Substitution	2. Transformation	3. Reconfiguration	4. Désalignement et réaligment
Geels et Schot, 2007 ; Geels <i>et al.</i> , 2016	Innovation.s radicale.s remplacent la technologie existante	Amélioration progressive des technologies existantes Ou réorientation vers les nouvelles technologies (partielle =diversification ; complète= substitution technique	Des <i>add-ons</i> initiaux aux nouvelles combinaisons entre les technologies existantes et nouvelles et Et des effets d'entraînement et cascades d'innovations qui changent l'architecture du système.	Le déclin des anciennes technologies crée un espace pour plusieurs innovations qui se font concurrence

Par la suite, Geels et Schot (2007) vont identifier quatre autres voies de transition résumées dans le tableau L4 : (1) substitution ; (2) transformation ; (3) reconfiguration ; (4) désalignement et réaligment. La substitution technologique concerne le cas où l'innovation de niche concurrente remplace le régime, après que la pression du paysage a déstabilisé le régime. C'est la voie de transition standard. La seconde, la transformation du régime est possible quand les acteurs en place se réorientent en réponse à l'augmentation progressive des pressions du paysage. Des facteurs exogènes entraînent dans cette voie une obligation de transformer le régime par les entreprises en place dans le régime. Cette transformation est possible en améliorant les technologies existantes ou en développant des innovations radicales²⁶. Dans la troisième voie de transition, la configuration est décrite comme une incorporation de la technologie de niche dans le régime, suivie d'effets d'entraînement qui modifient progressivement le régime sociotechnique. Le désalignement et le réaligment forment la quatrième voie identifiée, où la pression du paysage déstabilise le régime (désalignement), qui crée un espace (plus grand qu'une simple fenêtre d'opportunité) où une myriade d'innovations de niche vont se faire concurrence, suivi d'une phase de réaligment du régime autour d'une nouvelle technologie dominante.

²⁶ L'innovation radicale à l'initiative des entreprises établies est initialement considérée comme impossible par la théorie de la transition (Kemp *et al.*, 1998 ; Geels, 2002).

Cette sélection ne représente en aucun cas une couverture exhaustive des voies de transition étant donné que la littérature s'est constituée essentiellement sur des études de cas (Zolfagharian *et al.*, 2019) et que la plupart des voies (potentielles) de transition sont singulières (Geels, 2019). Pour les voies de transition décrites plus haut, le lecteur remarquera que les chercheurs en transition ont une appétence toute particulière pour les innovations, les technologies ou les espaces du système (niche, régime, paysage). A contrario, les organisations sont en retrait dans l'étude des transitions vers la durabilité. Cette lacune a été mise en avant à plusieurs reprises (Farla *et al.*, 2012 ; Kölher *et al.*, 2019 ; Geels, 2019) et de nouvelles perspectives de recherche se dessinent au sein de ce domaine. La prochaine sous-section vise à mettre en lumière les travaux qui contestent le caractère passif attaché aux organisations dans ce processus.

3.2. L'organisation, l'oubliée des transitions vers la durabilité

3.2.1. Le rôle des organisations dans la transition vers la durabilité

L'approche multiniveaux (MLP) est devenue l'un des cadres théoriques contemporains les plus influents pour évaluer et comprendre les transitions de durabilité (Zolfagharian *et al.*, 2019). Néanmoins, un certain nombre de lacunes lui sont adressées (Farla *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019 ; Bidmon et Knab, 2018 ; Feola, 2020 ; Sovacool *et al.*, 2020 ; Turnheim et Sovacool, 2020). Une partie de ces critiques interpelle la communauté sur le manque de considérations organisationnelles dans le processus de transition pour les différents cadres d'analyse.

Jusqu'à présent, la littérature sur la transition a mis l'accent sur les changements au niveau du système et a sous-estimé le rôle des entreprises individuelles (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019). L'une des principales lacunes des cadres d'analyse de la transition (*cf supra*. 2.2. et 3.1.) est que, bien qu'elles reconnaissent les entreprises comme des acteurs performatifs, elles ne les incluent pas dans leur cadre théorique (Markard et Truffer, 2008b ; Farla *et al.*, 2012). Ces auteurs soutiennent que les cadres d'analyse de la transition, dont la MLP négligent le niveau « micro ». En effet, si la MLP est un cadre analytique décomposé en plusieurs niveaux qui prend en compte une pluralité d'acteurs, le rôle des organisations n'a reçu que peu d'attention de la part des chercheurs.

Dans leur agenda de recherche, les chercheurs du domaine de la transition (STNR) jugent cette perspective intéressante, mais craignent qu'un « *tel “zoom avant” risque de faire perdre de vue la co-évolution et la dynamique multiacteurs* » (Kölher *et al.*, 2019, p. 5). Cependant, des travaux ont

montré la nécessité d'intégrer les organisations dans l'analyse des transitions notamment dans les interactions entre les niches et les régimes (Smith, 2007 ; Diaz *et al.*, 2013 ; Smink *et al.*, 2015 ; Hess, 2016). Étudier l'organisation en tant qu'objet alimente la crainte formulée par Kölher *et al.*, (2019), mais les chercheurs ont signifié son intérêt dans l'analyse en ce qui concerne son rôle en tant qu'intermédiaire dans le processus de transition.

Smith (2007) a souligné l'importance de « traduire » les éléments de la niche afin qu'ils puissent interagir avec le régime. Dans une récente étude, Berggren *et al.*, (2015) mettent en évidence le rôle des entreprises et de leurs stratégies dans ces traductions. Leurs travaux montrent que ce sont les organisations qui agissent à plusieurs niveaux (à savoir niche et régime) qui permettent la mise à l'échelle de la technologie au-delà des niches initiales. Ces organisations ont la capacité de rendre les nouvelles technologies attrayantes pour de nouveaux consommateurs.

Dans un autre registre, des chercheurs critiquent la linéarité attribuée au régime. En effet, des acteurs au sein du régime peuvent ne pas être en totale adéquation avec celui-ci. Ces acteurs peuvent jouer le rôle d'intermédiaire entre la niche et le régime dans la mesure où ils peuvent éprouver de la sympathie à l'égard de la cause défendue par la niche (Diaz *et al.*, 2013). L'existence de ces acteurs interroge la stricte séparation entre les niches et les régimes (Smith, 2007). Diaz *et al.*, (2013) invitent les chercheurs à s'intéresser aux interactions qui prennent place à l'intersection des niches et du régime. Ils montrent que quand une niche a interagi avec le régime, l'objet d'intérêt passe des niveaux niche/régime à l'étude des groupes d'acteurs. L'enjeu est d'identifier les acteurs hybrides, de les intéresser et de les enrôler (Latour, 1991).

3.2.2. Les entreprises établies au-delà de la résistance passive

Les premières recherches sur les transitions vers la durabilité ont étudié principalement les innovations de niche (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019). Ces niches sont constituées de nouveaux entrants. Récemment, une plus grande attention est accordée aux acteurs des régimes sociotechniques : les entreprises établies (*incumbent*). Initialement, aucun rôle n'a été accordé aux entreprises établies en particulier (Geels, 2002). En effet, les niches émergentes font généralement face à la résistance du régime existant (Smith *et al.*, 2005). Le système bride les technologies de niche tandis que les entreprises établies sont simplement désintéressées. Cette forme de résistance peut être qualifiée de passive dans la mesure où elle est la conséquence de la dynamique stable du régime (Geels et Schot, 2007) et de ses « règles semi

-cohérentes » (Geels, 2002). Cependant, des recherches vont montrer que les entreprises établies peuvent volontairement résister à l'émergence de niche (Berggren *et al.*, 2015 ; Smink *et al.*, 2015 ; Geels *et al.*, 2016). Il s'agira alors de résistances actives.

Parallèlement aux voies de transition identifiées par Geels et Schot (2007 ; *cf.* tableau L4), Smink *et al.*, (2015) vont mettre en avant l'importance des organisations dans ces différentes voies et le rôle des entreprises établies. En effet, mise à part la voie de « désalignement et réalignment » (4) où les entreprises établies disparaissent, les trois autres voies sont des lieux laissant place à des stratégies d'acteurs. Les auteurs soulignent par exemple l'importance du lobbying et du *greenwashing* dans le but d'éviter l'émergence d'innovations radicales. Geels *et al.*, (2016) va décrire les mouvements des organisations dans les différentes voies de transition que nous résumons dans le tableau L5.

Tableau L5 : Les mouvements des organisations dans les voies de transition

1. Substitution	2. Transformation	3. Reconfiguration	4. Désalignement et réalignment
Les nouvelles entreprises luttent contre les entreprises en place, conduisant à un renversement	Les entreprises établies se réorientent progressivement en ajustant les routines et les procédures de recherche		
Différents types de «nouveaux entrants» (par exemple, les citoyens, les communautés, les acteurs du mouvement social, les entreprises établies de différents secteurs) remplacent les entreprises établies	Les entreprises établies se réorientent de manière substantielle vers une technologie radicalement nouvelle ou, encore plus profondément, vers de nouvelles croyances, missions et <i>business models</i>	Nouvelles alliances entre les entreprises établies et les nouveaux entrants	Les opérateurs historiques s'effondrent à cause de la pression du paysage, créant des opportunités pour les nouveaux entrants

(source : Geels *et al.*, 2016)

Cette distinction entre partisans et opposants aux transitions est cependant assez grossière et repose en partie sur la dichotomie entre les anciens systèmes et les entreprises établies d'une part et les nouveaux systèmes émergents et les nouveaux entrants d'autre part (Bakker, 2014). Au-delà de cette dichotomie récursive où les nouveaux entrants développent des innovations radicales et les entreprises établies font de l'innovation incrémentale (Kemp *et al.*, 1998 ; Geels, 2002), des chercheurs vont montrer que des entreprises établies peuvent également se réorienter vers des innovations de niche radicales (Berggren *et al.*, 2015 ; Penna et Geels,

2015). Markard et Truffer (2008b) suggéraient déjà que les entreprises établies pouvaient avoir intérêt à soutenir les transitions. En participant à la transition, les entreprises établies « *achètent une place à la table* » et s'assurent que leurs intérêts sont pris en compte par les autres acteurs (Bakker 2014, p. 104). À son tour, cela implique que leur soutien à la transition soit conditionnel et que les entreprises établies soient susceptibles de retirer leur soutien à l'instant où leurs intérêts sont menacés.

De plus, les entreprises établies ne sont pas attachées au régime dans le sens où elles peuvent se déplacer dans les niches pour s'engager dans le développement d'innovations radicales (Hess, 2016). Par conséquent, ces organisations interviennent à la fois au niveau du régime et à celui de la niche. Prendre des positions dans des niches tout en conservant leurs activités initiales au niveau du régime semble être la réponse probable aux opportunités émergentes (Turnheim et Sovacool, 2020). La nuance qui exhorte de ces recherches sur le rôle des entreprises établies conduit les chercheurs (Sovacool *et al.*, 2020) à définir ces dernières, comme des entreprises « qui ont souvent des intérêts particuliers à maintenir le statu quo plutôt que de permettre des transitions et qui agissent *souvent pour protéger stratégiquement leur position privilégiée* » (Johnstone *et al.*, 2017, p. 152).

3.2.3. La reconnaissance du rôle stratégique des organisations dans les transitions

En raison de la négligence accordée au niveau micro des cadres d'analyse de la transition, les chercheurs soutiennent l'idée de considérer les stratégies des acteurs et des organisations dans cette dynamique de transition (Markard et Truffer, 2008b ; Farla *et al.*, 2012 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Köhler *et al.*, 2019). Notre thèse ambitionne clairement à répondre à cette lacune en proposant une perspective stratégique dans le processus de transition vers la durabilité. Cependant, les connaissances sur le comportement stratégique des firmes ne sont pas couvertes par un corpus de littérature unique et cohérent. L'analyse stratégique est en effet dispersée dans une grande variété de littérature.

Récemment, des recherches axées sur l'interaction entre les *business models* et les transitions vers la durabilité sont apparues dans la littérature sur la gestion de la transition vers la durabilité (Hannon *et al.*, 2013 ; Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Bolton et Hannon, 2016 ; Schaltegger *et al.*, 2016 ; Wainstein et Bumpus, 2016 ; Bidmon et Knab, 2018 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Hofmann, 2019 ; Meijer *et al.*, 2019). Ces études pionnières portent à la fois sur les transitions vers la durabilité et les *business models*. Elles s'intéressent principalement aux

rôles des *business models* dans le processus de transition (Hannon *et al.*, 2013 ; Wainstein et Bumpus, 2016 ; Bidmon et Knab, 2018).

Bolton et Hannon, 2016 soutiennent l'idée que les *business models* innovants agissent comme des dispositifs de traduction entre les niches et les régimes. Ils affirment également que les nouveaux entrants et les entreprises établies utilisent l'un et l'autres des *business models* en vue de commercialiser les technologies de niches. Ils confirment l'idée que les *business models* radicalement différents ont un potentiel perturbateur plus important. Cependant ces derniers rencontrent plus de difficultés pour pénétrer le régime en comparaison à des *business models* alignés en partie avec le régime. Dans cette perspective Sarasini et Linder (2018) supputent que les *business models* se situe à l'intérieur et en dehors des régimes. Ces auteurs précisent que les entreprises durables doivent prouver la durabilité, la viabilité et la légitimité de leur innovation en vue d'une mise à l'échelle. Ils précisent également que les *business models* des entreprises établies sont une source d'inertie des régimes sociotechniques.

Concernant les nouveaux entrants, Meijer *et al.*, (2019) identifient trois stratégies de *business models* dans un processus de transition vers la durabilité : alignement, adaptation, amplification. Les deux premières impliquent une transformation de la proposition de valeur tandis que l'amplification génère de nouveaux partenariats avec des entreprises extérieures qui bénéficient à l'ensemble de la niche. De leur côté, Wainstein et Bumpus (2016) ont montré que de nouvelles propositions de valeurs pouvaient cibler un segment de clientèle grand public, jusqu'alors inexploité. De leur côté, les entreprises positionnées dans des niches peuvent transformer le marché de masse en se développant (croissance) ; à travers la réplique du *business model* durable par d'autres entreprises positionnées dans la niche ou des entreprises établies (réplique) ; en étant intégrées par les entreprises du marché de masse (intégration) ; ou en étant imitées par les entreprises établies (Schaltegger *et al.*, 2016).

Bidmon et Knab (2018) synthétisent la plupart de ces travaux et identifient trois rôles aux *business models* : (1) partie intégrante du régime sociotechnique ; (2) intermédiaire entre la niche technologique et le régime sociotechnique ; (3) source d'innovation de niche non technologique. À la lumière de ces différents rôles, la littérature stratégique relative aux stratégies de rupture nous paraît tout à fait adaptée afin d'analyser le rôle des organisations dans un processus de transition. Un processus qui entretient de franches similitudes avec celui des innovations disruptives par exemple (Christensen, 1997). Peu de recherches ont fait le lien entre ces stratégies et les défis environnementaux (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Hockert et Wüstenhagen, 2010 ; Zietsma *et al.*, 2018). Notre second chapitre propose une

revue de la littérature sur les *business models* durables et les stratégies de rupture afin de combler cette insuffisance et ainsi préciser les rôles des organisations et leurs *business models* dans un processus de transition vers la durabilité (Bidmon et Knab, 2018).

CHAPITRE 2 : BUSINESS MODELS ET STRATÉGIES DE RUPTURE

« *L'inconstance des sentiments est la seule chose stable en ce monde.* »

Prince, dans *Le Château ambulant* (2004), écrit par Hayao Miyazaki

Il existe plusieurs corpus théoriques en sciences de gestion capables d'offrir une perspective stratégique à l'étude des transitions vers la durabilité (*cf supra.* introduction). Spontanément, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a par exemple intégré les valeurs éthiques, sociales et morales dans les réflexions stratégiques des entreprises et utilisé la RSE pour conduire l'organisation vers la performance (Naro et Noguera, 2008 ; Hahn *et al.*, 2015 ; Mathieu et Reynaud, 2015 ; Bansal et Song, 2017). Aussi riche et intéressante que soit cette littérature, elle s'intéresse à des problématiques très organisationnelles et ne permet pas de mettre en lumière la co-évolution de l'organisation et les systèmes sociotechniques. Un reproche similaire peut être adressé dans une certaine mesure à la littérature sur l'entrepreneuriat durable (ou vert), même si certains articles se sont intéressés aux enjeux de la transition. Bien que leurs cadres d'analyses puissent apporter des enrichissements significatifs au domaine de recherche sur les transitions, les enjeux stratégiques pour les organisations sont relégués au second plan quand ils ne sont pas totalement absents. Les *business models*, au contraire, entretiennent un lien étroit avec les domaines stratégiques, entrepreneuriaux et l'innovation, mais aussi avec les sciences de la durabilité. Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons les principaux concepts sous-jacents aux *business models* durables ainsi que leur potentiel rôle dans le processus de transitions (1). Bien que des recherches sur le *business model* se sont intéressées à leur rôle en tant qu'acteur de la logique dominante, l'étude des conflits entre nouveaux et anciens modèles bénéficierait d'une littérature voisine, celle des stratégies de rupture. En effet, les recherches sur le comportement stratégique des firmes dans un processus de transformation sectorielle est couvert (est dispersé) dans une grande variété de littérature que l'on retrouve en France sous la qualification de stratégie de rupture. La seconde section présente les différents concepts qui se sont intéressés à ces modifications sectorielles avant de décrire leurs principaux apports (2). Dans l'ultime section de ce chapitre nous synthétiserons les points saillants de notre revue de littérature avant de préciser notre problématique générale de recherche.

Section 1 : Le *business model* et ses rôles dans le processus de transition vers la durabilité

Section 2 : Les stratégies de rupture

Section 3 : Problématique générale de la recherche et proposition d'un cadre analytique

SECTION 1 : LE *BUSINESS MODEL* ET SES RÔLES DANS LE PROCESSUS DE TRANSITION VERS LA DURABILITÉ

1.1. Du concept de *business model* à celui de *business model* durable

1.1.1. Le *business model*, ses définitions et son rapport à la stratégie

Depuis la fin du 20^e siècle, le concept de *business model* a suscité une attention croissante de la part des chercheurs, des professionnels et des médias. Ce domaine de recherche a éveillé un intérêt grandissant au sein des sciences de gestion, en particulier dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneuriat, de la stratégie et de la durabilité (Massa *et al.*, 2017). Le développement exponentiel de la littérature et sa diversité sur les *business models* ont conduit les chercheurs à multiplier les revues de littérature afin de synthétiser son caractère éclectique et orienter ses développements futurs (Morris *et al.*, 2005 ; Lecocq *et al.*, 2010 ; George et Bock, 2011 ; Zott *et al.*, 2011 ; DaSilva et Trkman, 2014 ; Massa *et al.*, 2017 ; Maucuer et Renaud, 2019). Deux récentes revues de littérature recensent près d'une centaine de définitions (Massa *et al.*, 2017 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018²⁷). La valeur joue un rôle central dans la plupart des définitions (Massa *et al.*, 2017). Le tableau L6 en propose une sélection.

Tableau L6 : Quelques définitions du concept de *business model*

Auteurs	Définition
1 Timmers, 1998	Le <i>business model</i> est « une architecture des flux de produits, de services et d'informations, comprenant une description des différents acteurs commerciaux et de leurs rôles ; une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs commerciaux ; une description des sources de revenus » (p. 4)
2 Chesbrough et Rosenbloom, 2002	Le <i>business model</i> est « la logique heuristique qui relie le potentiel technique à la réalisation de la valeur économique » (p. 529). « Le <i>business model</i> fournit un cadre cohérent qui prend les caractéristiques et les potentiels technologiques comme inputs et les convertit, par l'intermédiaire des clients et des marchés, en outputs économiques » (p. 532).
3 Richardson, 2008	Un <i>business model</i> est « un cadre conceptuel qui aide à relier la stratégie de l'entreprise [...] à ses activités ou à l'exécution de la stratégie. Le cadre du <i>business model</i> peut aider à réfléchir stratégiquement aux détails de la manière dont l'entreprise exerce ses activités ». (p. 135) « Les trois principales composantes du canevas sont - la proposition de valeur, le système de création et de fourniture de valeur et la capture de valeur - reflètent la logique de la réflexion stratégique sur la valeur. L'essence de la stratégie est de créer une valeur supérieure pour les clients et de capturer une plus grande quantité de cette valeur que les concurrents ». (p. 138)

²⁷ Cette revue de littérature est orientée sur le concept d'innovation de *business models* durables que les auteurs souhaitent populariser. A cette fin, ils reviennent en détail sur les concepts de *business model* ; de *business model* durable ; d'innovations de *business models* en vue de proposer une définition de l'innovation de *business model* durable.

4	Baden-Fuller et Morgan, 2010	« <i>Business Models as models</i> » (p.156)
5	Casadesus-Masanell et Ricart, 2010	« Un <i>business model</i> est [...] le reflet de la stratégie réalisée par l'entreprise » (p. 195).
6	Demil et Lecocq, 2010	« Le concept fait référence à la description de l'articulation entre les différents composants du <i>business model</i> ou "éléments de base" pour produire une proposition qui peut générer de la valeur pour les consommateurs et donc pour l'organisation ». (p.227)
7	Markides et Oyon, 2010	« Un <i>business model</i> distingue l'entreprise ou l'unité en fonction de sa stratégie, sa culture et ses processus ». (p.7)
8	Teece, 2010	« Un <i>business model</i> articule la logique, les données et autres preuves qui soutiennent une proposition de valeur pour le client, et une structure viable de revenus et de coûts pour l'entreprise fournissant cette valeur » (p. 179).
9	Yunus, Moingeon et Lehmann Ortega, 2010	« Nous suggérons qu'un <i>business model</i> a trois composantes : une proposition de valeur, une architecture de valeurs, une équation de profit ». (p.311)
10	Massa <i>et al.</i> , 2017	« un <i>business model</i> est une description d'une organisation et de la manière dont cette organisation fonctionne pour atteindre ses objectifs (par exemple, rentabilité, croissance, impact social, ...) ». (p. 73)

(Source : Massa *et al.*, 2017 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018)

Il n'y a pas de consensus concernant la définition initiale du concept, mais on peut distinguer différentes interprétations. Massa *et al.* (2017) identifient trois fonctions principales au concept de *business model* : « les *business models* en tant qu'attributs d'entreprises » (exemple : définitions 1, 3 et 7) ; « les *business models* en tant que schémas cognitifs/linguistiques » (exemple : définitions 2 et 5) ; et « les *business models* en tant que représentations conceptuelles formelles » (exemple : définitions 5, 6, 8 et 9). Notre recherche se concentre sur la dernière interprétation. Le *business model* est un outil conceptuel permettant de comprendre le fonctionnement d'une entreprise, et peut être utilisé pour analyser, comparer et évaluer les performances des entreprises (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Teece, 2010 ; Boons et Lüdeke-Freund, 2013).

Par conséquent, on relève un certain nombre de similitudes entre le concept de *business model* et celui de stratégie (Lecocq *et al.*, 2006), tant et si bien que Porter (2001) affirme que ce concept n'apporte rien de nouveau à la stratégie. Pour d'autres, il constitue un domaine de recherche à part entière qui nécessite à la fois des études indépendantes et des études croisées avec le domaine de la stratégie (Zott et Amit, 2008 ; Markides, 2015). Notre recherche s'inscrit dans une vision étroitement liée de la stratégie des entreprises et des *business models*, comme le décrivent certains auteurs (Lecocq *et al.*, 2006 ; Chesbrough, 2007 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Le *business model* est une composante de la stratégie en vue d'obtenir un avantage concurrentiel et d'accroître la

performance des entreprises (Chesbrough, 2007), voire « le reflet de la stratégie réalisée par l'entreprise » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 195).

Dans la plupart des définitions, la valeur occupe une place centrale (cf. tableau L6 : définitions 2, 4, 7, 9 et 10²⁸). Un *business model* est un mélange d'éléments capables de décrire la manière dont une entreprise mène ses activités (Zott et Amit, 2010). Ainsi il renseigne sur la manière dont une entreprise va convertir ses ressources et ses activités en valeur (Wirtz *et al.*, 2010). Cette valeur est créée par différentes activités et par ce qui les relie. En général, les entreprises génèrent de la valeur en créant et/ou en accédant à de nouvelles opportunités, de nouveaux marchés et de nouvelles sources de revenus (Teece, 2010). Richardson (2008) propose une catégorisation des fonctions du *business model*, aujourd'hui éprouvée par la littérature (Bocken *et al.*, 2014 ; Gandia et Parmentier, 2020) : (1) proposition de valeur ; (2) création et livraison de valeur ; (3) capture de valeur.

1.1.2. Le *business model* durable

Comme décrit précédemment, les préoccupations environnementales interrogent depuis plusieurs décennies les entreprises. Les innovations technologiques, de produits et de procédés peuvent avoir un impact positif sur l'environnement et peuvent avoir des impacts radicaux sur le système de production (Carrillo-Hermosilla *et al.*, 2010). Toutefois, ces innovations technologiques ont besoin du *business model* adéquat pour pouvoir performer sur les marchés (Chesbrough, 2010 ; Girotra et Netessine, 2013). L'analyse des *business models* du point de vue de la durabilité est considérée comme un moyen de surmonter les limites attribuées à l'impact des innovations vertes et d'accélérer leur diffusion au sein d'un marché et d'une industrie. En effet, les innovations de *business model* peuvent permettre aux organisations d'intégrer plus efficacement des préoccupations écologiques dans leurs activités principales (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Klewitz et Hansen, 2014).

Girotra et Netessine, (2013) ont montré que ces innovations pouvaient avoir des avantages environnementaux supérieurs par rapport aux innovations technologiques. En effet, les innovations de *business model* (durables ou non) ont la particularité de transcender leur industrie et de se diffuser à différents secteurs, notamment par le biais de l'imitation (Teece, 2010 ; Metzger et Enkel, 2013). De plus, ces dernières semblent générer des rendements économiques plus importants que les innovations de produits ou de procédés (Chesbrough, 2007 ; Lindgardt *et al.*, 2009 ; Evans *et al.*, 2017). En élargissant la vision conventionnelle de

²⁸ Ce constat s'étend au-delà de notre sélection de définitions (Massa *et al.*, 2017).

l'entreprise vers des préoccupations environnementales et sociales, la littérature sur les *business models* est intéressante pour expliquer comment une entreprise intègre des considérations environnementales, crée, délivre et capture une nouvelle valeur durable (*cf. infra*. 1.2.4.).

La recherche académique concernant les *business models* durables est relativement récente, mais suscite un intérêt croissant. Tant et si bien que les récentes recherches sur le *business model* durable semblent s'orienter vers l'indépendance (vis-à-vis de la littérature sur les *business models*) dans la mesure où les discussions théoriques sont de plus en plus internes à cette littérature (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Bien qu'il y ait eu une augmentation constante des publications sur les *business models* durables, peu d'études ont théoriquement défini le concept. Dans la plupart des cas, le terme est simplement appliqué (Lozano, 2018).

C'est en 2008 qu'une première tentative de conceptualisation du terme apparaît dans la littérature (Stubbs et Cocklin, 2008). Les auteurs considèrent la nature comme une partie prenante et englobent à la fois une perspective au niveau du système et au niveau de l'entreprise (*cf.* tableau L7). Le *business model* durable s'appuie sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de la durabilité (*cf. supra*. Chapitre 1, 1.1.2.) pour définir l'objectif d'une entreprise et mesurer ses performances. En d'autres mots, l'objectif de l'entreprise résulte de la prise en considération des besoins de toutes les parties prenantes (l'environnement en faisant partie).

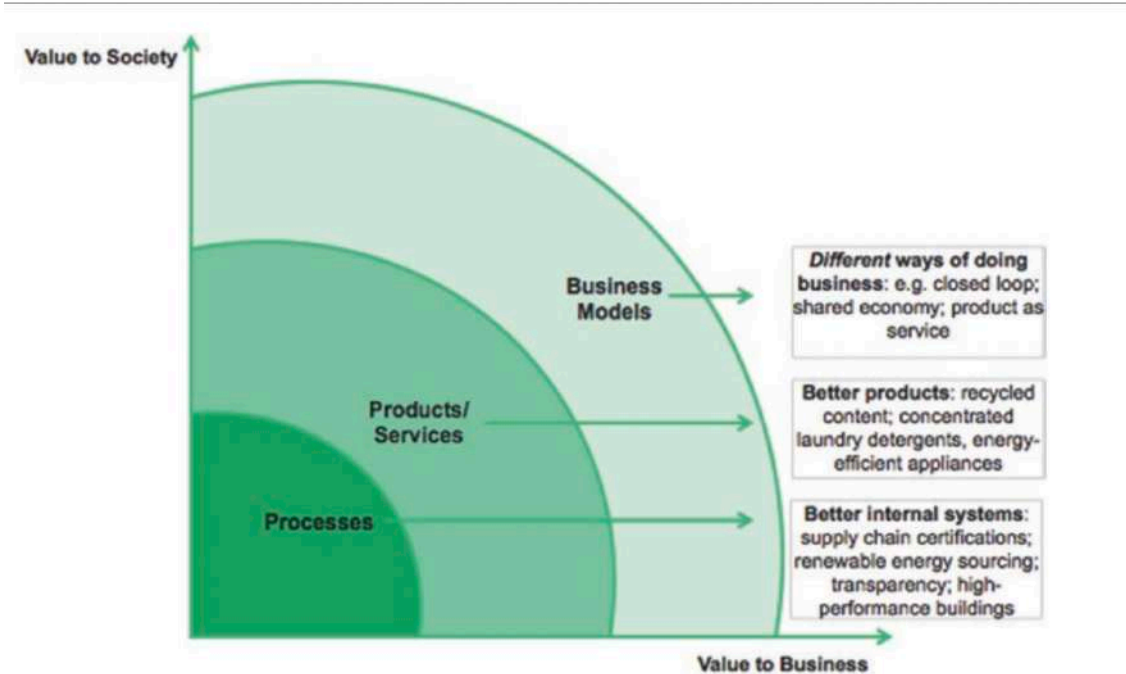
Dans cette conception initiale, l'entreprise est au service de la durabilité en vue de participer au développement durable et donc à la transformation du système²⁹ (Stubbs et Cocklin, 2008 ; Wells, 2013). À l'origine, c'est donc une vision orientée exclusivement vers la durabilité qui alimente les recherches sur les *business models* durables. Certains auteurs parlent alors de *business model pour la durabilité* (Wells, 2013) ou de *business model* pour le développement durable (Abdelkafi et Tauscher, 2016). La valeur durable sera appréhendée plus tard comme une source d'avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2011). Cette performance duale sur la société et l'organisation est résumée par la figure L5.

Le développement de cette littérature va conduire les chercheurs de ce domaine à proposer d'importantes synthèses de cette littérature florissante (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Bocken *et al.*, 2014 ; Schaltegger *et al.*, 2016 ; Evans *et al.*, 2017 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018 ;

²⁹ Sociotechnique sans le nommer.

Nosratabadi *et al.*, 2019). Geissdoerfer *et al.*, (2018) proposent une synthèse des définitions dont nous proposons une version actualisée (*cf.* tableau L7).

Figure L5 : Les effets des *business models* durables sur la société



(Source : Clinton et Whisnant, 2019)

Bocken *et al.*, (2014) définissent les *business models* durables comme des innovations qui créent des impacts positifs importants pour l'environnement et/ou la société ou qui réduisent considérablement les impacts négatifs à leurs égards. C'est cette définition que nous retenons dans notre recherche. C'est aujourd'hui une des définitions les plus couramment utilisées dans les recherches sur ce sujet. Parmi les articles sur cette thématique, leur article est celui qui est le plus cité³⁰ (*cf. infra.* 1.2.1.³¹). Leur définition (*cf.* tableau L7) considère les *business models* durables comme une modification du concept de *business model* traditionnel (*cf.* 1.1.). Certains objectifs et attributs lui sont ajoutés à l'instar d'autres définitions (exemple : définitions 6, 7, 9 10 et 12). Certaines de ces définitions s'appuient sur des concepts généraux de valeur liés au *business model* : proposition de valeur ; création et livraison de valeur ; et capture de valeur (Richardson, 2008 - *cf. infra.* 1.1.1.).

Tableau L7 : Quelques définitions du concept de *business model* durable

³⁰ Google scholar : 1989 citations le 27 août 2020

³¹ Les auteurs conceptualisent des archétypes stratégiques de *business models* durables qui seront détaillés dans une autre sous-section.

Auteurs	Définition
1 Stubbs et Cocklin, 2008	Un <i>business model</i> durable est «un <i>business model</i> dans lequel les concepts de durabilité façonnent la force motrice de l'entreprise et sa prise de décision [afin que] le <i>business model</i> néoclassique dominant de l'entreprise soit transformé, plutôt que complété, par des priorités sociales et environnementales.» (p. 103)
2 Garetti et Taisch, 2012	Les <i>business model</i> durables «ont une perspective de marché mondial, tenant compte du développement des nouveaux pays industrialisés ainsi que du besoin de produits et services plus durables.» (p. 88)
3 Schaltegger <i>et al.</i> , 2012	Les <i>business model</i> durables «créent de la valeur pour le client et la société en intégrant les activités sociales, environnementales et commerciales» (p. 112)
4 Bocken <i>et al.</i>, 2013	«Les <i>business model</i> durables cherchent à aller au-delà de la création de valeur économique et incluent une prise en compte d'autres formes de valeur pour un plus large éventail de parties prenantes.» (p. 484)
5 Boons et Lüdeke-Freund, 2013	Un <i>business model</i> durable est différent d'un <i>business model</i> conventionnel à travers quatre propositions, «1. La proposition de valeur apporte une valeur écologique et / ou sociale mesurable de concert avec une valeur économique [...] 2. La chaîne d'approvisionnement implique des fournisseurs qui assument des responsabilités envers leurs propres parties prenantes ainsi que les parties prenantes de l'entreprise [...] 3. L'interface client motive les clients à assumer la responsabilité de leur consommation ainsi que des parties prenantes de l'entreprise focale. [...] 4. Le modèle financier reflète une répartition appropriée des coûts et bénéfices économiques entre les acteurs impliqués dans le <i>business models</i> et tient compte des impacts écologiques et sociaux de l'entreprise » (p. 13)
6 Wells, 2013	Un <i>business model</i> pour la durabilité «aiderait à atteindre la durabilité [en] suivant les grands principes [...] pour la durabilité»(p. 65)
7 Abdelkafi et Tauscher, 2016	Les <i>business model</i> durables «intègrent la durabilité comme partie intégrante de la proposition de valeur de l'entreprise et de la logique de création de valeur. En tant que tels, [les <i>business model</i> pour le développement durable] apportent de la valeur au client et à l'environnement naturel et / ou à la société. » (p. 75)
8 Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2016	«Nous définissons un <i>business model</i> durable comme une représentation simplifiée des éléments, l'interrelation entre ces éléments et les interactions avec ses parties prenantes qu'une unité organisationnelle utilise pour créer, fournir, capturer et échanger de la valeur durable pour, et en collaboration avec, un large éventail de parties prenantes. » (p. 1219)
9 Evans <i>et al.</i> , 2017	Les <i>business model durables</i> sont décrits avec cinq propositions: «1. La valeur durable intègre les avantages économiques, sociaux et environnementaux conceptualisés comme des formes de valeur. 2. Les <i>business model</i> durables nécessitent un système de flux de valeur durables entre de multiples parties prenantes, y compris l'environnement naturel et la société en tant que parties prenantes principales. 3. Les <i>business model</i> nécessitent un réseau de valeur avec un nouveau but, une conception et une gouvernance nouvelles. 4. Les <i>business model</i> durables nécessitent une prise en compte systémique des intérêts et des responsabilités des parties prenantes pour la création de valeur mutuelle. 5. L'intériorisation des externalités par le biais de systèmes produits-services permet l'innovation vers des <i>business models</i> durables. » (p. 5ff)
10 Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2018	« Les <i>business model</i> durables sont des <i>business model</i> conventionnel, auquel s'ajoutent certaines caractéristiques et objectifs; 1) incorporent des concepts, des principes ou des objectifs qui visent la durabilité; et/ou 2) intègrent la durabilité dans leur proposition de valeur, leurs activités de création et de livraison de valeur et / ou leurs mécanismes de capture de valeur. » (p. 403)
11 Long <i>et al.</i> , 2018	« Le <i>business model</i> durable vise à fournir des produits ou des services qui réduisent directement ou indirectement la pression sur la société et l'environnement tout en générant des profits égaux ou supérieurs à ceux des entreprises traditionnelles ». (p. 86)

12 Oskam *et al.*, 2018

Un *business model* durable « comprend : une "proposition de valeur", qui fournit une valeur écologique et/ou sociale en plus de la valeur économique à ses clients et aux autres parties prenantes ; la "création et la fourniture de valeur", qui explique comment la valeur est créée par l'entreprise et ses partenaires et fournie à toutes les parties prenantes ; et la "capture de valeur", qui maintient ou régénère le capital naturel, social et économique au-delà de ses limites organisationnelles » (p. 556).

(Source : traduite et complétée Geissdoerfer *et al.*, 2018)

Un autre point commun à ces définitions est la référence récurrente à la notion de « durabilité » (*cf. supra.* 1.2.2) ou au développement durable (exemple : définitions 1, 2, 6, 7 et 10). Également, à plusieurs reprises, la prise en compte des intérêts des parties prenantes est présentée comme une condition *sine qua non* à l'atteinte de cette durabilité (exemple : définitions 4, 5, 8, 9, 12). Ces *business models* se distinguent des traditionnels pour trois raisons (Lüdeke-Freund *et al.*, 2016). Premièrement, les entreprises peuvent favoriser les évolutions sociétales en transformant des problèmes environnementaux et sociaux en opportunités économiques. Deuxièmement, ces *business models* intègrent une conception plus large de la valeur. En effet, la valeur créée et captée ne se résume pas à la seule valeur économique, mais englobe les valeurs sociales et environnementales. Troisièmement, cette conception plus étendue de la valeur élargit le nombre de parties prenantes, souvent réduit aux actionnaires et consommateurs.

1.1.3. La valeur durable

Les notions de « durabilité » et de « parties prenantes », qui sont au cœur des définitions sur les *business models* durables, font chacune partie intégrante de celui de valeur. Alors que la valeur dans le *business model* traditionnel fait essentiellement référence à la valeur économique, ici sont intégrées des préoccupations plus larges. Ainsi, les recherches sur les *business models* durables invitent les chercheurs à s'intéresser à la notion de valeur dans le contexte de durabilité (Yang *et al.*, 2017). Celle-ci n'est plus créée uniquement pour le client et les actionnaires, mais pour l'ensemble des parties prenantes (Yang *et al.*, 2014).

Les *business models* durables offrent une valeur durable, mais en pratique, la valeur peut être soit créée et capturée, soit détruite (Bocken *et al.*, 2015). Ainsi, pour créer de la valeur sociale et/ou environnementale, des auteurs suggèrent de s'intéresser à la « valeur non capturée » (Yang *et al.*, 2014 ; Yang *et al.*, 2017). La prise en compte de la « valeur non captée » peut renforcer la durabilité des *business models* durables. Elle peut être identifiée de quatre façons (*cf.* tableau L8). Leur identification peut promouvoir des modèles de création et de capture de la valeur inédite. De tels *business models* peuvent contribuer ainsi de manière positive à la société et à l'environnement, tout en offrant un avantage concurrentiel (Boons et Lüdeke-Freund,

2013). Une proposition de valeur efficace d'un *business model* durable doit générer de la valeur durable en plus de la valeur pour le client (Kristensen et Remmen, 2019 ; Patala *et al.*, 2016).

Tableau L8 : Quatre formes de valeur non capturées

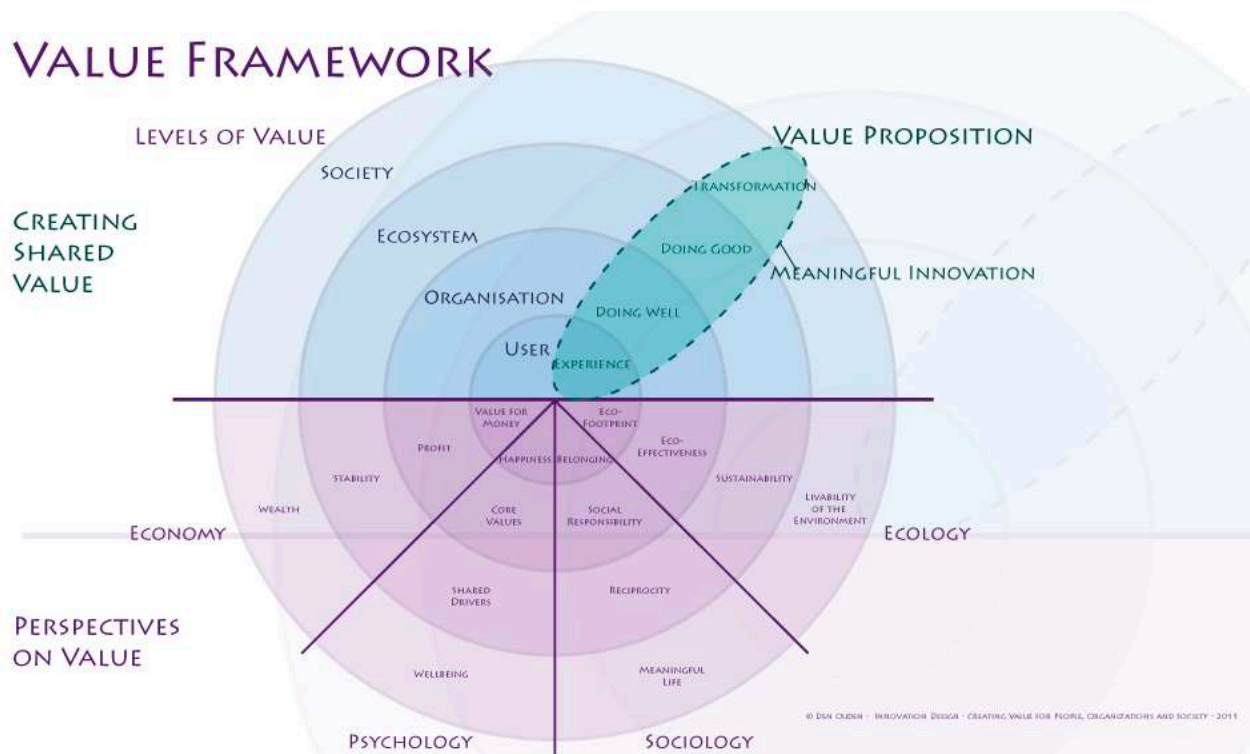
Valeur non capturée	Description	Exemples
Valeur excédentaire	Valeur qui existe, mais n'est pas requise	Déchets matériels et immatériels
Valeur absente	Valeur qui est requise, mais qui n'existe pas	Besoins non satisfaits ; manque de ressources
Valeur manquée	Valeur qui existe et est requise, mais qui n'est pas exploitée	Sous-utilisation ; utilisation inefficace
Valeur détruite	Valeur avec des conséquences négatives	Externalités négatives

(source : adaptée à Yang *et al.*, 2017)

D'un point de vue purement économique, les deux notions de valeur les plus courantes sont la valeur d'usage et la valeur d'échange (den Ouden, 2012). La valeur d'usage fait référence à différents éléments intangibles, tels que la qualité spécifique d'un nouveau produit ou service, tel qu'elle est subjectivement perçue par les utilisateurs. La valeur d'échange fait référence au montant monétaire échangé contre l'offre de l'organisation. La valeur client est toutefois une définition trop étroite de la valeur dans un contexte de durabilité.

La valeur environnementale fait référence aux impacts des entreprises sur l'environnement naturel et le capital environnemental, la valeur sociale comprend des éléments que les individus ou la société en général considèrent comme précieux, tels que la santé, le bonheur et l'appartenance, qui sont souvent également liés à des éléments de valeur psychologique. Dans son ouvrage, den Ouden (2012) offre une vision intégrée de la valeur du point de vue de l'économie, de la psychologie, de la sociologie et de l'écologie. L'auteure identifie quatre niveaux de valeurs allant de l'utilisateur jusqu'à la société (*cf.* figure L6). Ces deux dimensions combinées offrent un large panel de valeurs durables. Plus concrètement, ces valeurs durables font référence, par exemple, à la réduction des émissions de gaz à effets de serre, préservation de la biodiversité (*livability of the environment*), formation des salariés (*social responsibility*), *etc.* La perspective multidimensionnelle de la valeur est au cœur de l'étude des *business models* durables (Laukkanen, 2020). L'objectif défini (*cf. supra.* tableau L7) étant de créer de la valeur pour le plus de parties prenantes (*levels of value*) dans les dimensions économiques -, psychologiques, sociales et écologiques.

Figure L6 : Perspective multidimensionnelle de la valeur



(source : Den Ouden, 2012)

La création de valeur, la proposition de valeur et la capture de valeur (Richardson, 2008) doivent être considérées comme des processus distincts. En effet, l'entreprise qui crée de la valeur n'est pas toujours en mesure de la capturer (Lepak *et al.*, 2007 ; Yang *et al.*, 2017). Néanmoins, l'entreprise ne peut pas capturer la valeur qu'elle n'aurait pas créée auparavant. Ce constat interpelle sur la rentabilité des *business models* durables dont une partie de la valeur créée est susceptible de ne jamais générer de rente pour l'organisation à son initiative.

1.2. Le *business model* durable à l'épreuve des transitions

1.2.1. Les archétypes de *business models* durables

Les *business models* durables peuvent prendre différentes formes et les chercheurs ont proposé des catégorisations pour les appréhender (Bocken *et al.*, 2014 ; Lüdeke-Freund *et al.*, 2018 ; Ritala *et al.*, 2018). Grâce à des analyses documentaires, Bocken *et al.*, (2014) ont identifié une grande variété de *business models* durables et ont proposé une classification comprenant neuf archétypes de *business model* durable : (1) maximiser l'efficacité matérielle et énergétique ; (2) fermer les boucles de ressources ; (3) remplacer par des énergies renouvelables et des processus naturels ; (4) offrir de la fonctionnalité plutôt que la propriété ; (5) adopter un rôle d'intendance ; (6) encourager la suffisance ; (7) transformer l'organisation pour la société ou l'environnement ; (8) créer de la valeur inclusive ; et (9) développer des solutions de mise à

l'échelle durables. Ces archétypes de *business models* durables ne sont pas exclusifs les uns des autres (Bocken et Short, 2016). En effet, les entreprises peuvent utiliser un ou plusieurs archétypes de *business model* durable pour façonner leur propre transformation.

Des recherches ultérieures ont établi un lien entre ces archétypes et le triptyque du développement durable : économique, environnemental et social (Ritala *et al.*, 2018). Ces archétypes sont décrits comme durables, mais certains d'entre eux ont une orientation à dominance plus économique, plus environnementale ou plus sociale. La littérature sur la durabilité a mis en évidence différentes tensions entre cette triade, comme l'orientation à court terme de l'entreprise par rapport à la logique à long terme des problèmes sociétaux (Hahn *et al.*, 2015). Cependant, certains auteurs ont montré qu'il est possible de trouver des solutions qui offrent des avantages à court et à long terme pour l'entreprise, ses parties prenantes et son environnement (Elkington, 1994 ; Savitz et Weber, 2007 ; Porter et Kramer, 2011).

Une revue récente de la littérature sur les *business models* durables définit les archétypes, non comme des *business models* durables, mais comme des stratégies (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Ainsi, ces auteurs définissent ces stratégies autour des objectifs qu'ils poursuivent et intègrent une dimension proactive au sein de ces différents archétypes. Dans le tableau L9, nous proposons une synthèse des archétypes des *business models* durables et des différents objectifs qu'ils poursuivent (Ritala *et al.*, 2018 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018 ; Bocken *et al.*, 2019).

Tableau L9 : Caractéristiques des archétypes de business models durables

	Archétype	Stratégie d'archétypes	Impacts positifs potentiels	Impacts négatifs potentiels
E N V I R O N N E M E N T	Maximiser l'efficacité matérielle et énergétique	Vise à réduire l'apport de matières et d'énergie grâce à des processus plus efficaces	Accroître l'efficacité et améliorer l'utilisation des ressources Réduction des coûts	Peut générer un changement marginal Peut entraîner des effets de rebond Peut entraîner des suppressions d'emplois
	Fermer les boucles de ressources	Vise à fermer les boucles de ressources par la réutilisation, la refabrication et le recyclage	Réduire les déchets Transformer les déchets en valeur Générer de nouveaux flux de revenus	Peut conduire à des cycles de vente plus rapides et à une utilisation accrue des matériaux Peut soutenir les flux de déchets car « déchets = valeur ».
	Remplacer par des énergies renouvelables et des processus naturels	Vise à remplacer les ressources non renouvelables par des ressources renouvelables et les processus artificiels par des processus qui imitent ou utilisent les processus naturels	Réduire : l'utilisation des ressources limitées, les déchets et la pollution Soutenir l'approvisionnement énergétique à long terme Contribue à l'économie verte	Empreinte de production intrinsèque Absence de prise en compte de la recyclabilité des produits
S O C I A L	Offrir de la fonctionnalité plutôt que la propriété	Vise à fournir à l'utilisateur la fonctionnalité dont il a besoin sans qu'il soit propriétaire du produit qui fournit le service	Peut encourager les bons comportements auprès des fabricants et des utilisateurs Peut réduire le besoin de biens physiques	Une plus grande utilisation des produits/services Si elle n'est pas combinée à des améliorations de l'efficacité, elle peut avoir un impact environnemental négligeable
	Adopter un rôle d'intendance	Vise à protéger les systèmes naturels en introduisant un gardien qui contrôle l'accès ou incite certains comportements	Assurer le bien-être à long terme de la planète (par exemple, les forêts) et de la société (par exemple, la santé) Assurer la viabilité à long terme du réseau de valeurs	More product/service usage If not combined with efficiency improvements, it may have negligible environmental impact improvement
	Encourager la suffisance	Vise à fournir des informations et des incitations qui encouragent la réduction de la consommation	Réduire activement la consommation Encourager la suffisance de la communauté, un mode de vie durable Fidélise des clients avec de nouveaux marchés de long terme (réparation)	Augmentation potentielle des prix pour les consommateurs Un créneau qui subsiste car il va à l'encontre des principes de croissance

E C O N O M I Q U E	Transformer l'organisation pour la société ou l'environnement ;	Vise à utiliser les ressources et les capacités organisationnelles pour créer des avantages sociétaux ou environnementaux	Apporter une valeur sociétale positive Offrir une valeur environnementale positive Préparer une dotation en ressources pour assurer la viabilité à long terme des entreprises	Possibilité de rester dans une niche sans changement de politique Possibilité de rester sur une niche dans le cadre capitaliste actuel
	Créer de la valeur inclusive	Vise à apporter de la valeur à des parties prenantes qui n'ont pas encore été prises en compte ou à les inclure dans le processus de création de valeur	Partager les ressources, les compétences et les connaissances et distribuer les richesses Exploiter les ressources et les talents Créer de nouvelles opportunités commerciales	Si elle n'est pas combinée à des améliorations de l'efficacité, elle peut conduire à une amélioration limitée de l'environnement Peut induire une plus grande utilisation des produits/ services grâce à une plus grande accessibilité
	Développer des solutions de mise à l'échelle durables	Vise à mettre à l'échelle des solutions et des technologies durables	Passer du projet pilote ou de la <i>start-up</i> durable à une entreprise à grande échelle Créer un changement à l'échelle de l'industrie pour la durabilité Créer une innovation de rupture	L'accent mis sur l'échelle pourrait nuire aux objectifs de durabilité Risque d'innovation radicale non prouvée

(sources : consolidés de Bocken et al., 2014 ; Lüdeke-Freund et al., 2016 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Ritala et al., 2018 ; Bocken et al., 2019)

De l'ensemble des stratégies ou archétypes décrits par ces auteurs (Lüdeke-Freund et al., 2016 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Bocken et al., 2019), l'un reflète une orientation économique plus significative : « développer des solutions de mise à l'échelle durables ». Cet archétype est défini comme un *business model* apportant des solutions durables à plus grande échelle pour maximiser les bénéfices pour la société et l'environnement (Bocken et al., 2019). Cette définition englobe différents moyens et degrés d'intensification. En effet, les auteurs discutent de trois avantages potentiels de cette solution de mise à l'échelle : (1) l'élaboration de projets pilotes ou le démarrage de projets ou d'entreprises à grande échelle ; (2) la production de changements à l'échelle de l'industrie pour assurer la durabilité ; (3) la création d'innovations révolutionnaires.

Les changements dans l'industrie décrits par le second et troisième avantage font référence à la transition vers la durabilité (*cf supra*. chapitre 1) et aux stratégies de rupture (*cf infra*. section 2). Abordant sa dimension stratégique, Geissdoerfer et ses coauteurs (2018) définissent la stratégie de mise à l'échelle comme une stratégie qui vise à mettre à l'échelle des solutions et des technologies durables. Les effets potentiels sur l'industrie ne sont pas inclus dans cette définition. Dans la définition, la notion de « solutions et technologies durables » suggère que la durabilité du *business model* est externe à cette solution, c'est-à-dire qu'elle trouve son origine dans une technologie, dans un produit, ou dans un *business model* durable

(autres archétypes). Par conséquent, une solution de mise à l'échelle durable consiste pour une organisation à transformer son *business model* durable et à concurrencer ceux du régime socio-technique existant.

1.2.2. Les trois rôles du *business model* dans les transitions vers la durabilité

En conclusion du premier chapitre, nous avons souligné que des recherches récentes se sont intéressées au potentiel de fertilisation croisée entre la littérature sur les *business models* et celles de la transition vers la durabilité. Certaines se sont intéressées au rôle des *business models* dans le processus de transition (Hannon *et al.*, 2013 ; Loorbach et Wijsman, 2013 ; Bolton et Hannon, 2016 ; Wainstein et Bumpus, 2016 ; Bidmon et Knab ; 2018 - cité dans Laukkanen 2020). Parmi ces recherches, celle de Bidmon et Knab (2018) retient notre attention. Elle est la première à conceptualiser les rôles et les effets des *business models* sur et dans les transitions vers la durabilité. Pour ce faire, les auteurs s'appuient sur le cadre d'analyse de l'approche multi-niveaux (MLP). Ils identifient trois rôles distincts et complémentaires des *business models* durables. : (1) partie intégrante du régime sociotechnique. ; (2) intermédiaires entre la niche technologique et le régime sociotechnique. (3) sources d'innovations de niche non technologiques. Nous présentons leurs travaux dans cette sous-section. L'ensemble de ces rôles est résumé par un tableau construit par les auteurs, dont nous proposons une traduction (*cf.* tableau L10).

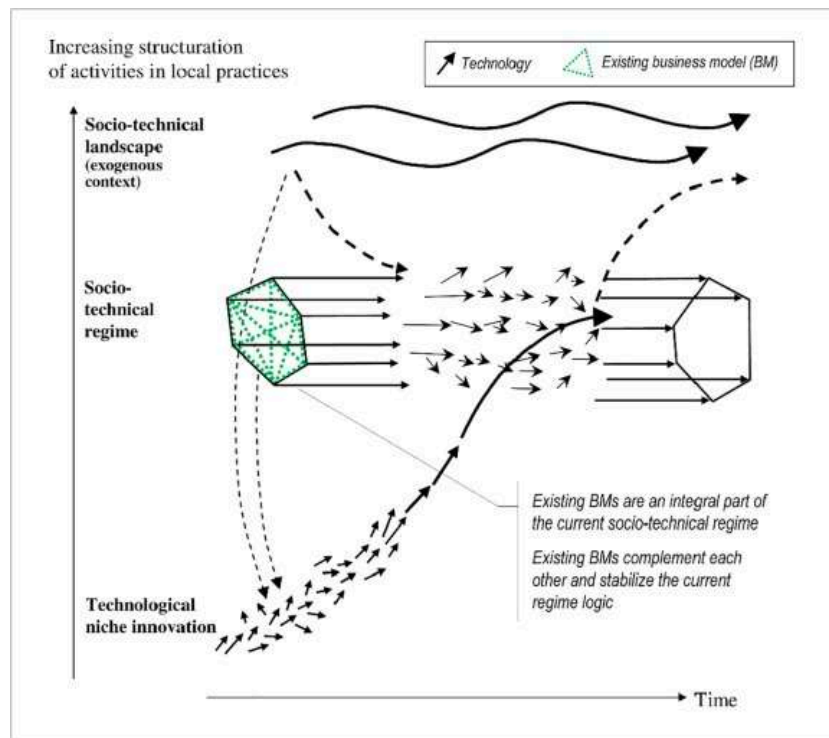
Le premier rôle identifié par ces auteurs est celui de « *business model* en tant que partie du régime sociotechnique » (*cf.* figure L7). À travers l'identification de similarités, ils associent le concept de régime sociotechnique à celui de recettes industrielles (Spender, 1989 ; Matthyssens *et al.*, 2006 Sabatier *et al.*, 2010, 2012). Les recettes industrielles sont une composante du régime sociotechnique qui participent à sa stabilité, c'est-à-dire que les *business models* des entreprises du régime sont liés les uns avec les autres et s'alignent sur une compréhension partagée du fonctionnement de l'ensemble du système. En d'autres mots, les entreprises, mais également les utilisateurs, les organisations non commerciales ou l'autorité publique participent et reproduisent la logique dominante à travers la stabilité inhérente aux règles partagées (Bettis et Prahalad, 1995).

Bidmon et Knab (2018, p908) arguent que les

« *business models existants constituent de solides mécanismes de sélection et de rétention de l'innovation.[...] et qu'ils sont par conséquent un obstacle supplémentaire aux transitions sociétales [...].* ».

En effet, toujours selon ces auteurs, les barrières cognitives émergent lorsque les *business models* existants se sont intégrés dans des cadres mentaux stables qui aveuglent les gestionnaires et contraignent les innovations qui s'écartent de leurs objectifs (Chesbrough, 2010). Les contraintes inhérentes aux recettes industrielles et à la logique dominante ne se limitent pas aux seuls *business models* des entreprises établies, mais agissent à un niveau systémique dans la mesure où ils interagissent avec d'autres acteurs. Les entreprises établies participent à un mouvement de routine systémique où les investissements, les subventions, les attentes et comportements des utilisateurs, consommateurs, mais également les acteurs d'industries connexes sont guidés et contraints dans une trajectoire dynamiquement stable (dépendance au sentier). Cette stabilité inhérente au système est également entretenue par les entreprises établies elles-mêmes quand elles s'opposent à toutes innovations technologiques ou de *business models* qui pourrait remettre en question leur légitimité et leur performance (Markides, 2006 ; Chesbrough, 2010 ; Sabatier *et al.*, 2012 ; cf *supra*. chapitre 1 - 3.3.2.).

Figure L7 : Le business model en tant que partie du régime sociotechnique



(source : Bidmon et Knab, 2018)

Bidmon et Knab (2018) identifient un second rôle ; « le *business model* en tant qu'intermédiaire entre la niche technologique et le régime sociotechnique » (cf. figure L8). Ils soutiennent l'idée

que les *business models* sont des intermédiaires entre la niche technologique et le régime sociotechnique. En d'autres mots, la mise à l'échelle d'une technologie radicalement nouvelle jusqu'au niveau de régime est rendue possible par les *business models*. Ils argumentent leur propos en mettant en avant la capacité des *business models* à soutenir les processus d'apprentissage, « *accroître la légitimité et attirer l'attention et les financements* » des nouvelles technologies (p. 909). Le *business model* peut en effet réduire les tensions au sein de la niche en favorisant les discussions entre les préférences des utilisateurs et le potentiel de la technologie (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), mais également transcender les frontières de l'organisation (Zott et Amit, 2010) afin de mettre en lien la nouvelle technologie avec des organisations extérieures.

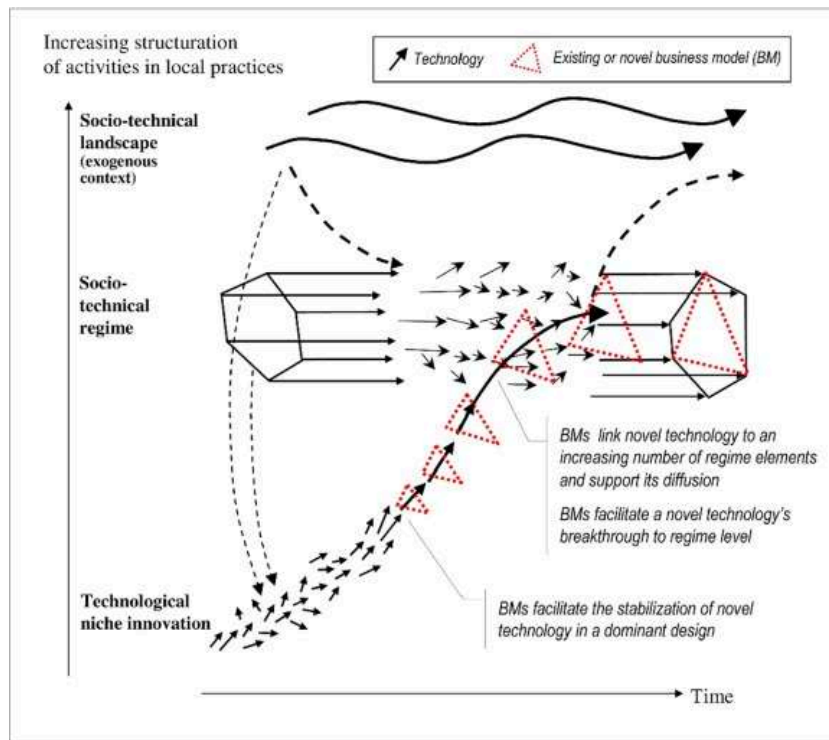
Dans cette conception, le *business model* permet d'engager une masse critique d'acteurs en vue de stabiliser la niche (*cf supra*. tableau 2 - dynamiquement instable) et de confronter la niche et la technologie au régime. En effet, des chercheurs attribuent une capacité supérieure aux *business models* sur la technologie en ce qui concerne les performances de cette dernière, sur le marché, l'environnement et les effets sur le secteur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chesbrough, 2010 ; Girotra et Netessine, 2013). Selon Chesbrough (2010, p. 354 ; traduction de Chanal et Gall, 2014, p. 85) :

« une technologie médiocre mise en œuvre avec un très bon business model a peut-être plus de valeur qu'une excellente technologie exploitée avec un business model médiocre ».

Ainsi, toujours selon les auteurs (Bidmon et Knab, 2018), les *business models* pourraient peut-être être plus adaptés que les technologies en vue d'une percée au niveau des régimes (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Christensen, 2006 ; Markides, 2006). Bidmon et Knab (2018, p. 909) postulent que :

« en tant qu'intermédiaires entre le niveau de la niche et celui du régime, les business models peuvent être considérés comme des moyens permettant aux nouvelles technologies de pénétrer et de perturber le régime. Dans le langage du MLP, [...] le processus peut être compris comme la formation progressive d'un sous-régime qui permet à la nouvelle technologie de s'aligner sur de plus en plus d'acteurs du régime actuel et de contribuer ensuite à la perturbation du régime depuis l'intérieur. ».

Figure L8 : Le business model en tant qu'intermédiaire entre la niche et le régime

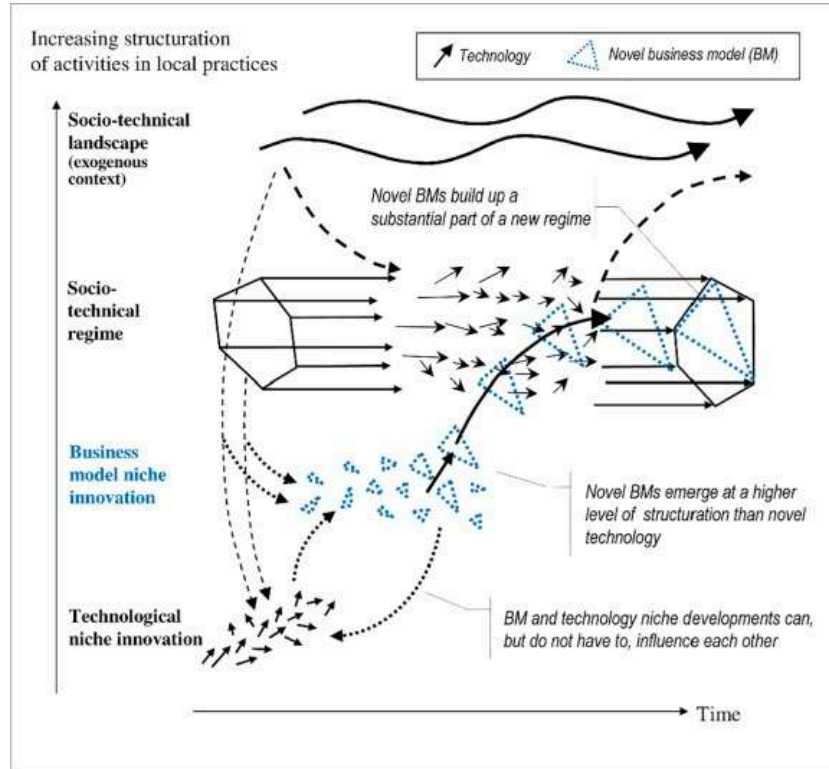


(source : Bidmon et Knab, 2018)

Le troisième et dernier rôle attribué au *business model* est celui d'« innovation de niche non technologique » (cf. figure L9). Ce rôle prend à contre-pied le dogme des études sur la transition vers la durabilité selon lequel les transformations des régimes sociotechniques sont la conséquence d'innovations exclusivement technologiques. En effet, le courant de recherche sur les transitions s'inscrit, depuis son émergence, dans une vision prométhéenne de la technologie (cf. *supra*. Chapitre 1 - 1.2.1.). Bidmon et Knab (2018, p.910) reconnaissent le potentiel transformateur des *business models*, sans que ces derniers soient adossés à une technologie, c'est-à-dire - toujours selon les auteurs - qu'ils :

« émergent à un niveau de stabilité plus élevé que l'innovation technologique et constituent directement une partie substantielle du nouveau régime ».

Figure L9 : Le business model en tant qu'innovation de niche non technologique



(source : Bidmon et Knab, 2018)

Les auteurs appellent à différencier les niches technologiques des niches de *business models* étant donné que les *business models* innovants peuvent émerger indépendamment des technologies. À l'instar des niches technologiques, les niches de *business models* sont influencées par les différents niveaux de la MLP, à savoir les régimes et le paysage (cf *supra*. figure L4). Cependant, Bidmon et Knab complètent ces interactions en supposant que les niches de *business models* et les niches technologiques s'influencent mutuellement dans la mesure où les niches technologiques peuvent influencer la formation de nouveaux *business models* et que les nouveaux *business models* peuvent influencer les évolutions au sein des niches technologiques. En redéfinissant les mécanismes existants (et bien souvent dominants) de création, de livraison et capture de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), les *business models* remettent en cause la logique dominante du régime. En lien avec le premier rôle attribué au *business model*, la participation d'une masse critique d'acteurs peut permettre la création de nouvelles recettes de l'industrie au sein du régime.

Tableau L10 : Rôles et impacts des business models dans les transitions vers la durabilité

Rôles et impacts	Principaux concepts et dynamiques de transition	Principales caractéristiques et fonctions du <i>business model</i>	Intégration conceptuelle
<p>Rôle 1 : Les <i>business models</i> en tant que partie du régime socio-technique.</p> <p>Impact : Barrière aux transitions sociétales : les <i>business models</i> existants renforcent le régime actuel et participent à sa stabilité.</p>	<p><u>Régimes socio-techniques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • sont à la fois des règles dominantes et des structures de ressources qui se sont développées autour d'une technologie, • couvrent une variété d'acteurs, tels que des organisations d'industries interdépendantes, des financiers, des utilisateurs, des gouvernements et des instituts de recherche, • sont dynamiquement stables car les règles et les structures sont continuellement reproduites et renforcées parmi les acteurs du régime. 	<p><u>Business models :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • sont à la fois des relations d'échange matérielles d'une organisation, et un cadre cognitif de la façon dont la valeur est créée et capturée, • franchissent les limites d'une organisation focale et connectent une variété d'acteurs au sein d'un réseau de valeur, • s'intègrent dans une logique de <i>business model</i> dominante (c'est-à-dire une façon établie de travailler au fil du temps), • deviennent des <i>recettes de l'industrie</i> (c'est-à-dire une manière établie de travailler par les organisations d'une industrie) lorsque leurs logiques dominantes convergent. 	<p>En tant que <i>recettes de l'industrie</i>, les <i>business models</i> existants font partie du régime et renforcent sa stabilité car ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • reproduisent les règles dominantes et les structures de ressources du régime, • relient diverses industries interconnectées avec d'autres acteurs du régime, • coexistent et interagissent avec des recettes de l'industrie et des logiques de travail d'autres acteurs, • sont alignés sur une logique de régime dominant (c'est-à-dire une manière établie de fonctionnement du système qui est partagée par tous les acteurs du régime).
<p>Rôle 2 : Les <i>business models</i> en tant qu'intermédiaires entre la niche technologique et le régime sociotechnique.</p> <p>Impact : Moteur des transitions socio-techniques : les <i>business models</i> existants ou nouveaux facilitent la stabilisation des nouvelles technologies et leur passage du niveau de niche à celui de régime.</p>	<p><u>Les innovations de niche :</u></p> <p>peuvent percer le régime si les règles et les structures qui les entourent se stabilisent <i>via</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'articulation des attentes et des visions, • des processus d'apprentissage pour améliorer les performances, • la construction de <i>social networks</i>. 	<p><u>Business models :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • fonctionnent comme des dispositifs pour commercialiser la technologie, et en tant que tels • servent de langage de référence et facilitent la prise de sens collective, • permettent la discussion des préférences du marché et des utilisateurs et soutiennent l'attraction de financement, • relient la technologie à divers acteurs au sein d'un réseau de valeur. 	<p>En tant que dispositifs de commercialisation de l'innovation technologique, les <i>business models</i> existants ou nouveaux soutiennent la stabilisation des règles et des structures autour d'une technologie de niche car ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitent l'articulation des attentes et des visions entre les acteurs de niche, • permettent la démonstration de la valeur des nouvelles technologies aux acteurs du régime, • relient la technologie à de plus en plus d'acteurs et accompagnent l'émergence d'un réseau de valeur autour de l'innovation technologique.

<p>Rôle 3 : Les <i>business models</i> en tant qu'innovation de niche non technologiques.</p> <p>Impact : Moteur des transitions sociétales : les nouveaux <i>business models</i> constituent une partie substantielle d'un nouveau régime sans s'appuyer sur l'innovation technologique.</p>	<p><u>Les innovations de niche :</u></p> <p>ont un niveau de stabilité plus élevé si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les attentes et les visions sont robustes (c'est-à-dire partagées par plus d'acteurs), spécifiques (c'est-à-dire capables de fournir des conseils), de haute qualité (c'est-à-dire étayées par des projets), • les processus d'apprentissage permettent un apprentissage de second ordre (c'est-à-dire le changement de cadres cognitifs), • les <i>social networks</i> sont larges (c'est-à-dire qu'ils impliquent de multiples parties prenantes), profonds (c'est-à-dire capables de mobiliser des ressources). 	<p><u>Business models :</u></p> <p>peuvent être sujets à l'innovation et, à ce titre,</p> <ul style="list-style-type: none"> • peuvent émerger indépendamment des technologies, • remettent en question le fonctionnement d'une organisation en construisant un nouveau cadre cognitif qui guide la formation d'un réseau de valeurs, en engageant plusieurs acteurs à agir de manière orchestrée et en adaptant leurs propres <i>business models</i>. 	<p>Soumis à l'innovation, les nouveaux <i>business models</i> émergent à un niveau de stabilité plus élevé que les innovations technologiques de niche et constituent une partie substantielle d'un nouveau régime parce qu'ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • peuvent émerger indépendamment des technologies, • contestent la logique du régime dominant, • impliquent que des règles et des structures sur une nouvelle façon de créer et de capturer de la valeur sont apparues parmi une masse critique d'acteurs dans un nouveau réseau de valeurs.
---	---	--	--

(source : traduit de Bidmon et Knab, 2018)

Les rôles des *business models* identifiés par les auteurs témoignent et réaffirment du rôle clé des organisations dans le processus des transitions. Plus encore, la répartition de ces rôles à différents niveaux de la MLP (rôle 1 - régime ; rôle 2 - niche technologique et intermédiaire ; rôle 3 - niche de *business models* et intermédiaire) suggèrent que les organisations peuvent participer activement à la transition ou au contraire à la stabilisation du système. Dans le prolongement de leur travail, nous plaçons pour une perspective stratégique de la transition où les organisations y occuperaient un rôle déterminant.

SECTION 2 : LES STRATÉGIES DE RUPTURE

2.1. L'inventaire des travaux sur les stratégies de rupture

2.1.1. Les stratégies de rupture, un concept intégratif

Il existe un courant de littérature en stratégie d'entreprise qui s'intéresse aux phénomènes de transitions (non durables) sans spécifiquement le nommer. L'étude stratégique des firmes dans un processus de transformation du marché, du secteur ou de l'industrie est en effet couvert par un très large spectre de concepts. Ces différents concepts puisent leurs origines à l'intersection des corpus de littérature de la stratégie et de l'innovation (Markides, 2006 ; Matthyssens *et al.*, 2006 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Dans la littérature anglo-saxonne, les différents travaux qui s'intéressent à ce phénomène mobilisent principalement la littérature relative à la théorie de la disruption (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003) ou celle de l'innovation de *business models* (Markides, 2006 ; Matthyssens *et al.*, 2006 ; Doz et Konsonen, 2010 ; Chesbrough 2010 ; Zott et Amit, 2010).

Les différents concepts (listés dans le prochain paragraphe) sont étroitement liés à la littérature sur les *business models*. Il faudra attendre 2006 pour que Christensen (2006, p.43) lui-même reconnaisse que la disruption : « *n'était pas un problème de technologie, mais un problème de business model* ». Ces différents concepts ont en commun d'appréhender les phénomènes de transition d'un point de vue micro (Roy, 2007 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Sans entrer dans le détail de ces différents concepts qui font l'objet de la prochaine sous-sous-section, il est nécessaire de préciser ce que signifie stratégie de rupture. Notre travail de recherche s'appuie sur la définition des stratégies de rupture de Lehmann-Ortega et Roy (2009, p. 121).

« la stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage ».

La littérature francophone³² a la particularité d'avoir associé très tôt la plupart des travaux qui étudient les transformations du paysage concurrentiel (marché et secteur) sous un terme générique : les stratégies de rupture. On y retrouve des concepts variés tels que : « stratégies de nouveau jeu » (*new game strategies* - Buaron, 1981) ; « constellation de valeur » (*value constellation* - Normann and Ramirez, 1993) ; « innovation stratégique » (*strategy innovation* -

³² Et quelques rares travaux internationaux : Matthyssens *et al.*, 2006

Baden-Fuller et Pitt, 1996 ; Hamel, 1996 ; Tucker, 2001 / *strategic innovation*³³ Makides 1997 ; Pitt and Clarke, 1999) ; « innovation disruptive » (*disruptive innovation* - Christensen, 1997) ; « innovation de valeur » (*value innovation* » - Kim et Mauborgne, 1997, 1999) ; et « innovation de *business model* » (Mitchell et Coles, 2004 ; Markides, 2006). La singularité du corpus théorique français s'explique, selon nous, par deux raisons.

Premièrement, parce que la dénomination française « stratégie de rupture » est antérieure aux travaux de recherche anglo-saxons cités plus haut. En effet, en 1984, Claude Bijon (relevé par Roy, 2005 ; Schoettl, 2009) use pour la première fois de ce terme³⁴ et le popularise quelques années plus tard dans son ouvrage au titre évocateur (Bijon, 1991) : « Les stratégies de rupture : créatrices de marchés ». Dans son article, tout comme dans son livre, Claude Bijon illustre à travers le cas d'Ikea comment une entreprise prend position sur un marché, non pas en jouant le mieux au jeu de la concurrence, mais en changeant les règles du jeu à son avantage.

Ce concept de stratégie de rupture sera réutilisé par d'autres chercheurs, notamment dans la seconde moitié des années 2000 (Jeanblanc et Verdier, 1997 ; Lachat et Lachat, 1997 ; puis ; Kurek, 2000 ; Dumez et Jeunemaitre, 2004 ; Roy, 2004 ; Dumoulin et Simon, 2005 ; Grandval et Soparnot, 2005 ; Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005 ; Roy et Yami, 2006 ; Le Roy et Yami, 2007). Ce concept atteint son pinacle en 2009 et 2012, lors de la publication d'un dossier spécial dans la revue française de gestion puis d'un numéro spécial de la revue *Gestion* 2000 ; tous deux sur les stratégies de rupture (Lehmann-Ortega et Roy, 2009³⁵ ; Meier et Soparnot, 2012³⁶). Par la suite, les travaux francophones relatifs à l'étude de ce phénomène se sont peu à peu orientés vers l'étude *business models* (cf *infra*. 2.1.3.).

Deuxièmement, la traduction française des concepts anglais émergents à la fin des années 90' se rapporte à ce que nous connaissons déjà comme étant les stratégies de rupture : *strategic innovation* pour stratégie ; *disruptive innovation* pour rupture³⁷. En France, les chercheurs qui se

³³ Traductions françaises similaires entre *strategic innovation* et *strategy innovation*

³⁴ Un concept plus ancien et anglo-saxon à celui de stratégie de rupture est identifié par Lehmann-Ortega et Pierre Roy(2009), il s'agit de « *new-game strategies* » (Buaron 1981)

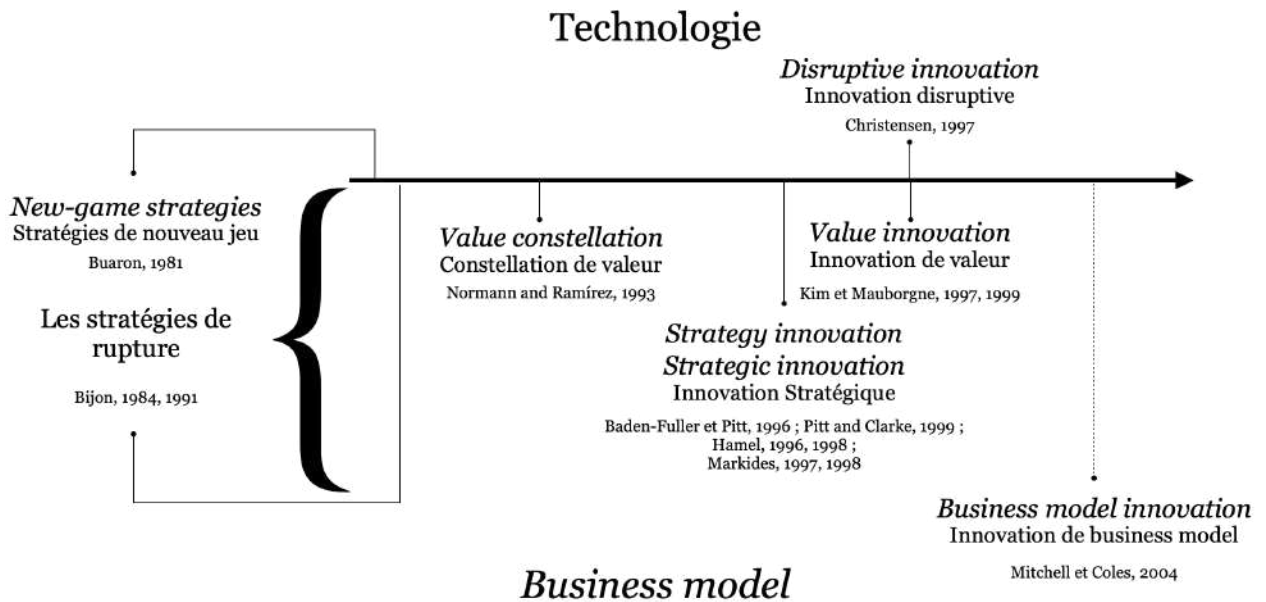
³⁵ avec Aurégan et Tellier, 2009 ; Markides, 2009 ; Métais et al., 2009 ; Schoettl, 2009.

³⁶ avec Blettner et Soparnot, 2012 ; Coutelle-Brillet et al., 2012 ; Detchenique et Joffre, 2012 ; Fonrouge et Petzold, 2012 ; Meier, 2012 ; Merino et al., 2012 ; Renard et Soparnot.

³⁷ Mais aussi une traduction de *breakthrough innovation* (Mascitelli, 2000) qui émerge au début des années 2000. Un concept qui partage de nombreuses similitudes avec celui d'innovation disruptive

sont intéressés aux technologies de rupture (*disruptive*) et ceux qui ont travaillé sur les innovations stratégiques ont été amenés à discuter de manières croisées leurs différents travaux, comme ce fut le cas dans les deux numéros spéciaux cités plus haut. Les similitudes entre ces différents concepts ne sont pas l'apanage des chercheurs français et ont déjà été mis en lumière par le passé (Markides, 2006 ; Matthyssens *et al.*, 2006). Cependant, alors qu'en France, les chercheurs appellent à une recherche intégrative de la rupture, les recherches internationales se sont développées de manière (principalement) cloisonnée, avec d'un côté l'étude des technologies disruptives (*disruptive innovation*) et de l'autre l'étude des *business models* (*value constellation*, *strategy innovation*, *strategic innovation*, *value innovation*) comme l'illustre la figure L10.

Figure L10 : Emergence des différents concepts traitant du phénomène de rupture



La littérature francophone a aspiré un temps à intégrer ces différents concepts au sein d'un domaine de recherche unificateur, celui des stratégies de rupture. Ce travail doctoral s'inscrit pleinement dans cette mouvance, c'est-à-dire qu'il existe selon nous « plusieurs » stratégies de rupture : les innovations stratégiques, les innovations de valeurs et les innovations disruptives. Cette déviance de la littérature francophone n'a pas réussi à fédérer les chercheurs au-delà du territoire national, dans la mesure où les différents travaux étudiant ce phénomène se rattachent pour la plupart à un corpus théorique spécifique : principalement l'innovation disruptive ou l'innovation de *business model*.

Cependant, la singularité de ce supra-concept - stratégies de rupture - revêt selon nous un intérêt particulier dans l'étude de la transition vers la durabilité. En effet, dans un objectif de

transition vers la durabilité, le cloisonnement à un concept plutôt qu'un autre aurait pour conséquence de limiter les apports de la recherche en stratégie. Chacun de ces concepts (innovation stratégique, innovation de valeur, innovation disruptive et innovation de *business model*) et leurs particularités respectives permettent d'appréhender un large panel d'innovation permettant d'avancer vers la durabilité. Dans la mesure où nous ne savons pas aujourd'hui quelles innovations sont les plus à même d'accélérer la transition, il nous paraît indispensable de les étudier dans leur ensemble. C'est donc un parti pris de notre recherche d'appréhender les stratégies de rupture comme un ensemble de sous concepts interdépendants dans un processus de rupture de l'ordre dominant. Restreindre notre analyse à un seul de ces concepts aurait pour conséquence de réduire la portée stratégique des organisations dans la transformation des marchés, des secteurs et des industries.

2.1.2. La transformation de l'orthodoxie sectorielle

Définitions des concepts relatifs à la rupture

Les différents concepts abordant les phénomènes de rupture ont en commun l'idée de transformation des « règles du concurrentiel ». En effet, en gras sur le tableau 11, on remarque que la plupart des définitions de ces concepts ont comme implication une modification du « jeu concurrentiel » ou « règles du jeu ». C'est principalement cette idée de renversement de l'orthodoxie dominante qui motive la mobilisation de cette littérature dans le cadre des transitions. Selon ces concepts, cette transformation doit profiter à l'entreprise innovante en transformant une industrie à son avantage ou en créant un nouveau marché dans lequel l'entreprise serait dominante (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). En effet, les auteurs qui travaillent sur ces différents concepts s'accordent sur la nature du phénomène sous-jacent qui consiste à rompre avec les règles concurrentielles de l'industrie conventionnelle pour offrir une proposition de valeur fondamentalement nouvelle et/ou supérieure (Christensen, 1997 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Govindarajan et Trimble, 2004 ; Markides, 2006 ; Berghman, 2012).

Tableau L11 : Quelques définitions des différents concepts traitant du phénomène de rupture

Concept	Définitions	Auteurs
Stratégie de nouveau jeu	« Plutôt que de chercher un avantage concurrentiel marginal à travers des améliorations incrémentales de la performance financière ou de la valeur des produits, les entreprises cherchent à gagner – ou du moins à obtenir un avantage décisif - grâce à un mouvement concurrentiel innovant que nous appelons les stratégies de nouveau jeu . »	Buaron, 1981, p. 26 Traduit de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007
	« Un nouveau jeu concurrentiel s'impose : l'entreprise doit innover pour déstabiliser en sa faveur les situations acquises et se créer un avantage concurrentiel durable qui assurera sa pérennité »	Bijon, 1984, p. 98
Stratégie de rupture	« mutation de l'univers dans lequel évolue une entreprise, accompagnée d'une reformulation du jeu concurrentiel »	Kurek, 2000, p. 92
	« la stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage. »	Lehmann-Ortega et Roy, 2009, p. 121
Constellation de valeur	Pas de définition formelle	Normann and Ramírez, 1993,
	« représente le réseau d'acteurs et leurs relations qui créent ensemble une offre. [...] Cette perspective élargit l'espace de conception des services, permettant aux entreprises de concevoir de manière créative des solutions systémiques qui brisent les cadres et modifient l'ensemble du système de création de valeur. »	Patrício <i>et al.</i> , 2011, p. 182
Innovation stratégique (strategy innovation)	« La capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. »	Baden-Fuller et Stopford, 1994, p. 49 Traduit de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007
	« L'innovation stratégique est la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant en créant une <u>nouvelle valeur pour le client</u> , prenant les concurrents à contre-pied et produisant plus de richesse pour les actionnaires. »	Strategy innovation - Hamel, 1998a, p. 9 Traduit de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007
Innovation stratégique (strategic innovation)	« L'innovation stratégique a lieu lorsque les entreprises n'essaient pas de jouer le jeu mieux que les concurrents mais quand elles changent les règles du jeu . »	Markides, 1997, p. 10 Traduits de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007
	« Une reconceptualisation fondamentale <u>de ce qu'est l'activité</u> , qui amène ensuite à une manière spectaculairement différente de jouer le jeu dans un secteur donné .»	Markides, 1998, p.32 Traduits de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007
	« L'innovation stratégique signifie une <u>innovation dans le business model</u> qui conduit à une nouvelle manière de jouer le jeu »	Markides et Charitou, 2003, p.56 Traduits de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2007

Innovation de valeur	« L'innovation de valeur rend la concurrence caduque grâce à une offre fondamentalement nouvelle et supérieure dans des marchés existants et en rendant possible des <u>sauts spectaculaires dans la valeur pour le client</u> , conduisant à la création de nouveaux marchés. »	Kim et Mauborgne, 1999, p. 43
Innovation disruptive	« les technologies disruptives sont généralement plus simples, moins coûteuses, plus fiables et plus pratiques que les technologies établies »	Christensen, 1997, p. 192
	« La création de marchés et de <u>business models</u> totalement nouveaux. »	Christensen <i>et al.</i> , 2002, p. 22

L'orthodoxie sectorielle

Les règles qui régissent un marché, un secteur ou une industrie font l'objet elles aussi d'une pluralité sémantique comme nous le rappellent Lehmann-Ortega et Roy (2009) et Bidmon et Knab (2018) : « Logique dominante » (Prahalad et Bettis, 1986) ; « recette de l'industrie » (Spender, 1989 ; Sabatier *et al.*, 2010) ; « recettes sectorielles » (Baden-Fuller et Stopford, 1994) ; « orthodoxie sectorielle » (Hamel et Prahalad, 1994) ; « sagesse conventionnelle » (Kim et Mauborgne, 1997) ; règles du jeu (Buaron, 1981 ; Markides, 1997), *etc.* Ces règles partagées par les acteurs du marché, mais aussi les acteurs connexes (fournisseurs, consommateurs, institutions, *etc.*) sont continuellement reproduites et renforcées par les firmes dominantes. Ce mécanisme de reproduction est « naturel » et inhérent aux firmes qui opèrent depuis plusieurs années au sein d'un secteur, d'un marché ou d'une industrie comme le décrivent Aurégan et Tellier (2009, p. 130) :

« si l'on retient la thèse de la sociologie économique, les firmes au sein d'un secteur ont une tendance naturelle à privilégier le renforcement des règles en vigueur. Les entreprises face à une situation fortement incertaine (l'introduction d'une technologie nouvelle par exemple) tendent à se référer à des formules ayant passé l'épreuve des faits et autour desquelles un consensus s'est constitué ».

Dans le cadre de cette recherche, nous préférons user du concept d'orthodoxie sectorielle, afin de souligner le caractère sectoriel et dominant, plus proche de la définition du régime des systèmes sociotechniques (Geels, 2002). Dans cette perspective, l'ensemble des règles représente une compréhension établie, acceptée et partagée par les acteurs du fonctionnement d'un secteur. Il est stabilisé par diverses recettes industrielles et par des logiques de travail d'autres acteurs qui, à leur tour, participent et assurent l'alignement et la stabilité de ces règles. Cette orthodoxie sectorielle détermine et façonne les modèles de production, de distribution et de consommation (Hannon *et al.*, 2013). En d'autres mots, les acteurs du secteur partagent et traduisent ces règles communes au sein de leurs *business models*

(Bidmon et Knab, 2018). Ainsi, si l'on opère une distinction entre deux niveaux de règles à l'instar de Aurégan et Tellier (2009, p. 128) : les macrosrègles font écho aux règles imposées par l'orthodoxie dominante et partagées par les acteurs en place ; et les microrègles, intraorganisationnelles sont les composantes du *business model* qui « *guide [nt] les décisions et les actions et assure[nt] constamment la conformité des décisions aux orientations générales de l'entreprise* ».

Des effets nuancés sur l'orthodoxie

Dans le cadre de la rupture, la modification des règles doit laisser place à de nouvelles règles qui avantagent la firme innovatrice. Par exemple, Suseno (2018, p.178) définit une innovation disruptive comme une innovation qui « utilise souvent de nouvelles technologies et/ou de *business models* et qui remplace les méthodes archaïques de faire des affaires et impliquent de nouvelles demandes, de nouveaux concurrents et de nouvelles façons de faire des affaires. ». Ces nouvelles façons de faire des affaires permettent de prendre avantage sur le marché existant (Christensen, 1997, Christensen et Raynor, 2003) ou de créer un nouveau marché à son avantage (Kim et Mauborgne, 2005 ; Aurégan et Tellier, 2009).

Cependant, on remarque que selon les concepts, outre une augmentation de la performance pour les firmes, les implications attendues sur les marchés et le secteur diffèrent. En effet, les auteurs se contredisent sur le degré de radicalité de la transformation de l'orthodoxie sectorielle (*cf.* tableau L12). Certains, comme Christensen (1997), attendent de la rupture qu'elle renverse les *leaders* de l'industrie, quand d'autres, comme Kim et Mauborgne (2005), privilégient la création d'un nouvel espace stratégique loin de la concurrence.

Tableau L12 : Les différents degrés de radicalité de transformation de l'orthodoxie

	Implications	Degré de radicalité
Stratégie de nouveau jeu	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un avantage concurrentiel décisif 	Faible
Constellation de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Réinventer la valeur • Reconfigurer les rôles et les relations entre une constellation d'acteurs 	Faible
Strategy innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Capturer une part disproportionnée de la création de richesse industrielle • Revolution industrielle 	Fort
Strategic innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Changer les règles du secteur • Nouvelle segmentation du marché • Améliorer la position concurrentielle 	Moyen
Innovation de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Réinventer la valeur • Créer un nouvel espace stratégique • Créer un nouveau marché (non-consommateurs) 	Faible

Innovation disruptive	<ul style="list-style-type: none"> • Renverser le <i>leader</i> du secteur • Imposer la nouvelle technologie aux acteurs du secteur 	Fort
------------------------------	---	------

Les différences de radicalité se sont estompées avec le temps. Dans la conception initiale de Christensen (1997), la disruption a pour objectif la conquête du marché principal. Une caractéristique qui encourage exclusivement les analyses *ex-post* du phénomène. Dans ces conditions, l'identification d'une innovation disruptive ne peut dès lors se faire qu'après réalisation complète des effets perturbateurs sur le marché (Danneels, 2004 ; Tellis, 2006). Plusieurs recherches soulignent que dans certaines industries, des *business models* différents cohabitent. Par exemple, dans le secteur des transports aériens coexistent des *business models* *low cost* et long courrier traditionnels (Markides, 2006). Dans cette perspective, il nous paraît pertinent de définir deux niveaux de radicalité aux stratégies de rupture. Le premier, qualifié de « rupture », caractérise les transformations radicales de l'orthodoxie sectorielle. En d'autres mots, les nouvelles règles du jeu s'imposent au secteur et définissent la nouvelle orthodoxie sectorielle (Christensen, 1997 ; Hamel, 1998a). Le second, qualifié de « perturbation », dépeint les transformations partielles de l'orthodoxie. Dans certains cas, de nouvelles règles sont érigées en marge de l'orthodoxie dominante (Kim et Mauborgne, 1999 ; 2005) et dans d'autres cas, elles viennent enrichir les existantes sans toutefois les renverser (Markides, 1997, 1998).

2.1.3. Le business model à l'origine des stratégies de rupture (2006)

Dans la sous-sous section précédente, les implications des phénomènes de rupture sur l'orthodoxie sectorielle ont été érigées comme point d'ancrage à ces différentes littératures. Cependant, depuis 2006, les similarités entre ces différents concepts ne se limitent plus à leurs seules implications, mais également à leurs déterminants. Les différents concepts vont intégrer le *business models*, puis l'innovation de *business models* au cœur de leur conceptualisation. Le tableau 13 précise les natures d'innovation des différents concepts relatifs à la rupture.

Tableau L13 : Les natures d'innovation des concepts relatifs à la rupture

	Technologie	Business model
Constellation de valeur		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business model</i> à l'origine de la rupture (Matthyssens <i>et al.</i>, 2006)
Strategy innovation		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business model</i> à l'origine de la rupture (Hamel, 2000)
Strategic innovation		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business model</i> à l'origine de la rupture (Markides, 2006)

Innovation de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune technologie (Kim et Mauborgne, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business model</i> à l'origine de la rupture (Matthyssens <i>et al.</i>, 2006)
Innovation disruptive	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie disruptive à l'origine de la rupture (Christensen et Bower, 1996 ; Christensen, 1997 ; Danneels, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance du rôle du <i>business model</i> dans le processus de disruption (Christensen et Raynor, 2003 ; Christensen, 2006 ; Markides, 2006 ; Cozzolino <i>et al.</i>, 2018)

Par exemple, Hamel va privilégier au concept de *strategy innovation* (1998) celui de *Business Concept* (2000, p. 66) pour aborder les innovations qui transforment l'orthodoxie sectorielle : « Un *Business Concept* est une innovation radicale qui peut conduire à une nouvelle valeur pour le client et changer les règles de l'industrie. [...] Le *Business Concept* est directement lié au *business model* puisque ce dernier n'est "rien d'autre que le concept d'entreprise mis en œuvre dans la pratique ».

Markides et Charitou (2003, *cf supra*. tableau 11) vont introduire également le concept de *business model* dans leur définition de l'innovation stratégique. En 2006, Markides reconnaît avoir fait une erreur en qualifiant les innovations qui perturbent la concurrence d'innovation stratégique et suggèrent aux auteurs de privilégier le concept d'innovation de *business models* (Markides, 2006, pp. 19-20) :

« Un type d'innovation qui a tendance à perturber les concurrents établis est l'innovation de *business model*. Dans des travaux antérieurs (Markides, 1997, 1998), j'ai appelé ce type d'innovation "innovation stratégique", ce qui est un terme qui prête à confusion. L'innovation de *business model* capture sans ambiguïté l'essence de ce type d'innovation. ».

En 2006 encore, c'est au tour de Matthyssens, Vandenbempt et Berghman (2006, p. 752) de lier le concept de *business model* à celui d'innovation de valeur et de constellation de valeur : « chaque *business model* sera remis en question (Stabell et Feldstad, 1998), imité, dilué et banalisé en raison d'une rivalité intense. [...] Le seul moyen d'échapper à la concurrence acharnée et de conserver un avantage concurrentiel est de lancer de nouveaux concepts de valeur et de réinventer continuellement la façon dont la valeur client est créée et fournie. ». Dans d'autres cas, c'est le concept de constellation de valeurs qui est introduit dans celui d'innovation de *business models* comme le montre la définition de Yunus *et al.*, 2010 dans le tableau L12.

Notre figure L10 montre que le concept de Christensen (1997) était le seul traitant du phénomène de rupture à se rattacher expressément à la technologie. Le concept de « technologie disruptive » prévalait en effet dans le premier ouvrage de Christensen (1997). Il sera remplacé dans le second ouvrage par le concept d'innovation disruptive, intégrant avec

lui les innovations de produits et de *business models* (Christensen et Raynor, 2003). Le concept d'innovation disruptive a été lourdement critiqué en raison de sa conceptualisation fragile (Danneels, 2004 ; Markides, 2006 ; Yu et Hang, 2010), mais aussi par son usage abusif par les chercheurs (Daim *et al.*, 2011 ; Si et Chen, 2020). Par exemple, Si et Chen (2020, « p. 3 »³⁸) soulignent que de nombreux articles citent l'innovation disruptive comme « référence pro forma, c'est-à-dire que la théorie de l'innovation disruptive n'a été citée que dans la section introduction/discussion de l'article, plutôt que dans la section construction de théorie ou hypothèse ». Dans d'autres cas, des recherches portent uniquement sur une ou deux dimensions spécifiques du modèle de recherche original de Christensen, mais ignorent les autres dimensions, ce qui conduit à une incompréhension et à une confusion dans la recherche et pour les praticiens (Daim *et al.*, 2011). Pour cette raison, le caractère disruptif du *business model* est parfois critiqué. Néanmoins, de plus en plus de chercheurs reconnaissent le *business model* comme une source de disruption (Gilbert et Bower, 2002 ; Christensen, 2006 ; Markides, 2006 ; Cozzolino *et al.*, 2018 ; Snihur *et al.*, 2018 ; Si et Chen, 2020).

En 2006, Christensen va reconnaître que le *business model* dans lequel la technologie est déployée est disruptif. L'idée que les innovations technologiques nécessitent un *business model* approprié pour être performantes sur le(s) marché(s) visé (s) va se généraliser (Chesbrough, 2010). Malgré une extension du phénomène de disruption à une nouvelle nature d'innovation, nous constatons que la plupart des recherches en lien direct avec la littérature sur les innovations disruptives s'intéressent à des innovations où la dimension technologique est importante. En effet, dans un récent numéro spécial sur les innovations disruptives dans *Management Studies* (2018), l'ensemble des études de cas entretiennent un lien étroit avec les technologies, notamment les technologies numériques³⁹. Toutefois, des chercheurs soulignent le caractère disruptif des *business models* dépourvus de technologies (Markides, 2006). Dans cette perspective, Cozzolino *et al.*, (2018) définissent un *business model* disruptif comme un *business model* « qui perturbe ou qui redéfinit ce que signifient création et capture de valeur pour les entreprises établies. (Cozzolino *et al.*, 2018, p. 1170). Les *business models* jouent un rôle central dans les processus d'innovations de rupture (*cf infra*. 2.2.1.) dans la mesure où ils conditionnent le résultat de la commercialisation de cette innovation (Chesbrough, 2010 ; Cozzolino *et al.*, 2018 ; Alberti-Alhtaybat *et al.*, 2019).

³⁸ à paraître

³⁹ Ericsson face à l'émergence du *cloud computing* ; les éditeurs de livres allemands et d'un journal italien face à l'essor de l'édition numérique ; les évolutions de plateformes de jeux vidéo ; les services publics d'électricité canadiens en résistance à l'émergence de technologies ; l'industrie des logiciels CRM

2.1.4. L'innovation de *business models*

Si le *business model* est au cœur des stratégies de rupture, c'est essentiellement dans sa capacité à transformer les règles régissant le comportement des organisations (Aurégan et Tellier, 2009). La transformation du *business model* appartient à un nouveau courant de recherche : l'innovation de *business model*. L'innovation des *business models* est un courant de recherche qui s'inscrit dans celui, plus large, des *business models*. Récemment, des chercheurs ont fourni des analyses de la littérature sur ce courant émergent (Schneider et Spieth, 2013 ; Foss, et Saebi, 2017 ; et Geissdoerfer *et al.*, 2018). Les différentes définitions de l'innovation de *business models* que nous avons retranscrites dans le tableau L14 sont issues de leur travail de recherche.

Ces définitions font référence à l'innovation de *business model* comme étant un changement dans la configuration, soit de l'ensemble du *business model*, soit de certains de ses éléments, soit comme étant une réaction aux opportunités ou aux défis dans l'environnement de l'organisation. Dans leur revue de littérature sur l'innovation de *business models*, Foss et Saebi (2017) identifient quatre courants de recherche à l'innovation de *business model* : la conceptualisation du concept ; l'innovation de *business models* en tant que processus de changement organisationnel ; l'innovation de *business model* comme résultat ; et les conséquences de l'innovation de *business model*. Concernant le dernier courant, la plupart des recherches s'intéressent aux conséquences sur la performance de la firme. Cependant, certaines d'entre elles (en gras, définition 5, 9 et 14) mettent en avant leur caractère perturbateur vis-à-vis de l'orthodoxie. À ces trois définitions s'adjoint celle de Markides (2006) qui ne définit pas dans son article l'innovation de *business model* comme disruptif, mais lui attribue le potentiel. La place centrale des *business models* aura pour conséquence de diluer les différents concepts relatifs au phénomène de rupture dans la littérature émergente sur l'innovation de *business models*, à savoir les constellations de valeurs, l'innovation stratégique et les innovations de valeurs.

Tableau L14 : Quelques définitions du concept de l'innovation de *business model*

	Auteurs	Définition
1	Mitchell et Coles, 2004, p. 17	«Par innovation de <i>business model</i> , nous entendons des remplacements des <i>business models</i> qui fournissent des offres de produits ou de services aux clients et aux utilisateurs finaux qui n'étaient pas disponibles auparavant. »
2	Osterwalder et Pigneur, 2005, p. 24	«Spécifier un ensemble d'éléments de <i>business model</i> et de blocs de construction, ainsi que leurs relations les uns avec les autres [...] un concepteur de <i>business model</i> [...] peut expérimenter ces blocs et créer des <i>business model</i> complètement nouveaux, limités uniquement par l'imagination et les éléments fournis . »

3	Markides, 2006, p.20	« L'innovation de <i>business model</i> est la découverte d'un <i>business model</i> fondamentalement différent dans une entreprise existante. »
4	Chesbrough, 2007, p. 15	L'innovation en matière de <i>business model</i> consiste à «faire passer [le] <i>business model</i> [...] de modèles très basiques (et peu utiles) à des <i>business models</i> plus avancés (et plus précieux)».
5	Lindgardt et al., 2009, p. 2	«L'innovation devient BMI [innovation de <i>business model</i>] lorsque deux ou plusieurs éléments d'un <i>business model</i> sont réinventés pour offrir de la valeur d'une nouvelle manière. [...] Le BMI peut fournir aux entreprises un moyen de sortir d'une concurrence intense , dans laquelle les innovations de produits ou de procédés sont facilement imitées. »
6	Romero et Molina, 2009, p. 3	«Les <i>business models</i> qui définissent les priorités de création de valeur dans une organisation doivent être constamment revus en réponse aux changements réels et possibles des conditions de marché perçues et faire évoluer la stratégie de l'entreprise à mesure que l'environnement commercial et les besoins des clients changent.»
7	Santos et al., 2009, p. 14	« L'innovation de <i>business model</i> est une reconfiguration des activités dans le <i>business model</i> existant d'une entreprise. [Cette reconfiguration] est nouvelle sur le marché des produits et services sur lequel l'entreprise est en concurrence. »
8	Aspara et al., 2010, p. 47	« Initiatives visant à créer une nouvelle valeur en remettant en question les <i>business models</i>, les rôles et les relations propres à l'industrie dans certaines zones géographiques »
9	Chesbrough, 2010, p. 355	L'innovation de <i>business model</i> «[1] Articule la proposition de valeur [...]; [2] Identifie un segment de marché et spécifie le mécanisme de génération de revenus [...]; [3] Définit la structure de la chaîne de valeur requise pour créer et distribuer l'offre et les actifs complémentaires nécessaires pour soutenir la position dans la chaîne; [4] Précise le (s) mécanisme (s) de revenu par lequel l'entreprise sera payée pour l'offre; [5] Estime la structure des coûts et le potentiel de profit [...]; [7] Décrit la position de l'entreprise au sein du réseau de valeur reliant les fournisseurs et les clients[...]; et [8] Formule la stratégie concurrentielle par laquelle l'entreprise innovante gagnera et conservera un avantage sur ses concurrents. »
10	Yunus et al., 2010, p. 312	« L'innovation des <i>business models</i> consiste à générer de nouvelles sources de profit en trouvant de nouvelles combinaisons de propositions de valeur et de constellations de valeurs »
11	Bucherer et al., 2012, p. 184	« Nous définissons l'innovation du <i>business model</i> comme un processus qui modifie délibérément les éléments fondamentaux d'une entreprise et sa logique commerciale ».
12	Casadesus-Masanell et Zhu, 2013, p. 464	« l'innovation des <i>business models</i> fait référence à la recherche de nouvelles logiques de l'entreprise et de nouveaux moyens de créer et de capturer de la valeur pour ses parties prenantes ; elle se concentre principalement sur la recherche de nouveaux moyens de générer des revenus et de définir des propositions de valeur pour les clients, les fournisseurs et les partenaires ».
13	Khanagha et al., 2014, p. 324	« Les activités d'innovation de <i>business models</i> peuvent aller des changements incrémentaux dans les composantes des <i>business models</i> , de l'extension du <i>business model</i> existant, de l'introduction de <i>business models</i> parallèles, jusqu'à la <i>disruption du business model</i>, ce qui peut potentiellement impliquer le remplacement du <i>business model</i> existant par un <i>business model</i> fondamentalement différent. »
14	Geissdoerfer et al., 2016, p. 1220	«L'innovation de <i>business model</i> décrit soit un processus de transformation d'un <i>business model</i> à un autre au sein des entreprises en place ou après des fusions et acquisitions, soit la création de <i>business models</i> entièrement nouveaux dans des <i>start-ups</i> .» (p. 1220)

(Sources : Foss et Saebi, 2017 ; Geissdoerfer et al., 2018)

À la lumière des deux sous-sections précédentes, les différents concepts relatifs à la rupture ont en commun de bouleverser l'orthodoxie sectorielle par l'intermédiaire de nouveaux *business models*. Cependant, ils semblent se distinguer en ce qui a trait à leurs modalités comme nous le précisons dans la prochaine sous-section.

2.2. Les modalités des stratégies de rupture

2.2.1. Les voies de rupture

À la lumière des deux sous-sections précédentes, les différents concepts relatifs à l'étude des phénomènes de rupture ont en commun de bouleverser l'orthodoxie sectorielle par l'intermédiaire de nouveaux *business models*, c'est-à-dire depuis l'innovation (*cf supra*. 2.1.3. et 2.1.4.), jusqu'à la perturbation ou la rupture (*cf supra*. 2.1.2.). Cependant, les différents concepts décrivent des voies différentes⁴⁰ dans ce processus de perturbation. En d'autres mots, les innovations de *business models* ne dupliquent pas un schéma de perturbation unique. Ce qui était pourtant suggéré de manière implicite quand nous évoquions les différents degrés d'implication des différentes stratégies de rupture (*cf supra*. tableau 12).

Les voies de rupture de l'innovation disruptive

Du côté de « l'innovation disruptive », des auteurs soulignent que cette dernière ne peut pas se réduire à un résultat (renversement du *leader* du secteur par exemple, *idib*), mais qu'elle décrit au contraire un processus complet et progressif (Christensen, 2006 ; Govindarajan et Kopalle, 2006b ; Schmidt et Druehl, 2008 ; Ansari *et al.*, 2016 ; Kumaraswamy *et al.*, 2018 ; Petzold *et al.*, 2019 ; Martínez-Vergara et Valls-Pasola, 2020). En effet, dans le prolongement de Govindarajan et Kopalle (2006b), Christensen affirme que le phénomène de disruption peut être étudié indépendamment des effets préalablement décrits. La diffusion de la disruption n'a pas besoin de s'être « achevée » sur le marché pour être analysée, dans la mesure où elle décrit un processus. La littérature sur les innovations disruptives reconnaît aujourd'hui deux voies de rupture (Govindarajan et Kopalle, 2006a ; Schmidt et Druehl, 2008 ; Martínez-Vergara et Valls-Pasola, 2020). Des exemples de ces différentes voies de rupture sont présentés dans le tableau L15.

La première, plus traditionnelle, est qualifiée de « *low-end disruption* ». Avant 2006, c'est la seule voie de rupture reconnue par la littérature. L'introduction de la disruption se fait ici systématiquement par le bas du marché, c'est-à-dire à destination des clients les « moins

⁴⁰ que nous qualifierons également de modalités de perturbation.

rémunérateurs » et les moins bien desservis par les entreprises établies (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Govindarajan et Kopalle, 2006a ; Yu et Hang, 2010). En effet, l'offre des entreprises établies fournit des fonctionnalités excédentaires à des prix inabordables pour les clients du bas du marché. Tandis que les entreprises établies se concentrent sur leurs clients susceptibles de payer le prix fort (plus exigeants), de nouveaux entrants ciblent les clients les moins rémunérateurs avec un produit ou un service « suffisamment bon », mais pas plus, en contrepartie de prix bas (Dijk *et al.*, 2016). Les clients acceptent ici la nouvelle offre de qualité inférieure au détriment de l'offre des entreprises établies. Dans cette voie de rupture, l'innovation disruptive est initialement inférieure sur les « attributs de performance » appréciés par les clients traditionnels et actuels, de sorte qu'ils sont souvent sous-estimés et négligés par les entreprises établies (Christensen, 1997 ; Christen et Raynor, 2003).

Les produits ou services qui résultent de cette innovation sont en revanche plus performants sur certains « attributs de performance » habituellement ignorés par les clients traditionnels et les entreprises établies. Par exemple, dans le cadre du marché de l'automobile, les véhicules sans permis sont moins performants sur les « attributs » recherchés par les clients traditionnels tels que la vitesse de pointe, la reprise ou encore le design. Cependant, ces voitures sans permis sont également plus économes en carburant, plus faciles à garer, accessibles sans permis B et ce, à moindre coût. Avec le temps, les innovations disruptives devraient améliorer progressivement la performance des attributs traditionnels jusqu'à séduire les clients traditionnels en raison de prix plus bas et de nouveaux attributs de performance (Christensen et Raynor, 2003 ; Schmidt et Druehl, 2008 ; Guttentag et Smith, 2017). La nouvelle offre va progressivement remplacer l'offre traditionnelle, jusqu'à devenir l'offre dominante (Christensen, 1997). Par exemple, pour la voiture sans permis, il s'agit d'améliorer son design et la puissance de son moteur, tout en conservant les dimensions réduites de ces véhicules ainsi que leurs prix bas⁴¹.

Tableau L15 : Quelques exemples de rupture

	Firme innovante	Références
<i>Low-end disruption</i>	Amazon.com	Christensen et Raynor, 2003
	Moteur de recherche Google	Yu et Hang, 2015
	Airbnb	Guttentag, 2015

⁴¹ Il ne semble pas possible de maintenir l'accessibilité à ces véhicules sans la détention de permis B si la puissance du moteur et la vitesse évoluent de concert.

	Véhicule hybride	Pinkse <i>et al.</i> , 2014
<i>New-market disruption</i> <i>high-end disruption</i>	Téléphonie mobile	Govindarajan et Kopalle (2006a) Schmidt et Druehl (2008)
	Tesla modele S	Denning, 2016
	Apple Iphone	Denning, 2016
<i>New-market disruption</i> <i>low-end encroachment</i>	Ordinateur domestique	Christensen et Raynor, 2003
	Netflix	Lucas, 2012 Christensen <i>et al.</i> , 2015 Schmitt <i>et al.</i> , 2016
	Uber	Christensen et Raynor, 2015 (pour une vision nuancée) Tham, 2016
Innovation stratégique	Southwest airlines	Markides, 1997, 1998
	Patagonia	Grandval et Soparnot, 2005
	Véhicule électrique de Renault	Charue-Duboc et Midler, 2011
	Grameen Danone	Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010 ; Yunus <i>et al.</i> , 2010
Innovation de valeur	Wii	Kim et Mauborgne, 2005 Aurégan et Tellier, 2009, 2019
	Le cirque du soleil	Kim et Mauborgne, 2005, 2017
	Swatch	Kim et Mauborgne, 2005, 2017

La seconde voie de rupture est composée de deux sous-modalités alternatives identifiées par Govindarajan et Kopalle (2006a) puis par Schmidt et Druehl (2008). Ces deux sous-modalités appartiennent à une voie de rupture plus générale, dite de « *new-market disruptions* » (Martínez-Vergara et Valls-Pasola, 2020). Ces trois voies de rupture sont résumées et comparées dans la figure L11. Contrairement aux « *low-end disruptions* », les « *new-market disruptions* » ne sont pas toujours en concurrence avec les offres historiques, et quand elles le sont, ce n'est pas nécessairement sur la dimension prix (Schmidt et Druehl, 2008 ; Dedehayir *et al.* 2017). En effet, la « *low-end disruption* » ne crée pas un nouveau marché, mais modifie plutôt le jeu du marché existant et introduit des produits ou services similaires à un coût et un prix inférieurs (Chen *et al.*, 2017). Il en est autrement pour les « *new-market disruptions* ». Dans leurs cas, les innovations disruptives fournissent des produits avec des caractéristiques radicalement différentes des produits traditionnels (Dijk *et al.*, 2016).

Govindarajan et Kopalle (2006a) ont identifié la première sous-modalité de rupture qu'ils qualifient de « *high-end disruption* ». Ils décrivent cette perturbation comme étant technologiquement plus radicale, en comparaison au « *low-end disruption* ». Dans cette sous-modalité, la sensibilité des clients face au prix est moins importante dans la mesure où les

clients ciblés se situent à un niveau supérieur. Pour décrire les « *high-end disruption* », les auteurs utilisent l'exemple des téléphones mobiles (Govindarajan et Kopalle, 2006a ; Yu et Hang, 2010). Malgré une sous-performance de certains attributs recherchés par les clients traditionnels⁴², l'offre issue de la technologie est pourtant proposée à un prix supérieur à l'offre traditionnelle. La percée de la technologie à un prix supérieur est rendue possible en raison des attributs radicalement différents qui positionnent l'offre sur un marché distinct.

La deuxième sous-modalité est qualifiée par Schmidt et Druehl (2008) de « *low-end encroachment* ». Ici, à la différence de la « *high-end disruption* », les besoins des clients entre le nouveau et l'ancien marché ne sont pas radicalement différents, mais ils le deviennent progressivement. En d'autres mots, l'innovation disruptive crée un nouveau marché qui va empiéter, non pas par le haut du marché, mais par le bas, à l'instar des « *low-end disruption* ». Cependant, contrairement aux disruptions traditionnelles, un nouveau marché est créé. Les auteurs prennent pour exemple le développement des disques durs de 5,25 pouces qui progressivement vont créer un marché distinct de celui des disques durs 8 pouces. La séparation entre le nouveau marché et le traditionnel est progressive. En guise d'illustration, nous pouvons citer l'innovation de la plateforme de streaming Netflix. Dans un premier temps, la plateforme propose à moindres coûts des films à destination des clients du bas du marché. Progressivement, la différence entre les besoins des clients de Netflix et de ceux du marché traditionnel va s'accroître, et ceux-ci vont devenir radicalement différents. Aujourd'hui, les abonnés de la plateforme ne cherchent plus une offre de films limités à moindres frais, mais une offre de films et de séries exclusive à cette plateforme. À mesure que le marché évolue, les besoins se différencient de l'offre traditionnelle et ce nouveau marché va peu à peu remplacer l'existant.

Pour ces deux sous-modalités, le nouveau marché ne tentera pas de perturber le marché principal, mais essaiera au contraire d'attirer vers lui de nouveaux consommateurs. Parmi ces nouveaux consommateurs, on retrouve ceux du marché traditionnel dont les besoins ne sont plus satisfaits par l'offre existante (Chen *et al.*, 2017). C'est précisément la migration des nouveaux et des anciens clients vers le nouveau marché qui matérialise ici la rupture. Dedehayir *et al.*, (2017, p. 17) soulignent que certaines disruptions ne suivent pas *stricto sensu* une voie de rupture, mais empruntent des voies hybrides de « *low-end* » et de « *new-market disruptions* ».

⁴² Jusque-là, le processus est identique aux « *low-end disruptions* »

« Nous pouvons classer le photocopieur Canon comme une innovation disruptive hybride, qui présente simultanément des caractéristiques de “low-end disruption” (c’est-à-dire une alternative plus simple et moins chère aux machines Xerox), ainsi que de nouvelles caractéristiques de “new-market disruptions”. De cette manière, la capacité du photocopieur Canon à s’installer dans les bureaux lui a permis d’établir un nouveau marché (c’est-à-dire pour les occupants de bureau qui ne pouvaient pas facilement accéder aux copieurs Xerox), entraînant progressivement le bas du marché vers le nouveau. »

Les autres voies de rupture

Lehmann-Ortega et Moingeon, (2010) observent des voies de rupture analogues et différentes, relatives aux autres concepts de rupture. Parmi les autres concepts, deux adoptent également une perspective processuelle et permettent de décrire deux autres voies de rupture : les innovations stratégiques (Markides, 1998, Charitou et Markides, 2003 ; Markides et Charitou, 2004 ; Markides et Oyon, 2010) et les innovations de valeur (Kim et Mauborgne, 1999, 2005). La particularité de l’innovation stratégique repose essentiellement sur la coexistence de deux ou plusieurs offres sur le marché et la capacité des entreprises établies à réagir à ces stratégies de rupture. Dans le cas des innovations de valeurs, à l’instar des « new-market disruptions », un nouveau marché est créé. Cependant, ces innovations de valeurs ne visent pas à supplanter le marché traditionnel, mais cherchent à s’en émanciper.

Concernant les innovations stratégiques, la littérature ne suppose pas que les innovations stratégiques doivent nécessairement répondre à un mode opératoire unique. Entendons ici, exclusivement par le bas ou le haut du marché. Les auteurs sont en effet moins catégoriques en ce qui concerne la place de la nouvelle offre vis-à-vis de l’existante (Markides, 1998 ; Charitou et Markides, 2003 ; Schlegelmilch *et al.*, 2003 ; Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). Derrière l’innovation disruptive réside, malgré des nuances (*cf supra*. 2.1.2.), l’idée que les nouvelles manières de faire des affaires vont à terme supplanter les historiques. Les recherches sur les innovations reconnaissent que plusieurs modèles peuvent coexister à l’issue du processus de rupture. Le nouveau modèle peut ainsi se saisir d’une part de marché non négligeable sans pour autant s’en attribuer la majorité comme le suggère Markides (2006, p. 21).

« Par exemple, la banque et le courtage sur Internet ont connu une croissance rapide au cours des cinq dernières années, mais n’ont conquis que 10 à 20 % du marché. De même, les vols low-cost comme moyen de faire des affaires ont connu une croissance phénoménale depuis 1995, mais n’ont pas conquis plus de 20 % du marché total. Dans ces marchés respectifs, les nouvelles méthodes de concurrence atteignent une taille respectable mais ne remplacent jamais vraiment les

anciennes. Ces innovations ne devraient pas non plus atteindre à l'avenir 100 % de leurs marchés. »

Quinze ans après, les propos de Markides apparaissent criants de vérité, dans la mesure où les banques en ligne ou encore les compagnies aériennes *low cost* ont réussi à se faire une place durable (et non négligeable) sur leurs secteurs respectifs, sans toutefois en devenir les acteurs dominants. Ces innovations incarnent néanmoins une perturbation étant donné que la conquête des parts de marché menace la rentabilité et les modèles des entreprises établies. Ainsi, la littérature sur les innovations stratégiques offre une nouvelle voie de rupture où de nouveaux *business models* peuvent cibler durablement une niche de marché (Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). Dans cette perspective, les règles de la niche ne remettent pas en question l'ensemble des règles du secteur, mais nécessitent toutefois des adaptations en vue de préserver les deux modèles. La coexistence de plusieurs *business models* génériques (compagnie aérienne traditionnelle et *low cost* par exemple) implique pour les firmes de conduire leur ou leurs *business models* en conséquence (*cf infra*. 2.2.3.). Nous qualifions cette voie de rupture de « perturbation de niche ».

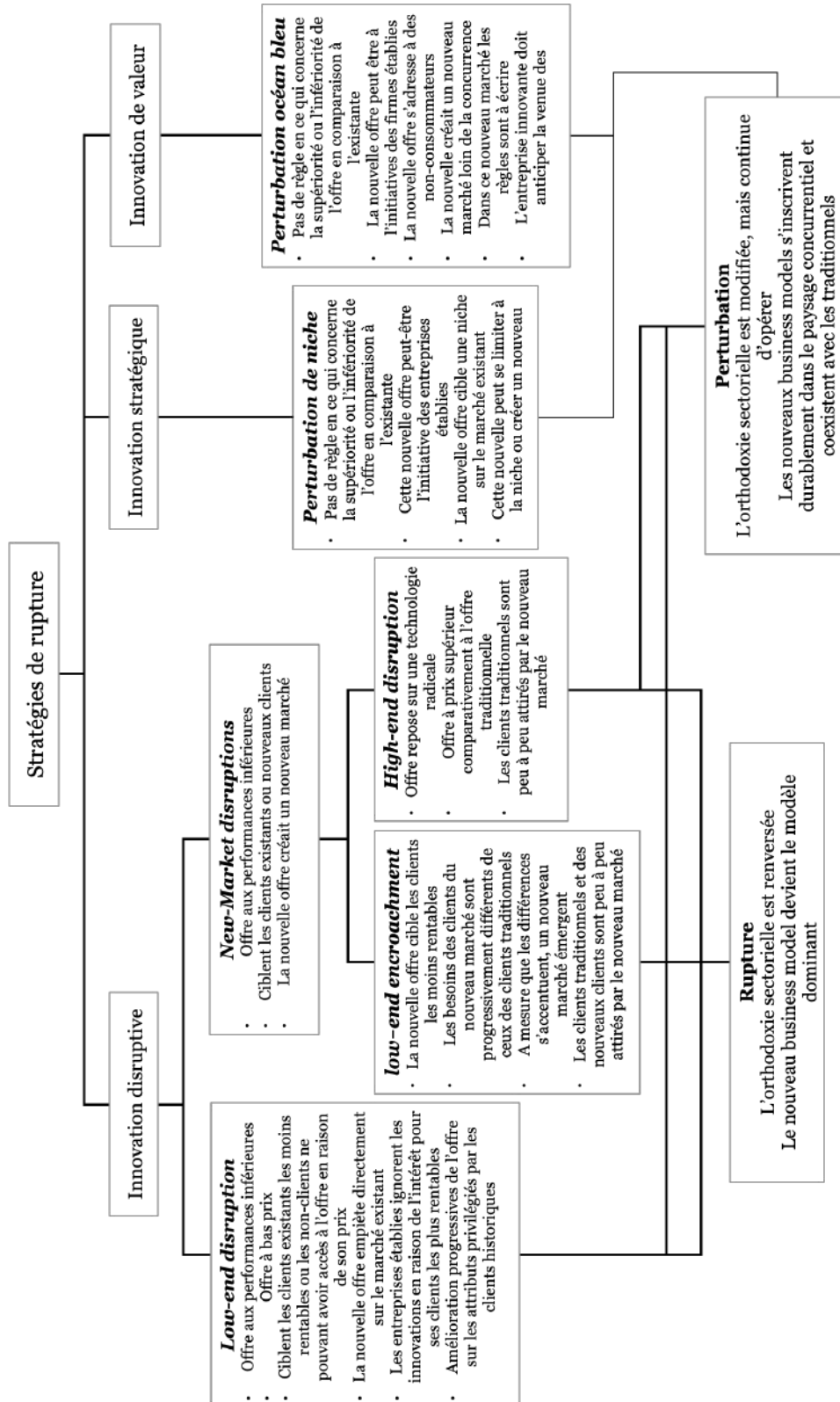
Concernant les innovations de valeurs, Kim et Mauborgne (1999, 2005) postulent que les entreprises doivent dépasser la segmentation de marché traditionnelle en vue d'apporter une nouvelle valeur aux consommateurs, mais surtout aux non-consommateurs. À l'instar des « *new-market disruptions* », un nouveau marché est créé impliquant différents besoins et clients. Kim et Mauborgne (2005) recommandent de préserver ce nouveau marché et d'éviter la confrontation pour profiter de la nouvelle valeur créée. Dans ce cas, nous parlerons de « perturbation océan bleu » en référence à l'ouvrage des deux auteurs. L'objectif n'est pas ici d'attirer l'ensemble des clients traditionnels vers la nouvelle offre. Au contraire, les auteurs invitent les entreprises inscrites dans ces stratégies « océan bleu » à préserver leur nouvel espace stratégique de la concurrence. À l'instant où les firmes traditionnelles viennent empiéter sur le nouveau marché (océan bleu), il est recommandé à la firme innovatrice d'innover à nouveau en vue de créer un énième nouveau marché.

L'idée de dominer le marché semble exclue dans cette voie de rupture. En effet, le cas de l'entreprise Nintendo et ses consoles Wii, Wii U et switch est illustratif à cet égard (Kim et Mauborgne, 2005, Aurégan et Tellier, 2009, 2019). Nintendo est un cas emblématique d'innovation valeur. En rompant avec les règles de son secteur, l'entreprise a mis sur le marché une nouvelle console de salon à destination des traditionnels non-joueurs, comme les jeunes filles, les familles ou encore les seniors. Avec sa nouvelle console, Nintendo

reconquiert sa position de *leader* sur le marché des consoles de salon (Aurégan et Tellier, 2009). Cette prise de position peut paraître logique dans la mesure où l'entreprise s'est éloignée du marché initialement restreint aux *hardcores gamers* vers un nouveau et immense marché, hier encore inexploité. Cependant, le succès ne sera pas durable suite à l'échec de la nouvelle version de cette console, la Wii U. Une raison essentielle à cet échec réside dans la volonté de l'entreprise de vouloir renouer avec son marché passé (Aurégan et Tellier, 2019). Nintendo a voulu proposer une console pouvant satisfaire à la fois les besoins des non-joueurs (nouveau marché), mais également ceux des *hardcore gamers* (marché traditionnel). On peut conjecturer alors qu'une innovation de valeur n'est pas et ne doit pas se confronter au marché traditionnel. Aurégan et Tellier réaffirment l'idée initiale de Kim et Mauborgne (2005) selon laquelle une entreprise doit « naviguer » d'océan bleu en océan bleu. Les auteurs illustrent cette analogie à travers la commercialisation de la nouvelle console de Nintendo, la Nintendo switch qui ne cible plus les *hardcores gamers*, mais les clients se situant à l'intersection des consoles de salon et des consoles portables, plus précisément les *smartphones*.

Ces innovations de valeurs incarnent des stratégies de rupture étant donné que leur développement perturbe les entreprises établies en les attirant vers le nouveau marché ou en faisant évoluer les attentes de leurs clients traditionnels. Toujours dans le cadre de l'industrie des jeux vidéo, le succès de la Nintendo Wii a entraîné des mouvements stratégiques mimétiques de ses deux concurrents historiques, qui ont chacun à leur tour mis sur le marché un périphérique à leur console destiné à répliquer le *gameplay* de la Wii (Playstation move, 2010 et Kinect de Xbox en 2011). Le succès de la Wii a également eu un effet sur l'industrie, notamment auprès des éditeurs de jeux vidéo qui étaient parfois amenés à trancher entre jeux pour consoles de salon performantes ou jeux pour la Wii.

Figure L11 : Les différentes voies de rupture



À la lumière de ces paragraphes, nous recensons cinq voies de rupture qui sont résumées dans le tableau L9. Ces voies de rupture ne sont pas exclusives les unes des autres et s'apparentent à des voies génériques que peuvent emprunter les innovations dans un processus de rupture.

2.2.2. Le comportement des nouveaux entrants

Ces différentes voies de rupture impliquent des comportements spécifiques de la part des organisations. Traditionnellement, la littérature sur la stratégie a opéré une distinction entre les nouveaux entrants et les entreprises établies (Markman et Waldron, 2014). En effet, des recherches antérieures ont montré depuis longtemps que les nouveaux entrants ont traditionnellement mieux réussi à diffuser les innovations de rupture (essentiellement disruptives) en comparaison aux entreprises établies (Christensen, 1997⁴³). Pour le développement de ces innovations, les nouvelles entreprises semblent avoir un avantage, car elles sont généralement plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources que les entreprises en place (Christensen, 1997 ; Garud et Munir, 2008 ; Markman et Wadron, 2014). Même si des exceptions peuvent être trouvées dans diverses industries (Hill et Rothaermel, 2003), certains auteurs soulignent les difficultés des entreprises établies à réagir aux stratégies de rupture.

Dans la majorité des cas, les nouveaux entrants sur un secteur sont de tailles moindres, ce qui est un facteur essentiel pour favoriser la rupture stratégique au regard de la littérature. En effet, la petite taille des entreprises favorise les contacts informels en réduisant les niveaux hiérarchiques et l'anonymat des relations, facilitant par conséquent le dialogue au sein et à l'extérieur de la firme (Leroy et Yami, 2007). Un dialogue essentiel dans la réalisation de stratégie de rupture et l'acquisition de compétences extérieures au sein de l'industrie et des filières environnantes (Markides, 1997 ; Schlegelmilch *et al.*, 2003). Une autre caractéristique aux stratégies de rupture réside dans la capacité de l'organisation perturbatrice à remettre en question le *statu quo* (Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Roy, 2010). Cette remise en question est facilitée quand l'entreprise est extérieure à cet environnement. En raison de cette supériorité présumée, les études ont ignoré pendant longtemps les comportements à adopter des entreprises établies (Ansari *et al.*, 2016 ; Kumaraswamy *et al.*, 2018). De plus, Markman et Waldron (2014) soulignent que les recherches se sont focalisées dans leur majorité sur des pénétrations du marché hostiles de la part des nouveaux entrants.

Dans cette perspective, l'objectif des nouveaux entrants est d'être acceptés par le marché au détriment des entreprises établies. La littérature sur les innovations disruptives invite les nouveaux entrants à se faire une place sur le marché « *low-end* » où l'emprise des entreprises établies est moins exacerbée. Kim et Mauborgne suggèrent à leur manière d'éviter également

⁴³ Le sous-titre de l'ouvrage de Christensen (1997) est révélateur : « *When New Technologies Cause Great Firms to Fail* »

la confrontation directe en créant cette fois un nouveau marché, un océan bleu. Dans les deux cas, les nouveaux entrants, en raison de leur structure de coût plus adaptatif peuvent tester et expérimenter leur *business model* sur ces marchés ignorés des entreprises établies (Ansari *et al.*, 2016 ; Chen *et al.*, 2017). Les nouveaux entrants créent de nouveaux *business models ex-nihilo* avec des mécanismes inédits de création et de capture de valeur (*cf supra*, tableau L14). Dans le cas des « perturbations océan bleu », les auteurs se sont attachés à proposer dans leurs ouvrages des outils pour créer et modéliser les *business models* en vue de créer les nouveaux marchés, par exemple le célèbre canevas stratégique (Kim et Mauborgne, 2005 ; 2017).

Concernant les innovations disruptives, quand la nouvelle offre commence à être acceptée, les nouveaux améliorent leur innovation afin de conquérir le traditionnel en s'attachant à préserver ses attributs de performance spécifiques (notamment les prix bas dans le cas des « *low-end disruption* »). La concurrence avec les entreprises établies se réalise de manière presque « accidentelle » dans la mesure où les nouveaux entrants rechignent à l'idée de se frotter aux grandes et puissantes entreprises établies (Christensen et Raynor, 2003). Dans le cas des innovations de valeurs, l'idée sous-jacente consiste spécifiquement à fuir les entreprises établies ainsi que la concurrence sanglante qu'elles se livrent sur leurs marchés (océan rouge).

Ces nouveaux entrants, traditionnellement de petites *start-up* ou PME (par exemple : Chen *et al.*, 2017 ; Tham, 2016) peuvent très rapidement devenir des acteurs beaucoup plus imposants sur leur secteur. Par exemple, Guttentag (2015, p. 1198) met en avant des gains d'activité exponentiels de la société Air Bnb à la suite de trois années.

« Après la création officielle d'Airbnb à la mi-2008, il a fallu attendre février 2011 pour que la société enregistre son premier million de réservations de chambres, mais en juin 2011, Airbnb avait enregistré son second million de réservations, fin janvier 2012, elle avait réservé un total de cinq millions de réservations, et fin juin 2012, elle avait enregistré un total de 10 millions de réservations ».

Dans le prolongement de Markman et Waldron (2014), des études récentes ont remis en question le caractère agressif des nouveaux entrants vis-à-vis des entreprises établies (Marx *et al.*, 2014 ; Ansari *et al.*, 2016). Ansari *et al.*, 2016 ont montré que les nouveaux entrants avaient intérêt à concilier leurs attentes avec celles des entreprises établies (concurrents, mais également partenaires potentiels) en vue de transformer un écosystème. Les auteurs ont montré qu'un nouvel entrant dans le secteur de la télévision aux États-Unis s'est orienté vers

une stratégie de coopération, ce qui a entraîné une reconfiguration durable de son *business model* et de l'écosystème. À l'inverse, le cas d'Uber montre qu'une stratégie agressive peut entraîner des résistances limitant le potentiel disruptif (Christensen et Raynor, 2015 ; Tham, 2016). Dans cette sous-section nous avons volontairement minimisé les références à l'innovation stratégique dans la mesure où plus que les autres, cette littérature reconnaît la capacité des entreprises établies à introduire les innovations aux potentiels perturbateurs.

2.2.3. Les stratégies des entreprises établies

Si la littérature sur les stratégies de rupture s'est intéressée avec parcimonie aux comportements des nouveaux entrants, il en va autrement des entreprises établies. À titre d'exemple, l'ouvrage de Christensen ne visait pas à donner des clés aux entrepreneurs pour développer des innovations disruptives, mais plutôt à avertir les entreprises établies que leur position est menacée par des petites entreprises. En conséquence, de nombreux articles se sont concentrés sur les réactions des entreprises établies face au défi d'une disruption (Charitou et Markides, 2003 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Henderson, 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2008 ; Dewald et Bowen, 2010 ; Marx *et al.*, 2014 ; Kim et Min, 2015 ; Yin *et al.*, 2017 ; Kammerlander *et al.*, 2018). Par exemple, Markides et Charitou (2004) identifient quatre stratégies de réaction (séparation, séparation progressive, intégration et intégration progressive) pour répondre aux conflits entre le *business model* des entreprises établies et celui des nouveaux entrants. Des recherches vont plus loin et attribuent aux entreprises établies la capacité à perturber l'orthodoxie sectorielle (Aurégan et Tellier, 2009 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Roy et Le Roy, 2011), au-delà d'une simple stratégie de résistance. Sood et Tellis (2011) soutiennent à travers une étude statistique que les technologies potentiellement disruptives sont introduites aussi souvent par les entreprises établies que par les nouveaux entrants.

Dans le cas du comportement des entreprises établies dans un mouvement de rupture, plusieurs auteurs insistent sur l'importance de considérer le *business model* pour étudier le phénomène de disruption (Christensen, 2006 ; Markides, 2006 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Cozzolino *et al.*, 2018). La stratégie d'une entreprise établie se conçoit alors comme les choix opérés par ses dirigeants en termes de *business model(s)* (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Aversa *et al.*, 2020 ; Gandia et Parmentier, 2020). Geissdoerfer *et al.*, (2018) identifient une typologie de quatre modalités d'innovations de *business models* que nous enrichissons de deux modalités propres aux stratégies de rupture et que nous résumons dans le tableau L16. Selon notre analyse de la littérature, l'entreprise établie est confrontée à un choix entre trois scénarii stratégiques que nous résumons dans le tableau L17.

Tableau L16 : Modalités d'innovation de business models dans le cadre des stratégies de rupture

Création de <i>business model</i> (<i>start-up</i>)	Il n'y a pas de <i>business model</i> existant et un nouveau <i>business model</i> est créé <i>ex-nihilo</i>
Transformation de <i>business model</i>	Il y a un <i>business model</i> existant qui est changé en un autre <i>business model</i>
Diversification de <i>business model</i>	Le <i>business model</i> existant reste en place, et un <i>business model supplémentaire</i> est créé et vient se greffer à l'existant. Cela comprend également les <i>joint ventures</i>
Acquisition de <i>business model</i>	Un <i>business model</i> supplémentaire est identifié, acquis et intégré

source : (adaptée de Geissdoerfer et al., 2018)

Premièrement, l'entreprise établie peut choisir de privilégier la conduite d'un *business model* unique (scénario 1). Ce scénario stratégique se réalise dans deux cas de figure : lorsque l'entreprise établie a fait preuve d'inertie face à la disruption ou lorsqu'elle adapte son *business model* existant. L'inertie des entreprises établies faisant face à une rupture a été discutée très précocement par la littérature. Certains ont analysé les causes de l'inertie : dépendance aux ressources des clients traditionnels, rigidités des routines, incertitude de la demande (Christensen et Bower, 1996 ; Gilbert, 2005 ; Markides, 2006). En cas d'inertie de *business model*, l'entreprise établie s'expose au risque fréquent de disparaître du marché (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003). Cependant, certaines recherches ont montré que l'inertie de *business model* pouvait ralentir le mouvement de disruption et préserver les positions concurrentielles des entreprises établies (Adner et Kapoor, 2016 ; Zietsma et al., 2018). Dans certains cas, l'hétérogénéité des offres induites par les ruptures peut devenir une source d'opportunité. Le maintien de l'ancienne technologie malgré la perturbation a été identifié par certains auteurs comme un choix rationnel et performatif (Adner et Snow, 2010). Charitou et Markides (2003) ont suggéré que, dans certains cas, les entreprises établies sont dans la capacité de « *disrupt the disruptor* ». Dans cette perspective, Parry et Kawakami (2017) montrent que les entreprises établies peuvent entraver la mise sur le marché et le développement de nouveaux *business models*, en prenant des mesures qui affectent négativement les revenus des nouveaux entrants ou en faisant pression pour obtenir des lois et des règlements qui les contraignent.

La transformation du *business model* existant constitue l'autre façon de n'avoir qu'un seul *business model* à piloter dans un processus de rupture. La littérature montre que cette adaptation du *business model* existant peut être source de performance (Doz et Kosonen, 2010). En innovant au niveau de leur *business model*, les entreprises établies peuvent ainsi perturber l'orthodoxie sectorielle et améliorer leurs positions concurrentielles (Aurégan et

mécanisme avec le cas de Nintendo et le développement de son *business model* en vue de proposer sa nouvelle offre de console de salon, la Wii. En montrant l'intérêt pour les nouveaux entrants de coopérer avec les entreprises établies, Ansari *et al.*, (2016) suggère que les entreprises établies peuvent adapter leurs *business models* en vue d'y intégrer l'innovation de rupture.

Le deuxième scénario (scénario 2) consiste à effectuer une transition progressive de l'ancien *business model* vers le nouveau qui est à terme destiné à le supplanter (Markides et Charitou, 2004). Deux cas de figure sont alors possibles dans ce scénario : soit créer, soit acquérir un nouveau *Business model* et transférer progressivement les ressources du *Business model* initial vers le nouveau. Les premières recherches sur la disruption exhortaient en ce sens les entreprises à créer un *Business model* dédié à la disruption (Christensen, 1997 ; Gilbert et Bower, 2002 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Gilbert, 2006 ; Markides, 2006 ; Markides et Oyon, 2010). Des structures autonomes capables de mettre sur pied des stratégies de rupture. La création d'un nouveau *business model* doit permettre de réduire la menace des potentielles stratégies de rupture ou de participer de manière proactive au changement. Bien que des doutes subsistent sur l'efficacité de cette solution, c'est l'une des plus reconnues.

Tableau L17 : Les scénarii stratégiques des entreprises établies

Scénarii	Modalités	Implications
Scénario 1 : Le <i>business model</i> unique	Inertie du <i>business model</i> traditionnel	Faillite (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003) Ralentissement de la rupture et maintien des positions concurrentielles (Adner et Kapoor, 2016 ; Zietsma <i>et al.</i> , 2018)
		Disrupt the disruptors (Markides et Charitou, 2003 ; Parry et Kawakami, 2017)
	Transformation du <i>business model</i> unique	L'entreprise établie peut accepter le changement et faciliter la rupture, ou la contrôler (Marx <i>et al.</i> , 2014 ; Ansari <i>et al.</i> , 2016) L'entreprise établie peut être à l'origine de la rupture et améliorer ses positions concurrentielle (Aurégan et Tellier, 2009, 2019 ; Roy et Le Roy, 2011 ; Pérez <i>et al.</i> , 2017)

Scénario 2 : Le pilotage provisoire de plusieurs <i>business models</i>	Création d'un nouveau <i>business model</i>	L'entreprise crée des structures autonomes pour pouvoir générer des innovations de rupture ou se protéger de leur émergence. À terme les ressources du <i>business model</i> existant transitent vers le nouveau (Christensen, 1997 ; Gilbert et Bower, 2002 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Gilbert, 2006).
	Acquisition d'un nouveau <i>business model</i> ,	L'entreprise fait acquisition du <i>business model</i> de rupture en vue de faire migrer ses ressources au moment opportun (Christensen et Raynor, 2003 ; Sandström <i>et al.</i> , 2009) L'entreprise peut acquérir le <i>business model</i> de rupture pour accélérer son développement sur le marché traditionnel (Markides, 2006)
Scénario 2 : Le pilotage de plusieurs <i>business models</i>	Création ou acquisition d'un <i>business model</i> en plus de l'existant	L'entreprise pilote plusieurs <i>business models</i> pour desservir le marché traditionnel et les niches et nouveau marché (Markides et Charitou, 2004 ; Markides, 2013)
	Diversification du <i>business model</i> existant	L'entreprise établie propose une offre différente depuis un <i>business model</i> hybride (Christensen <i>et al.</i> , 2018 ; Wirtz, 2019).

Lorsque les entreprises établies ne sont pas capables de développer le *business model* disruptif, elles peuvent s'adapter en faisant acquisition d'une des entreprises disruptives afin d'intégrer son *business model* (Christensen et Raynor, 2003 ; Sandström *et al.*, 2009 ; Markides, 2006). Ces deux approches permettent aux entreprises établies de maintenir des relations stratégiques avec différents clients et partenaires et d'atteindre une flexibilité stratégique (Khanagha *et al.*, 2018). La détention d'un nouveau *business model* permet à l'entreprise de diversifier les risques. À terme, l'entreprise migrera vers le *business model* dominant à l'issue de la rupture. Le développement d'un *business model* alternatif implique d'accélérer l'obsolescence du *business model* actuel dont l'entreprise est financièrement dépendante (Gilbert, 2006). En d'autres termes, un risque de cannibalisation apparaît entre les différents *business models* des entreprises établies (Khanagha *et al.*, 2014).

Troisièmement, l'entreprise établie peut faire le choix d'une gestion simultanée de plusieurs *business models* (scénario 3). Dans ce scénario, le pilotage de plusieurs *business models* se déroule de manière durable. Markides (2006) décrit des situations concurrentielles où des *business models* disruptifs ont réussi à capter des parts de marché significatives sans menacer l'existence ni la supériorité des *business models* traditionnels (« perturbation de niche »). Ces stratégies de gestion simultanées dans un contexte disruptif ont été peu explorées dans la littérature (Markides et Charitou, 2004 ; Markides, 2013). Les entreprises établies peuvent répondre à l'hétérogénéité du marché induite par les ruptures en proposant des offres différentes depuis différents *business models*. Par exemple, la société Air France a maintenu son *business model* long-courrier, mais a également développé un *business model* low cost (Hop). De plus, les entreprises établies peuvent diversifier leur *business model* existant à travers leur hybridation (Christensen *et al.*, 2018). Les offres hybrides peuvent combiner des éléments de

différents *business models*, notamment sociaux et économiques (Battilana et Dorado, 2010 ; Boyd *et al.*, 2017) ou encore numériques et physiques (Gulati et Garino, 2000 ; Oh et Teo, 2010 ; Wirtz, 2019).

En dehors du contexte de la disruption, la gestion simultanée de *business model* est présente à travers différents concepts : diversification de *Business model* (Sohl *et al.*, 2019 ; Aversa *et al.*, 2020), *Business model* hybrides (Velu et Stiles, 2013), *Business model tandem* (Casadesus-Masanell et Tarzijan, 2012), ou portefeuille de *business model* (Snihur et Tarzijan, 2018 ; Gandia et Parmentier, 2020). Kim et Min (2015) montrent que l'ajout d'un nouveau *business model* peut, sous certaines conditions, avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise établie. De même, les travaux de Berends *et al.* (2016) suggèrent que la gestion simultanée de plusieurs *business models* peut permettre d'exploiter de nouvelles opportunités tout en assurant les rentes du *business model* traditionnel. Plusieurs recherches récentes montrent que la gestion simultanée de plusieurs *business models* est un facteur de performance *via* l'augmentation des barrières à l'imitation, mais aussi une meilleure réponse à l'hétérogénéité de la demande ou le bénéfice d'effets de réseaux (Snihur et Tarzijan, 2018 ; Aversa *et al.*, 2020 ; Gandia et Parmentier, 2020).

Le comportement des organisations (nouveaux entrants et entreprises établies) et leurs interactions sont essentiels à la transformation de l'orthodoxie sectorielle. L'analyse des *business models* et de leurs portefeuilles semble particulièrement appropriée à l'étude de ces comportements afin de comprendre comment et pourquoi des firmes réussissent à perturber leur secteur.

SECTION 3 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UN CADRE ANALYTIQUE

3.1. Synthèse et problématique de la recherche

Synthèse du chapitre 1

Notre recherche ambitionne de contribuer à la littérature sur les stratégies de ruptures, les business models et les connaissances relatives aux transitions vers la durabilité. Les problématiques sociales et environnementales retiennent l'attention des chercheurs depuis maintenant plusieurs décennies (Ehrlich et Holdren, 1971 ; Meadows *et al.*, 1972 ; Brundtland, 1987). Malgré la mise en évidence des limites de nos modèles de civilisation, les problèmes se sont, au contraire, exacerbés (cf. rapport du GIEC Hoegh-Guldberg *et al.*, 2018). Les dernières prévisions de l'agence nationale pour l'environnement sont sans appel⁴⁴ :

« L'Europe ne réalisera pas ses objectifs pour 2030 si aucune mesure urgente n'est prise au cours des dix prochaines années pour répondre au rythme alarmant de l'appauvrissement de la biodiversité, aux effets de plus en plus marqués du changement climatique et à la surconsommation des ressources naturelles. Le dernier rapport de l'Agence européenne pour l'environnement (AEE) sur l'«État de l'environnement», publié aujourd'hui, indique que l'Europe fait face à des défis environnementaux d'une ampleur et d'une urgence sans précédent. ».

Face à l'urgence, il est nécessaire d'agir et de réfléchir à tous les niveaux. La pluralité des disciplines scientifiques mobilisées a pour conséquence d'éparpiller les connaissances permettant de mettre en marche la mutation de nos sociétés vers la durabilité.

La **durabilité** peut se définir comme l'objectif d'une organisation visant à créer une valeur économique, tout en protégeant l'environnement naturel et social et en réduisant les dégradations à l'œuvre sur les systèmes écologiques et sociaux. (Broman et Robèrt, 2017)

Dans une perspective unificatrice, un courant de recherche et un réseau de chercheurs s'est constitué autour de l'étude des transitions vers la durabilité (STRN, 2010 ; Köhler *et al.*, 2019). La revue de littérature réalisée au sein de ce corpus théorique émergent nous a permis

⁴⁴ État de l'environnement en Europe en 2020: un changement de direction est nécessaire de toute urgence pour affronter les défis posés par le changement climatique, inverser le processus de dégradation et assurer la prospérité future (p.1) - 04.12.2019

de revenir sur les origines de ce domaine de recherche et de présenter les cadres analytiques éprouvés par les chercheurs en vue d'étudier la transition par la durabilité. Les différents cadres visent à rendre compte du caractère multidimensionnel, multiscalaire et multiacteur de ce phénomène (Markard *et al.*, 2012 ; Gobert, 2016 ; Köhler *et al.*, 2019). Ces différents cadres analytiques puisent leurs racines dans les disciplines de l'innovation (Smith *et al.*, 2010). Ce lien de parenté a l'avantage de mettre l'accent à la fois sur la nouveauté, mais également sur les sources de rigidités. Dans le cadre de l'approche multiniveaux, l'innovation émerge au sein de niches technologiques (Geels, 2002 ; Geels et Schot, 2007 ; Smith *et al.*, 2010). Ces niches visent à protéger les innovations des rigidités incarnées par le régime sociotechnique. Avec le temps, l'innovation devrait se stabiliser et passer d'une niche technologique à une niche de marché pour *in fine* se confronter au régime et participer à sa transformation vers la durabilité (Kemp *et al.*, 1998 ; Schot et Geels, 2008 ; Geels, 2019).

Cette compréhension du phénomène est déconcertante dans la mesure où elle suggère initialement une passivité des organisations dans ce processus (Markard et Truffer, 2008b ; Farla *et al.*, 2012 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Köhler *et al.*, 2019). Plus récemment, des recherches ont souligné le rôle central des organisations dans le processus de transition vers la durabilité (Farla *et al.*, 2012 ; Bidmon et Knab, 2018 ; Feola, 2020 ; Sovacool *et al.*, 2020 ; Turnheim et Sovacool, 2020). Les organisations sont les « véhicules » permettant de faire le lien entre les différents niveaux du système : niche, régime et paysage. Elles peuvent faciliter ou entraver la diffusion des innovations technologiques dans le régime sociotechnologique. Dans le but de comprendre comment les organisations interagissent entre elles aux différents niveaux du système, des travaux récents invitent les chercheurs à porter leur attention sur les *business models* des organisations (Hannon *et al.*, 2013 ; Bolton et Hannon, 2016 ; Schaltegger *et al.*, 2016 ; Wainstein et Bumpus, 2016 ; Bidmon et Knab ; 2018 ; Sarasini et Linder, 2018 ; Meijer *et al.*, 2019).

Synthèse chapitre 2

Ces recherches sont des tentatives de se référer explicitement à la fois au *business model* ainsi qu'aux recherches sur la transition vers la durabilité, mais il existe encore de nombreuses possibilités d'approfondissement en ce qui concerne les fondements conceptuels visant à mettre en lumière le rôle stratégique des organisations dans les recherches sur la transition (Bidmon et Knab, 2018 ; Köhler *et al.*, 2019). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective de recherches fertiles entre les *business models* et les transitions vers la durabilité, et ce dans le but de mettre en exergue les rôles des organisations dans ce processus, et ainsi combler les

lacunes identifiées (*cf supra*. Chapitre 1 - 3.2.). En ce sens, nous avons entrepris une analyse de la littérature sur les *business models*. Nous avons néanmoins circonscrit et élargi notre analyse vers deux courants de recherche en lien direct avec la littérature sur les *business models* que nous avons identifiés comme prometteurs dans une perspective stratégique de la transition vers la durabilité : les *business models* durables et les stratégies de rupture.

Le premier s'attache à comprendre comment les préoccupations environnementales s'inscrivent dans les organisations. La littérature propose un large panel de définitions pour appréhender ce que l'on appelle aujourd'hui des *business models* durables (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition de Bocken *et al.*, 2014 majoritairement repris dans la littérature comme rappelée ci-dessous. Cette définition a la particularité d'y inclure les deux dimensions clés du développement durable, à savoir une conception élargie de la valeur et la prise en compte des parties prenantes. Ainsi, une proposition de valeur efficace d'un *business model* durable doit générer de la valeur durable en plus de la valeur pour le client et/ou offrir cette valeur à plusieurs de leurs parties prenantes (Kristensen et Remmen, 2019 ; Patala *et al.*, 2016).

«Les ***business models durables*** cherchent à aller au-delà de la création de valeur économique et incluent une prise en compte d'autres formes de valeur pour un plus large éventail de parties prenantes.» (Bocken *et al.*, p. 484)

Des recherches ont proposé des classifications des *business models* durables dans le but d'appréhender leur pluralisme (Bocken *et al.*, 2014 ; Lüdeke-Freund *et al.*, 2018 ; Ritala *et al.*, 2018). Parmi ces recherches, Bocken *et al.*, 2014 ont identifié neuf archétypes, dont celui de « développer des solutions de mise à l'échelle durables ». Les chercheurs soulignent différents risques associés à cet archétype, notamment le risque de s'éloigner de la durabilité au profit de la productivité (Bocken *et al.*, 2014 ; Lüdeke-Freund *et al.*, 2016 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018 ; Ritala *et al.*, 2018 ; Bocken *et al.*, 2019). Cependant, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à la mise à l'échelle des *business models* durables et ses défis sous-jacents.

Le potentiel des *business models* à promouvoir des changements structurels est reconnu depuis longtemps dans les recherches sur les *business models* durables (Stubbs et Cocklin, 2008 ; Schaltegger *et al.*, 2012 ; Bocken *et al.*, 2014 ; Evans *et al.*, 2017 ; Bolton et Hannon, 2016 ;). Force est de constater que jusqu'à présent, la recherche sur les *business models* durables s'est focalisée sur le niveau organisationnel au détriment de ses effets systémiques. Dans cette perspective, Bidmon et Knab (2018) proposent un cadre d'analyse qui attribue aux *business models* trois rôles dans un processus de transition vers la durabilité : (1) partie intégrante du

régime sociotechnique. ; (2) intermédiaires entre la niche technologique et le régime sociotechnique ; (3) source d'innovation de niche non technologique.

Le second courant de recherche attaché au *business model* que nous analysons ambitionne de combler le hiatus relatif aux effets systémiques des *business models* durables. Le concept de « stratégie de rupture » est antérieur à celui de *business models* (Bijon, 1984) permettant de relier la littérature sur les *business models* durables aux objectifs de transformations des régimes propres aux recherches sur les transitions vers la durabilité. Le concept de stratégie de rupture englobe une pluralité de concept d'innovation qui ont en commun de perturber l'orthodoxie sectorielle (Matthyssens *et al.*, 2006 ; Markides, 2006 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Cette pluralité de concepts ouvre un large panel de voies de rupture aux implications variées qui nous ont conduits à définir deux niveaux de radicalité de rupture comme précisés ci-dessous. Les différents concepts propres aux stratégies de rupture sont antérieurs au concept d'innovation de *business model*. Cependant, la plupart de ces concepts ont été rattachés directement à l'innovation de *business models* (Markides, 2006) ou ont souligné le rôle de ces derniers dans les processus de rupture (Christensen, 2006 ; Cozzolino *et al.*, 2018).

Les « **ruptures** » caractérisent les transformations radicales de l'orthodoxie sectorielle. En d'autres mots, les nouvelles règles du jeu s'imposent au secteur et définissent la nouvelle orthodoxie sectorielle (Christensen, 1997 ; Hamel, 1998a).

Les « **perturbations** » dépeignent les transformations partielles de l'orthodoxie. Dans certains cas, de nouvelles règles sont érigées en marge de l'orthodoxie dominante (Kim et Mauborgne, 1999 ; 2005) et dans d'autres cas, de nouvelles règles viennent enrichir les existantes sans toutefois les renverser (Markides, 1997, 1998).

Notre analyse de cette littérature éparse nous a conduit à identifier cinq voies de rupture. Ces différentes voies impliquent une confrontation entre les nouveaux *business models* et les anciens (Markides, 2006 ; Cozzolino *et al.*, 2018). Les entreprises établies qui participent à une rupture (en proie ou à l'initiative) ont un éventail de stratégies que nous avons traduites en pratique d'innovation de *business models* (typologie enrichie de Geissdoerfer *et al.*, 2018) : création de *business model* ; transformation du *business model*, diversification du *business model* ; acquisition de *business model* ; inertie de *business model* ; suppression de *business model*.

Problématique générale de la recherche

L'enrichissement mutuel de ces deux courants de recherche nous a conduits à circonscrire notre objet de recherche au rôle stratégique des organisations dans le processus de transition vers la durabilité. La définition de cet objet de recherche reflète notre ambition de mettre en

lumière la place des organisations dans la conduite des changements sociétaux, mais surtout les stratégies mises en place par ces dernières pour en tirer avantage. Nous traduisons notre objet de recherche par la problématique générale de notre recherche qui s'énonce en ces termes :

Dans quelle mesure et sous quelles conditions les entreprises peuvent-elles construire, consolider et renouveler leur avantage concurrentiel dans un processus de transition vers la durabilité ?

De cette problématique découle deux sous-questions de recherche :

La durabilité peut-elle dépasser le cadre limitatif du marché de niche ?

Et si oui, comment les entreprises réalisent-elles cette transition ?

3.2. Proposition d'un cadre d'analyse

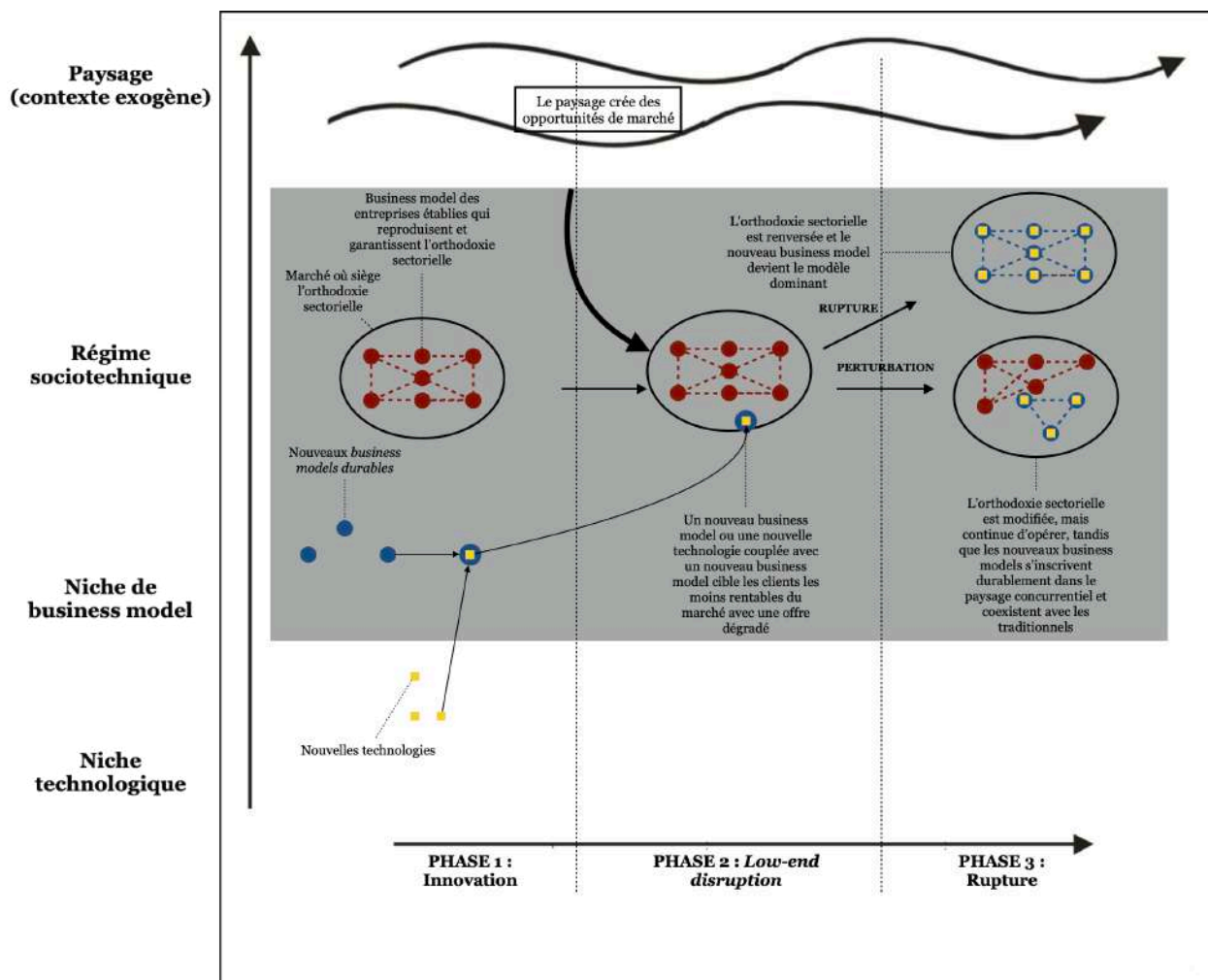
Nous abordons cette problématique de recherche en intégrant les apports théoriques issus de la littérature sur les transitions vers la durabilité, ceux de la littérature sur les *business models* durables et les stratégies de rupture. Plus précisément, nous intégrons les voies de rupture stratégiques (*cf supra.* chapitre 2 - 2.2.1.) dans l'approche multiniveaux (MLP) des transitions vers la durabilité (Geels, 2002) dans le prolongement du cadre analytique proposé par Bidmon et Knap (2018 ; *cf supra.* chapitre 2 - 1.2.2. ; figure L7, L8 et L9). Pour construire ce cadre d'analyse, nous enrichissons le cadre MLP avec les travaux sur les stratégies de rupture. Nous présentons les trajectoires des cinq voies de rupture dans le cadre de la MLP dans les figures L12, L13, L14, L15 et L16.

Dans ces représentations, la zone grisée au centre balise la zone d'interactions entre les nouveaux et anciens *business models*. En lieu et place du régime sociotechnique nous avons schématisé un « marché générique » où les *business models* des entreprises établies (cercles rouges) et leurs interactions mutuelles (tirets rouges) garantissent l'orthodoxie sectorielle. L'orthodoxie sectorielle, si elle ne peut incarner l'ensemble des rigidités d'un régime, en demeurent toutefois une des composantes principales (Spender, 1989 ; Prahalad et Bettis, 1986). Au niveau de la niche émergent, conformément au cadre MLP, de nouvelles technologies schématisées par des carrés jaunes. Entre la niche et le régime émergent de nouveaux *business models* durables (dans le cadre de la transition vers la durabilité) représentés

cette fois par des cercles bleus. Les différentes illustrations sont découpées en trois phases : l'innovation ; la voie de rupture ; et son ou ses implications potentielles.

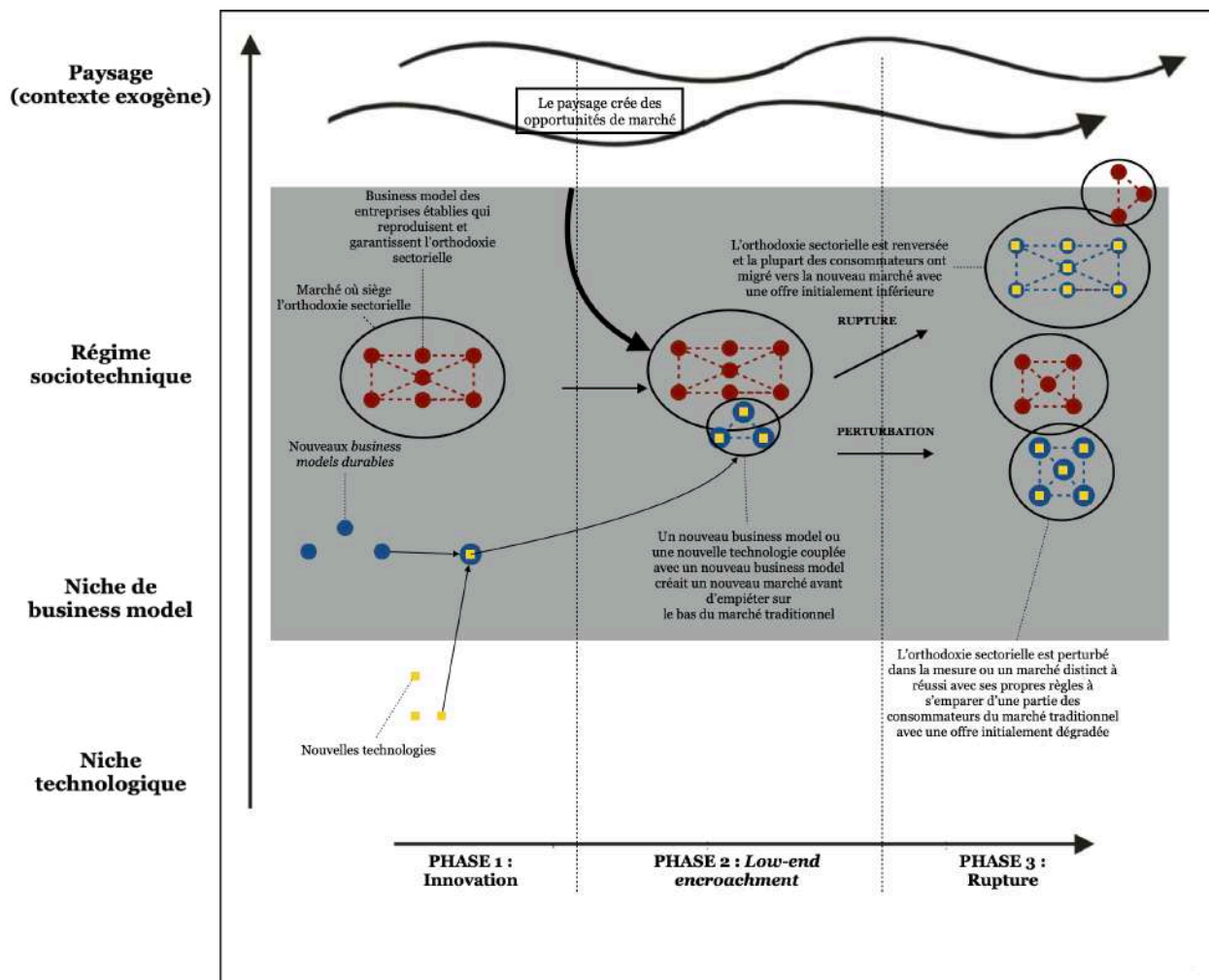
Dans le cas des « *low-end disruptions* » (cf. figure L12), les technologies « disruptives » induisent la création ou prennent place dans de nouveaux *business models* (phase 1). Ces nouveaux *business models*, associés à la technologie disruptive, pénètrent le marché traditionnel en ciblant les clients les moins rémunérateurs du marché grâce à une offre dégradée (phase 2). Ce cas de figure peut se réaliser, par exemple, avec le développement de technologies de recyclages où les coûts de production s'en trouveraient affaiblis en raison du prix des matières premières. Dans la troisième phase, cette voie de rupture peut renverser l'orthodoxie sectorielle (rupture) en entraînant la disparition ou la transformation des entreprises établies vers le nouveau *business model* et sa technologie. Elle peut dans d'autres cas se saisir d'une part de marché significative, impliquant une modification de l'orthodoxie sans toutefois la renverser.

Figure L12 : Les « *low-end disruptions* » dans le cadre de la MLP



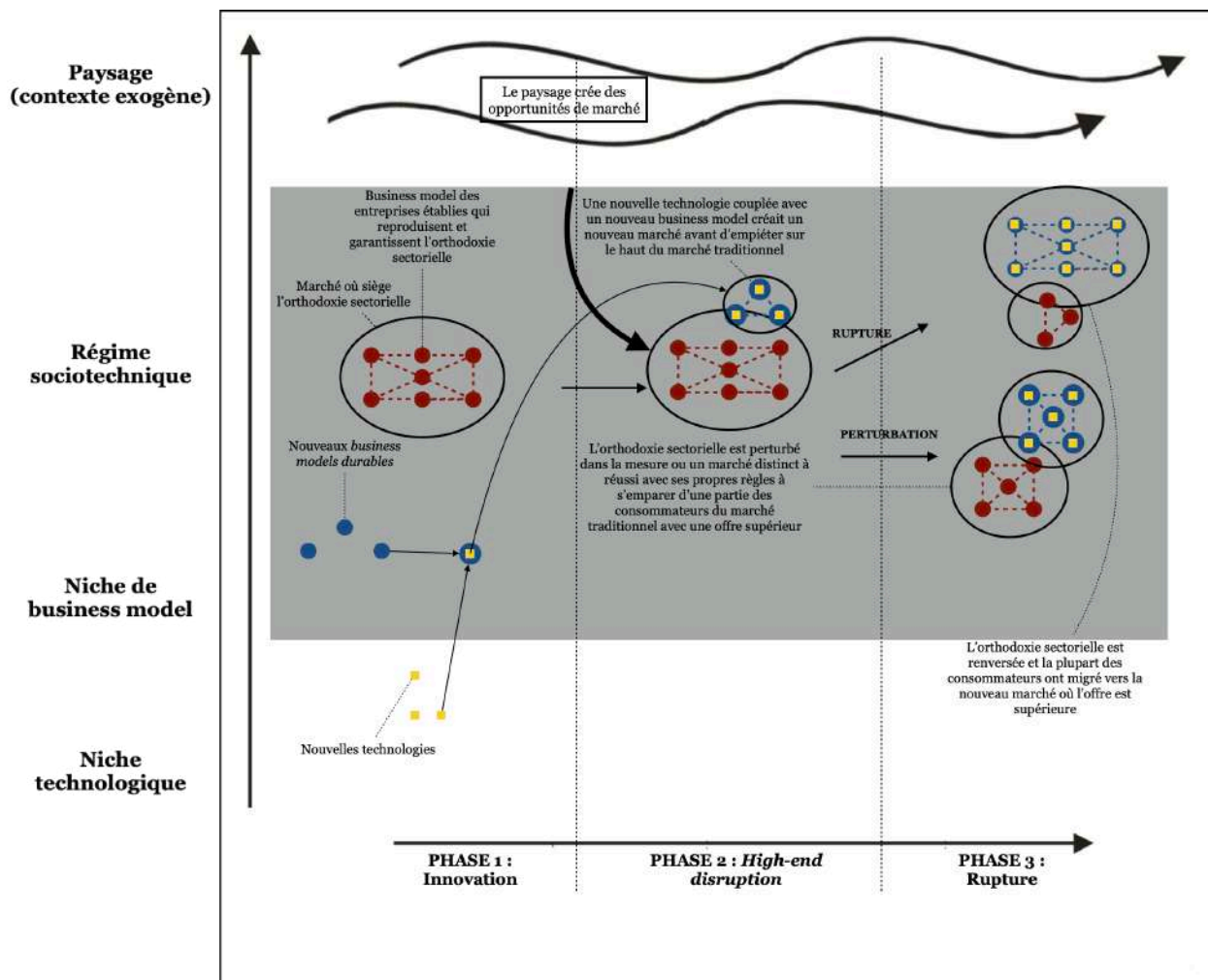
En ce qui concerne les « *low-end encroachments* » (cf. figure L13), durant la seconde phase, les nouveaux *business models* durables et leur technologie associée vont entraîner la création d'un nouveau marché. Les clients les moins rémunérateurs du marché traditionnel vont peu à peu migrer vers celui-ci. Progressivement, les besoins des clients de ce nouveau marché vont s'éloigner de ceux des clients traditionnels. Dans la troisième phase, deux cas de figure : soit le nouveau marché devient dominant et la majorité des clients du marché traditionnel a migré vers le nouveau, soit les deux marchés coexistent, ainsi que leurs orthodoxies sectorielles respectives.

Figure L13 : Les « *low-end encroachment* » dans le cadre de la MLP



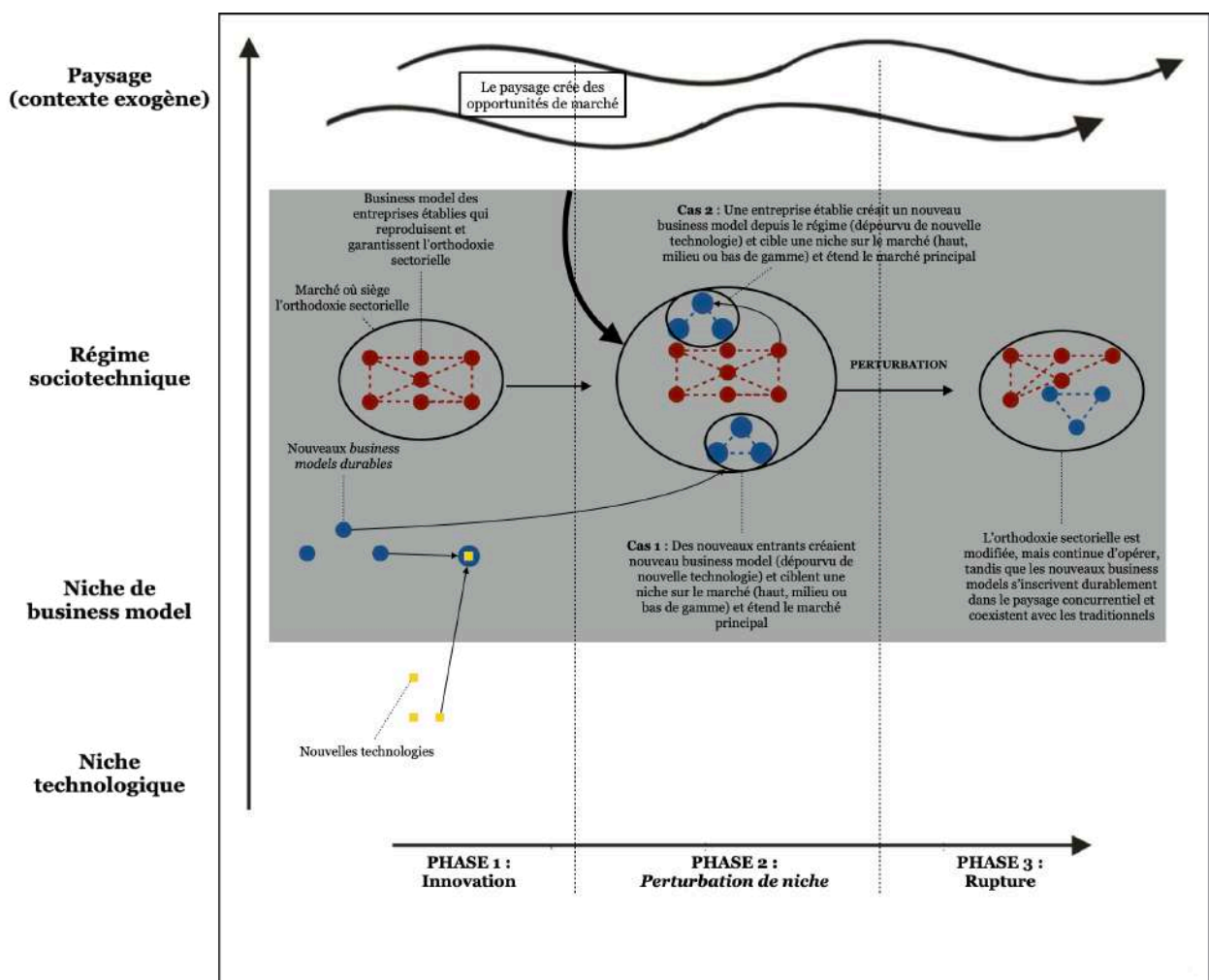
Les « *high-end disruption* » (cf. figure L14) reproduisent un schéma proche de celui des précédentes, à la différence que le nouveau marché vient empiéter sur le haut de celui-ci, c'est-à-dire à destination des clients les plus rémunérateurs. Les implications potentielles sont identiques aux précédentes. Cependant, il nous semble important de préciser que l'offre du nouveau marché peut, avec le temps, améliorer sa compétitivité en prix en comparaison à l'offre traditionnelle.

Figure L14 : Les « *high-end disruptions* » dans le cadre de la MLP



Les « perturbations de niche » (cf. figure L15) se distinguent des trois précédentes dans la mesure où l'innovation est attachée exclusivement aux nouveaux *business models*. Cette voie de rupture rompt avec l'idée selon laquelle les transitions émergent exclusivement depuis des niches technologiques comme le suggéraient déjà Bidmon et Knab, 2018. Les nouveaux *business models* peuvent émerger depuis la zone intermédiaire à la niche et le régime, pour cibler une niche (bas, haut, ou milieu de gamme) sur le marché historique (phase 2). Dans cette situation (cas 1), le nouveau *business model* est porté par de nouveaux entrants. Une alternative consiste pour les entreprises établies à créer un nouveau *business model* depuis le régime (cas 2). Dans un cas comme dans l'autre, l'orthodoxie sectorielle est perturbée et deux offres coexistent sur le marché initial.

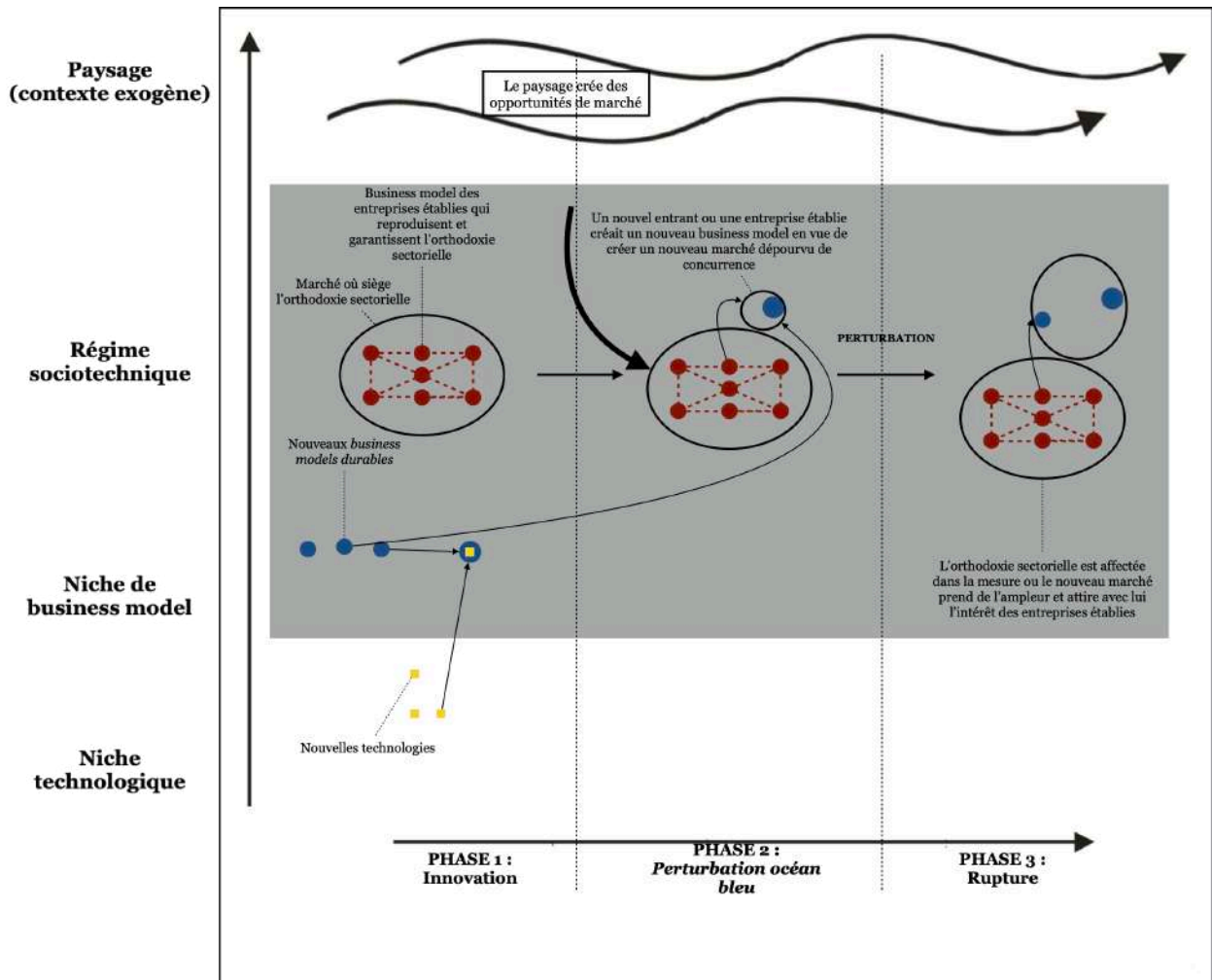
Figure L15 : Les « perturbations de niche » dans le cadre de la MLP



Dans le cadre de la dernière voie de rupture - les « perturbations océan bleu » - là encore l'innovation est rattachée aux *business models* (cf. figure L16). Cependant, ces innovations ont vocation à créer un nouveau marché éloigné de la concurrence du marché traditionnel (phase 2). Ce nouveau *business model* et le nouveau marché qui en résulte peuvent être, ici encore, à

l'initiative de nouveaux entrants ou de entreprises établies. Dans la troisième phase, ce nouveau marché affecte l'orthodoxie sectorielle dans la mesure où les entreprises établies manifestent leurs intérêts vers ce nouveau marché aux perspectives lucratives, et transforment par conséquent leur *business model*.

Figure L16 : Les « perturbations océan bleu » dans le cadre de la MLP



Dans le cadre de ce travail de recherche, nous ambitionnons d'analyser les ruptures du secteur de la distribution alimentaire française afin de comprendre si les entreprises peuvent influencer les transitions vers la durabilité et, le cas échéant, de quelle manière. Dans le cadre du prochain chapitre, nous décrivons notre démarche de recherche en vue de répondre à notre problématique.

CHAPITRE 3 : MÉTHODE DE RECHERCHE

« Expliquer comment naissent et vivent les Noiraudes, ça n'a aucun sens. On les présente telles quelles. D'un instant à l'autre, elles disparaissent, et voilà... Ça ne sert à rien de chercher à en savoir plus. »

Hayao Miyazaki – L'Art de Mon voisin Totoro (2013)

Dans les deux précédents chapitres, nous nous sommes attachés à préciser le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche. Ce troisième chapitre vise à préciser la méthodologie mise en oeuvre en vue d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche. Dans ce chapitre nous motivons et justifions nos choix méthodologiques. Nous décrivons les différentes étapes qui ont jalonné notre travail de recherche et détaillons comment les données ont été collectées, puis analysées.

Section 1 : Choix méthodologiques

Section 2 : L'étude de cas sectorielle

Section 3 : Recueil des données

Section 4 : Analyse des données

SECTION 1 : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

1.1. Les contraintes du dispositif théorique sur les choix méthodologiques

1.1.1. Les implications des recherches sur la transition vers la durabilité

La transition vers la durabilité est un domaine de recherche récent. En ce sens, les réflexions philosophiques et méthodologiques sur ce dernier sont encore limitées. Certains chercheurs se sont néanmoins intéressés sur ses fondements épistémiques (Genus et Coles, 2008 ; Geels, 2009, 2010, 2011), ontologiques (Geels, 2009, 2011 ; Garud et Gehman, 2012) et les prescriptions méthodologiques associées (Loorbach *et al.*, 2011 ; Garud et Gehman, 2012 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). Ces réflexions sont nécessaires dans la mesure où ce courant de recherche s'appuie aujourd'hui sur une pluralité de méthodologies héritées de nombreuses disciplines. En effet, en tant que courant de recherche éminemment interdisciplinaire (*cf supra*. chapitre 1 - 2.1.1.), la recherche sur les transitions vers la durabilité recoupe un large éventail d'approches méthodologiques.

Dans sa dimension intégrative, la recherche sur les transitions vers la durabilité, invite les chercheurs à mobiliser des cadres théoriques et des méthodologies de disciplines périphériques (Geels, 2011 ; Köhler *et al.*, 2019). Cette flexibilité apparente induit des difficultés méthodologiques, mais également épistémologiques (Genus et Coles, 2008 ; Geels, 2011). Quels appareillages méthodologiques mettre en œuvre lorsque l'on s'appuie sur différentes disciplines aux traditions méthodologiques différentes, voire contradictoires ? Genus et Coles (2008) ont adressé neuf critiques à l'approche multiniveau (MLP). Parmi ces critiques, la nature heuristique du cadre de l'analyse apparaît comme fondamentale. En réponse, Geels (2011, p. 34), confirme que la MLP est bien un cadre heuristique en précisant que le cadre n'a pas été conçu comme une « machine à vérité », mais comme une théorie de portée moyenne⁴⁵ (Merton, 1968).

« Bien que cette qualification puisse être une critique sévère [concernant la nature heuristique du dispositif méthodologique] dans les traditions de recherche positivistes, les heuristiques sont considérées comme importantes dans les traditions interprétatives. Je prends donc la qualification

⁴⁵ « Des théories qui se situent entre les hypothèses de travail mineures mais nécessaires qui évoluent en abondance au cours de la recherche quotidienne et les efforts systématiques globaux pour développer une théorie unifiée qui expliquera toutes les uniformités observées : comportement social, organisation sociale et changement social » (Merton, 1968, p.39 ; relevée dans Geels, 2011).

comme un compliment en ce sens que MLP encadre d'une certaine manière le sujet des transitions et pose des questions particulières sur les modèles et les mécanismes. [...] Les cadres tels que le MLP ne sont pas des « machines de vérité » qui produisent automatiquement les bonnes réponses une fois que l'analyste a saisi les données. Ce sont plutôt des « dispositifs heuristiques » qui guident l'attention de l'analyste sur les questions et problèmes pertinents. Leur application appropriée nécessite à la fois une connaissance approfondie du domaine empirique et une sensibilité théorique (et une créativité interprétative) qui aident l'analyste à « voir » des modèles et des mécanismes intéressants. »

Une autre des critiques concerne le caractère à la fois normatif et imprécis des niveaux d'analyse. La MLP fournit en effet, une structure pour une analyse « macro », qui a été critiquée pour l'absence de prise en considération du rôle de l'agence ou la faiblesse du détail de l'analyse sur des dimensions spécifiques telles que les acteurs ou les technologies par exemple (Genus et Coles, 2008 ; Farla *et al.*, 2012 ; Bergek *et al.*, 2015). Ces critiques appellent à une précision des différents concepts (niche régime et paysage). Cependant, le cadre MLP n'est pas de nature prescriptive, c'est-à-dire que même si des précisions ont été apportées à ces différents concepts (*cf supra*. chapitre 1 — 2.2.1.), c'est au chercheur de délimiter son objet d'étude afin de rendre ces concepts opérationnels. Dans cette perspective, il est du ressort du chercheur de préciser le ou les niveaux qu'il s'attache à décrire et/ou analyser en lien avec son expertise empirique, ses connaissances théoriques et sa « créativité interprétative » (Geels, 2011 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). Les chercheurs ont donc la possibilité de conceptualiser les mécanismes dynamiques avec des théories auxiliaires en adéquation avec son statut de théorie de portée moyenne.

Cette souplesse dans le cadre d'analyse et de l'interdisciplinarité, questionnent les chercheurs sur l'appareillage méthodologique à mettre en œuvre lorsque l'on étudie les transitions vers la durabilité. De son côté Geels (2011, p. 36) souligne que l'étude sur les transitions :

« ne se réduit pas à l'application de procédures méthodologiques et contiendra toujours des éléments d'interprétation créative ».

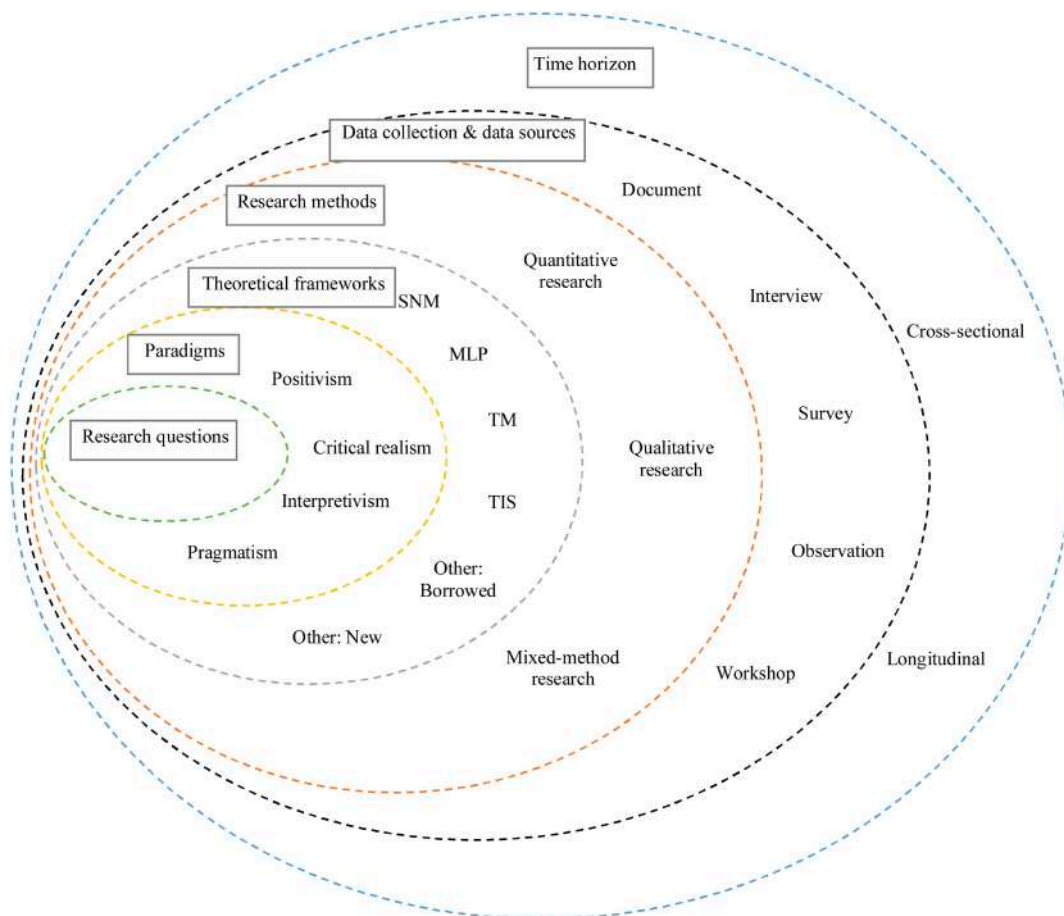
Les méthodologies qualitatives sont donc pour l'heure privilégiées. Dans une revue de littérature sur les méthodologies⁴⁶ mises en œuvre dans les recherches sur les transitions, Zolfagharian *et al.*, (2019) montrent que 89 % des recherches sont de nature qualitative⁴⁷. Les fondements théoriques particuliers de la recherche sur les transitions encouragent ces approches méthodologiques, mais appellent à plus de rigueur dans la définition des

⁴⁶ Échantillon de 219 articles.

⁴⁷ 9% quantitatives et 9% mixtes.

protocoles (Köhler *et al.*, 2019 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). En effet, certaines recherches ne précisent pas leurs cadres théoriques ou leur protocole méthodologique (*ibid*). Dans cette perspective, Zolfagharian *et al.*, (2019) recommandent aux chercheurs de préciser leurs choix méthodologiques et épistémologiques de manière éclairée et transparente. À cette fin, ils proposent une représentation de l'oignon de recherche (Saunders *et al.*, 2007) des recherches en transition qui résume les options disponibles à ce jour pour étudier les transitions vers la durabilité (cf. figure M1).

Figure M1 : Oignon de recherche des transitions vers la durabilité



(Source : Zolfagharian *et al.*, 2019)

1.1.2. Les implications de la perspective stratégique

Initialement, la stratégie d'entreprise est appréhendée comme un processus rationnel ou de rationalité limitée (Simon, 1957). L'école de la planification considère en effet que cette dernière est une succession d'étapes qui spécifie des objectifs, des tâches, etc. (Ansoff, 1965). Toujours dans la même démarche, l'école du positionnement définit la stratégie comme les

choix qui permettent à une entreprise d'obtenir puis défendre un avantage concurrentiel face aux forces en présence au sein de l'industrie (Porter, 1980). À la différence de l'école de la planification, Porter postule que les positions des entreprises sont menacées et que par conséquent les organisations évoluent dans un environnement instable. Dans cette perspective, la stratégie est transposable aux études sur les transitions.

De plus, la littérature sur les stratégies d'entreprise a reconnu depuis longtemps l'intérêt des cadres heuristiques (Porter, 1991). Il souligne que les cadres « mathématiques » sont intéressants pour étudier des problèmes de complexité limités en isolant des variables spécifiques. Il reconnaît alors l'intérêt des modèles heuristiques pour l'étude de sujets multidimensionnels. Il précise (p. 98) que ces cadres permettent d'identifier des :

« variables pertinentes et les questions auxquelles l'utilisateur doit répondre pour élaborer des conclusions adaptées à une industrie et à une entreprise particulières. »

Ces cadres permettent ainsi, aux chercheurs de mieux « réfléchir aux problèmes ». Les stratégies de rupture et ses différents concepts associés ont en commun d'analyser des processus complexes. Concernant les innovations disruptives, les auteurs (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003) conceptualisent les trajectoires des innovations afin de comprendre comment ces dernières renversent un secteur ou une industrie à leur avantage. Kim et Mauborgne (2005) proposent de leur côté des cadres aux dirigeants en vue de développer des innovations de valeur. Le *business model* quant à lui, est pour certains chercheurs (Massa *et al.*, 2017), un outil conceptuel permettant de comprendre le fonctionnement d'une entreprise, et peut être utilisé pour analyser, comparer et évaluer les performances des entreprises (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Teece, 2010 ; Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Nous avons précisé dans notre revue de littérature que nous nous inscrivons dans cette perspective (*cf supra.* chapitre 2 - 1.1.1.). En tant que courant de recherche associé, le *business model* durable n'échappe pas à cette règle (Bocken *et al.*, 2014).

Ainsi, les méthodologies des approches stratégiques semblent particulièrement adaptées aux cadres d'analyse de la MLP dans la mesure où les premières sont mobilisées comme des théories auxiliaires venant enrichir les secondes. Une récente revue de littérature (Si et Chen, 2020, p.10⁴⁸) sur les innovations disruptives souligne le caractère multiniveau de ces dernières.

⁴⁸ À paraître.

« après avoir analysé la littérature, nous avons constaté que certains chercheurs et praticiens ont envisagé différents niveaux lorsqu'ils étudient et appliquent la théorie de l'innovation disruptive. [...] Sur la base des facteurs d'influence de l'innovation disruptive trouvés dans la littérature existante, nous avons décomposé le niveau d'analyse de l'innovation disruptive en cinq niveaux, incluant les niveaux de l'individu, de l'entreprise, de l'industrie, de la nation/économie et du réseau/système. »

Ces similitudes dans les cadres d'analyse nous ont permis de transposer les cadres des stratégies de rupture (*cf supra*. chapitre 1 - 3.2.), à ceux des transitions vers la durabilité conformément aux prescriptions de Geels (2010 ; 2011). Dans le cadre d'analyse que nous avons proposées, le secteur prend place au sein du régime et sa dynamique est définie par l'orthodoxie sectorielle. De leur côté, les stratégies de rupture émergent depuis des niches technologiques, au sein d'un niveau intermédiaire ou depuis le régime lui-même. L'entreprise joue ici le rôle d'intermédiaire entre ces différents niveaux. Ces différents niveaux d'analyse seront précisés dans une section ultérieure (*cf infra*. 2.4.).

1.2. Parenthèse épistém(olog)ique

1.2.1. L'utilité de l'épistémologie en sciences sociales

La manière dont les chercheurs utilisent le terme « paradigme » a considérablement évolué par rapport à la perspective « kuhnienne » (Kuhn 1983, p. 238), c'est-à-dire un « ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné ». Aujourd'hui, il fait plus souvent référence à l'ensemble des croyances et hypothèses qui orientent le choix méthodologique du chercheur (Shannon-Baker, 2015). Ces paradigmes contiennent un ensemble de croyances ou d'hypothèses de base qui guident nos enquêtes pour une recherche particulière. En ce sens, ils sont les garants de la validité et de la pertinence d'une recherche (2002). En sélectionnant son paradigme épistémologique, le chercheur et a fortiori l'apprenti chercheur ne s'encombre pas de réflexions philosophiques et s'assurent de la pertinence de leurs appareillages méthodologiques vis-à-vis de celui-ci (Avenier et Thomas, 2012, p. 23).

« Si le chercheur n'a pas explicité d'emblée le cadre épistémologique de son projet de recherche, ce travail de justification, pour être effectué sérieusement, exigera paradoxalement du chercheur un travail approfondi d'épistémologie. »

De plus en plus nombreuses recherches recommandent aux chercheurs de préciser le paradigme dans lequel s'inscrit leur recherche (Alise et Teddlie, 2010 ; Avenier et Thomas, 2012 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). Ces paradigmes sont en concurrence et alternent des phases

de guerres et de paix (Bryman, 2006 ; Alise et Teddlie, 2010). En effet, certains bénéficient de financements spécifiques ou de facilitation de publications dans certaines revues. Les auteurs ne précisent que très rarement le cadre épistémologique de leur recherche. On s'interroge sur la nécessité de le faire dans la mesure où les chercheurs déduisent le paradigme de référence des auteurs en fonction des méthodes utilisées ; de l'architecture du papier et des cadres théoriques mobilisés (Alise et Teddlie, 2010 ; Zolfagharian *et al.*, 2019).

À l'opposé, des chercheurs ont fait valoir que le concept de paradigme est « inutile » (Biesta, 2010 ; Dumez, 2010 ; 2012). Ceci peut s'expliquer par la croissance des recherches qui se fondent sur plusieurs paradigmes (Shannon-Baker, 2015 ; Schoonenboom, 2017). Les chercheurs doivent alors privilégier des réflexions sur leur positionnement (Greene et Hall, 2010) ou se concentrer sur la rigueur de leur dispositif méthodologique (Dumez, 2012). En effet, les paradigmes ne sont pas nécessairement des conceptions immuables auxquelles le chercheur devrait se limiter (Greene, 2007, p. 69).

*« Les paradigmes sont constitués par des ensembles d'hypothèses philosophiques interconnectées concernant la réalité, la connaissance, la méthodologie et les valeurs. Les ensembles supposés de différents paradigmes sont différents de manière importante, mais les paradigmes eux-mêmes sont des **constructions historiques et sociales** et ne sont donc ni inviolables ni sacro-saintes. »*

1.2.2. Les paradigmes épistémologiques dans les études sur les transitions

La durabilité est un concept intrinsèquement normatif, subjectif et ambigu (Loorbach *et al.*, 2011). Elle repose sur une identification subjective de ce qui est durable et non-durable et de ce qui compromet le besoin des générations futures. Les individus mais aussi les chercheurs ont des interprétations différentes du juste équilibre entre la durabilité sociale, économique et environnementale. Les désaccords et les débats autour de ce concept sont inévitables, mais également des plus stimulants dans la mesure où il vise à orienter le « futur de la civilisation humaine » (Jordan, 2008). Dans sa définition la plus commune (Brundtland, 1987, p. 43), la durabilité se dote d'une dimension intertemporelle : « répondre aux besoins de la génération présente sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins ». Cette notion de besoins futurs est incommensurable et subjective. Si nous étions capables de l'appréhender, il y a peu chance que la neutralité du chercheur soit assurée dans la mesure où la préservation des besoins des générations futures implique la contraction de ses besoins présents (Garud et Gehman, 2012). Cette dimension intertemporelle est d'autant plus complexe qu'elle est inappréciable (p. 985) :

« lorsque nous arriverons dans le futur, d'autres personnes nous attendront encore, nous préparant ainsi à un voyage qui ne pourra jamais être achevé. »

La dimension subjective de la durabilité implique des hypothèses distinctes pour étudier les problèmes de transitions vers la durabilité qui sont reportés dans quatre paradigmes génériques (Zolfagharian *et al.*, 2019) : positivisme, réalisme critique, interprétativisme et pragmatisme. Les hypothèses ontologiques, épistémologiques et axiologiques, ainsi que les méthodes typiques à l'étude des transitions vers la durabilité sont résumées dans le tableau M1.

Tableau M1 : Paradigmes de la recherche sur la transition

	Ontologie	Épistémologie	Axiologie	Méthodes typiques
P O S I T I V I S M E	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de transition réel, externe et indépendant du chercheur • Une seule réalité de transition existe • Les transitions sont constituées de « choses » solides et granulaires sous une forme ordonnée 	<ul style="list-style-type: none"> • La méthode scientifique peut fournir des connaissances sur la transition. • Les transitions sont composées de faits observables et mesurables • Des « lois générales » sur la transition peuvent être découvertes. • Les chiffres occupent un rôle central dans le développement des connaissances. • Une explication causale est essentielle pour faire des prédictions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le chercheur est détaché, neutre et indépendant de ce qui est recherché, et maintient ainsi une position objective. • Les études de transition sont sans intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures déductives, hautement structurées et de grande taille, • Méthodes d'analyse généralement quantitatives
R E A L I S M E C R I T I Q U E	<ul style="list-style-type: none"> • Une transition est stratifiée et composée de trois niveaux (l'empirique, l'actuel et le réel) • La réalité de la transition est externe et indépendante du chercheur • Les processus de transition comporte des structures et des mécanismes de causalité objectifs et intransigeants (relativement immuables) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse historique approfondie des structures pour donner une image plus large dont nous ne voyons qu'une petite partie de la transition • Le réaliste critique adopte un relativisme épistémologique, une approche (légèrement) subjectiviste de la connaissance • La causalité en transition ne peut être réduite à des corrélations statistiques et à des méthodes quantitatives • L'explication causale historique est la principale contribution de la recherche sur la transition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les études de transition sont des recherches riches en valeurs • Le chercheur en transition reconnaît les préjugés des visions du monde, de l'expérience culturelle et de l'éducation • Le chercheur en transition essaie de minimiser ces biais et erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse rétroactive en profondeur située historiquement dans des structures préexistantes • Gamme de méthodes et de types de données adaptés au sujet

I N T E R P R E T A T I V I S M E	<ul style="list-style-type: none"> • La nature de la transition est complexe et riche • La transition se construit socialement à travers la culture et le langage • La recherche interprétativiste sur la transition est explicitement subjectiviste en raison de l'accent mis sur la complexité, la richesse, les interprétations multiples et la création de sens • La transition implique un flux de processus, d'expériences et de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Les théories et les concepts de transition sont trop simplistes pour saisir toute la richesse du monde • La connaissance de la transition peut être obtenue en se concentrant sur les récits, les histoires, les perceptions et les interprétations des acteurs impliqués • Les nouvelles compréhensions et visions du monde sont au cœur des contributions de la recherche sur la transition 	<ul style="list-style-type: none"> • Liée à la valeur • Les chercheurs font partie de ce qui est recherché • Les interprétations subjectives sont essentielles à la contribution de la recherche • Le chercheur en transition à une réflexion sur son écriture 	<ul style="list-style-type: none"> • Typiquement inductif • Petits échantillons, investigations approfondies, méthodes d'analyse qualitatives,
	<ul style="list-style-type: none"> • La nature de la recherche sur la transition est complexe, riche et externe au chercheur en transition • Une transition est la conséquence pratique des idées • Les connaissances sont valorisées pour permettre la réussite des actions • La transition implique un flux de processus, d'expériences et de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accent est mis sur la signification pratique des connaissances dans des contextes spécifiques • Les « vraies » théories et connaissances de la transition sont celles qui permettent une action réussie • Focus sur les problèmes, les pratiques et la pertinence de la transition • La contribution de la recherche sur la transition est la résolution de problèmes et la pratique future éclairée 	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur la valeur • Initiée et soutenue par les doutes et les croyances du chercheur. • Le chercheur réfléchit à sa propre réflexion et à son écriture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite à un problème de recherche et à une question de recherche • Gamme de méthodes large (recherche-action, mixte, multiple, qualitative, quantitative. • Accent sur les solutions pratiques et les résultats

(Source : adaptée et traduite de Zolfagharian et al., 2019)

Avec l'oignon de recherche présenté plus haut (*cf supra* : figure L1), le tableau L1 permet aux chercheurs en transitions de s'assurer de la cohérence de leur dispositif méthodologique.

1.2.3. Une posture méta-paradigmatique

La recherche sur les transitions suggère de multiplier les positionnements épistémologiques. C'est pourquoi de nombreuses recherches s'inscrivent dans des épistémologies différentes. En effet, les méthodologies existantes peuvent nous éclairer sur les problématiques de durabilité, mais si la transition vers la durabilité est l'objectif fondamental, alors il est indispensable de développer et adopter des méthodologies de recherche capables d'atteindre cet objectif (Miller *et al.*, 2014). Pour ce faire, les chercheurs sont conviés à mixer les positions ontologiques (Geels, 2010 ; Köhler *et al.*, 2019 ; Zolfagharian *et al.*, 2019).

Des théories et des cadres conceptuels spécifiques peuvent rester dans une même ontologie., mais également saisir le meilleur dans chacune d'entre-elles (Dumez, 2010). À cette fin, Geels (2010, p. 503) propose quatre propositions « méta-théoriques » :

« (1) Intégration complète - les théories combinent toutes (ou plusieurs) ontologies en une synthèse globale ; (2) Incommensurabilité - les théories doivent fonctionner au sein d'une même ontologie, la combinaison n'est pas possible, car les hypothèses fondamentales diffèrent trop (ne peuvent pas être "mesurées" dans les mêmes unités) ; (3) Éclectisme - les théories combinent de manière pragmatique des éléments de différentes ontologies sans se soucier vraiment des différences dans les hypothèses de base ; (4) Croisements interontologiques - les théories visent l'interaction, par la synthèse, entre quelques ontologies, des croisements peuvent être possibles lorsque les hypothèses ontologiques ne sont pas trop différentes. »

L'utilisation consciente des paradigmes peut offrir un cadre aux chercheurs pour aider à guider leurs décisions au cours du processus d'enquête, dans la mesure où ils peuvent fournir une indication claire à ceux qui souhaitent s'aligner sur des chercheurs qui adoptent des croyances similaires (Johnson, 2011). Quand les chercheurs s'inscrivent dans une position hybride, ils reconnaissent alors qu'ils ont mis de côté les questionnements épistémologiques et ontologiques (Schoonenboom, 2017). Dumez (2011) souligne que les réflexions épistémologiques induisent pour les doctorants un risque de pencher vers des « digressions pseudo-philosophiques dont ils aiment souvent à agrémenter leur thèse ». Sans nécessairement rejeter la réflexion épistémologique, nous définissons notre recherche comme empreinte de plusieurs paradigmes. Ce choix est justifié par les spécificités induites par les études sur la durabilité ; notre appareillage méthodologique associant explication narrative (Abell, 2004 ; Dumez, 2013) et analyse processuelle (Dumez, 2013 ; Langley *et al.*, 2013).

Cette « posture aménagée » (Allard-Poesi et Perret, 2014) s'inscrit en premier lieu dans le paradigme interprétativiste dans la mesure où elle vise à une compréhension profonde du monde dans lequel les acteurs vivent. En ce sens, nous développons des significations subjectives de leurs expériences (Shannon-Baker, 2015). Nous partageons l'idée que la vraie connaissance ne peut être obtenue que par une interprétation profonde du sujet. Notre recherche s'appuie en ce sens sur une étude de cas unique du secteur de la distribution alimentaire (*cf infra*. 2.3.).

Cependant, cette étude de cas longitudinale n'examine pas une seule histoire de processus, mais plusieurs, ce qui permet de tester et d'approfondir des idées théoriques dans différents contextes. Les études de cas longitudinales ne représentent pas nécessairement un « échantillon d'un seul cas » (Langley *et al.*, 2013). Elle peut en fonction de l'analyse qui en est faite être divisée en plusieurs observations temporelles. Dans cette optique notre recherche incline vers le paradigme post-positiviste où les analyses de cas multiples sont privilégiées (Eisenhardt, 1989). Bien que notre analyse fait état d'une franche interprétation, nous n'hésitons pas à recourir à la triangulation théorique (Yin, 2013) pour valoriser nos données

en empruntant tantôt des réflexions à l'analyse stratégique, tantôt à la transition vers la durabilité. Notre cadre théorique en est une illustration.

Cette thèse s'appuie sur une vision subjectiviste, car elle considère que les *business models* des organisations étudiées sont construits sur la base de valeurs et d'objectifs différents. De plus, une analyse séquentielle, bien qu'elle définit des points de départ nécessite de « remonter en arrière » (Dumez, 2013). Cette vision subjective et l'analyse rétroactive en profondeur sont attachées au paradigme constructiviste. Également, l'étude de cas longitudinale et l'explication narrative ont parfois tendance à laisser des « vides ». Pour combler ces manques, nous faisons preuve « d'intelligence créative » afin de formuler des conjectures sur le ou les mécanismes générateurs (Bhaskar, 1998). Cette démarche abductive est réalisée à partir de nos données brutes. En ce sens, l'explication narrative nous permet d'associer nos (Avenier et Thomas, 2012, p. 18) :

« matériaux bruts (verbatim) et leur interprétation, et de montrer comment les constructions théoriques ont été élaborées lors du processus de montée progressive en abstraction. »

Ainsi, nous prenons ici part à une réflexion épistémologique comme le suggèrent certains auteurs (Avenier et Thomas, 2012 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). Toutefois, cette réflexion ne nous détermine pas à un paradigme spécifique. À ce titre, nous répondons aux prérogatives de Zolfagharian *et al.*, (2019) qui exhortent les chercheurs en transition à préciser leurs paradigmes de référence.

SECTION 2 : L'ÉTUDE DE CAS SECTORIELLE

2.1. La quête de l'objet de recherche

2.1.1. Voyage itératif en terrains inconnus

La « période doctorale » a débuté avec un certain nombre d'idées préconçues qui ont conditionné le déroulement de notre recherche. En tant qu'apprenti chercheur, nous avons pris nos fonctions avec quelques références académiques en tête issues d'un mémoire de recherche sur les stratégies de rupture. Ces lectures académiques ont tout de suite suscité notre intérêt d'un point de vue théorique, mais également empirique. En effet, les études sur les stratégies de rupture, notamment francophones privilégient la méthode de l'étude de cas. L'idée d'appliquer une méthode analogue a très vite émergé en nous. Avant même que le travail de recherche ne débute, un fragment de l'idée de la recherche à mener s'est constitué. En effet, l'obtention d'un financement doctoral est associée à la présentation d'un projet nous invitant à définir notre sujet, un cadre théorique, la démarche méthodologique et le(s) terrain(s) de recherche potentiel(s). En ce qui nous concerne, il s'agissait des « ruptures vertes » à travers une méthode de recherche qualitative : l'étude de l'entreprise Patagonia. Cette volonté d'analyser des ruptures vertes a conditionné la construction de notre objet de recherche. La difficulté étant de préciser : qu'est-ce qu'une « rupture verte » ?

Cette notion évocatrice n'a pas de rattachement théorique. Elle est le fruit d'une articulation idéelle entre les concepts de stratégie de rupture et de durabilité. C'est néanmoins cette notion agencée entre deux corpus théoriques associés à celui des innovations vertes qui nous conduit à explorer plusieurs terrains de recherche durant les deux premières années de doctorat⁴⁹. Une phase exploratoire a été entreprise. Cette phase répond à l'ambition de faire coïncider avec le terrain, les objectifs de recherche et la question de recherche (Musca, 2006, p. 161). De manière, candide, nous étions à la recherche d'une innovation qui détenait la capacité de projeter la durabilité au cœur d'une arène sectorielle.

Durant cette phase d'exploration, nous avons pérégriné entre différents secteurs d'activité : les infrastructures routières, la cosmétique, le bâtiment, l'énergie et le textile. Cette exploration répond à notre volonté d'identifier des secteurs en mouvement dans la littérature académique et grise et de prélever des informations empiriques auprès des acteurs par le biais

⁴⁹ Les tentatives (trop) « précoces » et « hésitantes » du jeune doctorant n'ont pas permis d'explorer le cas Patagonia.

d'entretiens exploratoires. Le nombre d'entretiens au sein de ces différents secteurs est résumé dans le tableau M2. Durant cette phase nous avons participé à plusieurs conférences académiques⁵⁰. Parallèlement aux explorations empiriques, la précision du cadre théorique (les stratégies de rupture) nous a amenés à écarter les innovations technologiques afin de nous orienter sur les *business models* et plus spécifiquement sur les *business models* durables. Les infrastructures routières, le bâtiment et le secteur de l'énergie ont par conséquent été écartés.

Tableau M2 : Les enquêtes exploratoires

Secteur	Entreprise	Entretiens	Période
Infrastructure routière	Colas	2	02.2017
Cosmétique	L'oréal Body Shop Lush	3	02-04.2017
Bâtiment	Saint Gobain	1	02.2017
Energie	Comwatt	1	03.2017
Textile	H&M Cyrillus Ademe Retex Loom Tale Me ...	23	03.2017- 11.2018

Le textile est le secteur ayant été privilégié pour trois raisons. Premièrement, un intérêt empirique et personnel très important à l'égard de ce secteur et ses enjeux a motivé notre choix de nous y intéresser en profondeur⁵¹. Deuxièmement, ce secteur semblait particulièrement dynamique en ce qui concerne les innovations de *business models* durables. Troisièmement, les « portes » se sont ouvertes plus naturellement que sur les autres secteurs et nous avons bénéficié de l'effet « boule de neige » (Miles et Huberman, 2003), où des répondants nous réorientaient spontanément vers certains de leurs partenaires ou concurrents. L'intérêt pour ce secteur nous a conduit malgré nous à adopter une posture « touristique » (Silverman, 2015) à laquelle nous n'étions pas préparés. L'engouement pour le secteur et ses problématiques plus empiriques que théoriques nous ont éloigné du sujet de recherche. Cependant, cette posture nous a permis de faire émerger des « données actives » au sens de Dubois et Gadde (2002, p. 557).

⁵⁰ AIMS, RRI, IECER, Tutorat Grand Sud.

⁵¹ Cet intérêt était déjà présent dès le début du doctorat avec la volonté d'étudier l'entreprise Patagonia, mais s'est précisé avec le temps.

« Les données passives sont ce que le chercheur a prévu de trouver, ce qui apparaît lors du processus de recherche. Par contraste, les données actives sont celles qui sont associées au processus de découverte. Dans notre exemple, les observations faites lors de réunions ont produit des données qui n'auraient jamais été trouvées lors du processus de recherche. Il est intéressant de remarquer qu'un interviewer très actif ne tombera que sur des données passives. Par contre, les données actives sont le fait d'un chercheur plus passif, moins prédéterminé. »

En mars 2018, débutent en parallèle les premiers entretiens avec le secteur de la distribution alimentaire. Non pas en raison des lacunes présentées ci-dessus, mais en raison des incitations répétées des chercheurs témoins de nos présentations (conférences et présentations internes au laboratoire) d'explorer ce terrain plus représentatif à leurs yeux d'une « rupture verte ». Des soumissions aux conférences IECER et EURAM⁵² dans des *track* spécialisés sur l'entrepreneuriat durable et les *business models* durables nous ont conduits à réorienter notre corpus théorique autour des innovations vertes et des *business models* durables avec toujours en trame de fond l'idée de rupture. Cependant, même si le textile est un secteur où les innovations de produits ou de *business models* durables étaient pléthoriques, force est de constater que les réactions des firmes dominantes se faisaient attendre. De plus, à l'exception de trois entreprises établies (Happy Chic, Cyrillus et H&M), l'ensemble de nos entretiens concernait des *start-up*. Les réponses de ces grandes entreprises du secteur se limitaient à un discours institutionnel.

Nous avons donc mené en parallèle, notre processus d'enquête au sein des deux secteurs. Les données qui étaient les plus riches à ce moment-là étaient celles relatives au secteur textile. Dans cette perspective nous les avons valorisées dans un chapitre d'ouvrage relatif aux innovations vertes⁵³. Le point d'inflexion dans notre sélection du cas empirique a eu lieu en novembre 2018 lors du comité de suivi individuel (CSI). Les deux membres du comité ont mis en avant l'impossibilité de réaliser une étude de cas comparative en raison de l'hétérogénéité des matériaux et des processus. Suite à ces recommandations, nous avons fait le deuil, non sans mal du secteur textile pour nous concentrer sur le secteur de la distribution alimentaire. La faillite de notre entreprise focale « Tale Me » et l'absence de réponse de la fondatrice nous ont confortés dans ce choix.

⁵² Arthur Caré, Pierre Roy. *Determinants of Green Strategic Innovation: The Case of the French Textile Industry*. 16ème IECER Entrepreneurship Conference, Sep 2018, Innsbruck, Austria.

Arthur Caré, Pierre Roy. *Disruption through sustainability: "Tale Me", the rent-your-clothes model*. 19ème EURAM Conference, Jun 2019, Lisbon, Portugal.

⁵³ Arthur Caré. *Tale Me, l'innovation verte au service de l'industrie textile. L'innovation dans les industries culturelles et créatives*, ISTE Group, 2019, Innovation, entrepreneuriat et gestion.

2.1.2. Définition de l'objet de recherche

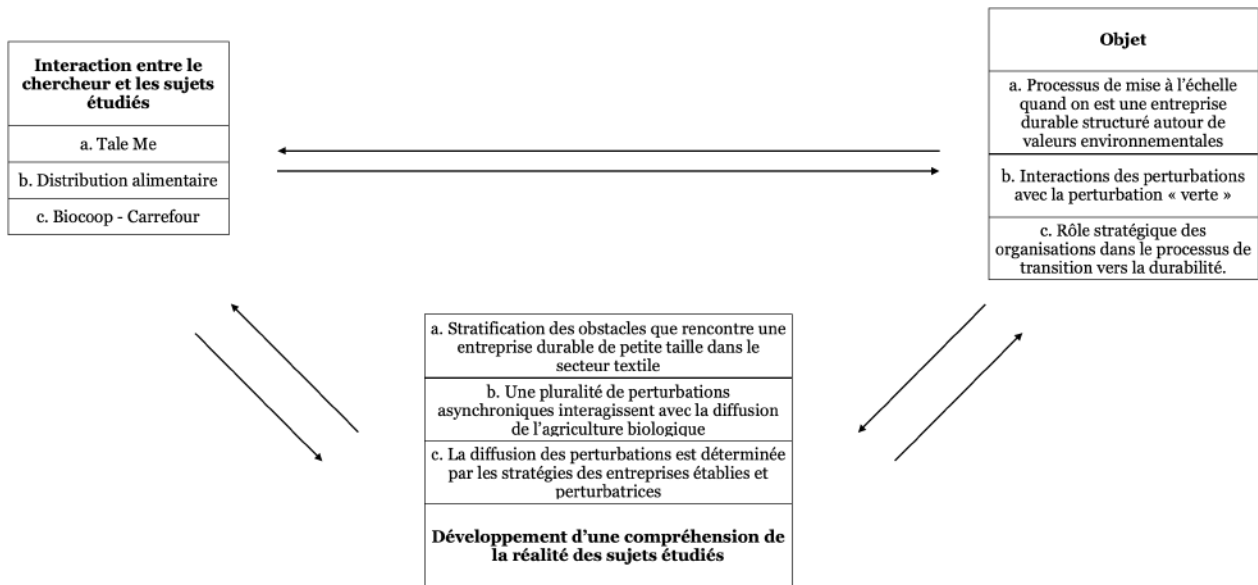
Le secteur textile a mis en lumière des problématiques de gestion que nous pouvions relier à la théorie sur les *business models* en ce qui concerne, les obstacles organisationnels dont se dotent inconsciemment les entreprises durables dans le processus de mise à l'échelle. Le cas de l'entreprise Tale Me et son projet d'association avec une entreprise établie en vue de transposer son *business model* durable depuis un marché de niche vers un marché de masse a souligné la dimension interactive de la « rupture verte », ainsi que les tensions que génèrent ce partenariat « contre-nature⁵⁴ ».

Ainsi, se sont construits les prémices de notre objet de recherche, c'est-à-dire ici dans une approche interprétative (Schwandt, 1994), comme le résume la figure M2 (a). L'objet de recherche a évolué en raison du changement du sujet étudié. La compréhension du nouveau terrain, d'abord sectorielle (cf. figure M2 [b]), a déplacé l'objet de recherche, vers les interactions des perturbations entre elles c'est-à-dire le hard-discount, le numérique et le commerce spécialisé. Ces interactions identifiées par les acteurs étaient celles des entreprises concurrentes ; ce qui nous invita à opérer un zoom avant au sein du secteur vers les cas de Carrefour et Biocoop, tout en préservant une compréhension et une analyse sectorielle. Ce zoom avant (cf. figure M2 [c]) déplacera l'objet d'étude vers le rôle stratégique des organisations dans le processus de transition vers la durabilité. L'ouverture à cette littérature est étroitement liée au secteur. En effet, certaines de ces recherches s'intéressent aux transitions des filières et des secteurs agroalimentaires (par exemple : Lamine *et al.*, 2012 ; Bui *et al.*, 2016).

Par rapport à la description du processus de construction de l'objet défini par Allard-Poesi et Marchal (2014, p. 58), nous nous situons dans une démarche que l'on pourrait qualifier d'hybride. Les allers-retours entre la littérature et l'empirie, associés à des épisodes de consolidations (soumissions aux conférences et publications), ont conjointement participé à la définition de notre objet de recherche.

« La construction de l'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure que sa compréhension par l'empathie et une adaptation constante au terrain se développe. Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les termes de son objet. »

⁵⁴ En effet, pour la *start-up* Tale Me, le partenariat avec H&M a généré des tensions au sein de l'organisation et ses parties prenantes. L'entreprise établie est qualifiée par certains de nos interviewés de « diable ».

Figure M2 : Construction de l'objet de recherche dans une approche interprétative

(Source : adaptée de Allard-Poesi et Marchal, 2014)

2.1.3. L'abduction comme voie d'explication

Dans un projet de construction de connaissance, on reconnaît traditionnellement deux voies de recherche : l'exploration et le test (Charreire et Durieux, 2014). Expliquer et comprendre sont souvent attachés au processus d'exploration. Plus précisément, il s'agit pour le chercheur de proposer de nouvelles articulations théoriques ou d'intégrer de nouveaux concepts au sein de théories existantes. À l'inverse, tester consiste à mettre à l'épreuve des cadres établis *a priori*. L'objet de notre recherche appelle nécessairement et s'inscrit (cf supra. 2.1.1.) dans une voie exploratoire. Cependant, notre objet de recherche et à plus forte raison la question de recherche ont été formulés très tardivement dans notre processus de recherche. Le processus itératif entre littératures et terrain de recherche sont caractéristiques d'une démarche abductive.

Le concept d'« abduction » a été développé par Peirce en distinction avec ceux de « déduction » et d'« induction » (Roudaut, 2017). Ce concept s'inscrit au sein des débats ontologiques entre les réalistes et anti-réalistes. Il a alternativement été mis en opposition avec deux voies de construction de connaissance, la déduction et l'induction, ou compris comme un hybride de ces deux approches. Selon David (2004) ces voies de recherche sont imbriquées et successives, c'est-à-dire que la connaissance se construit dans une dialectique

réursive entre ces différentes voies de recherche : abduction > déduction > induction > abduction > *etc.*

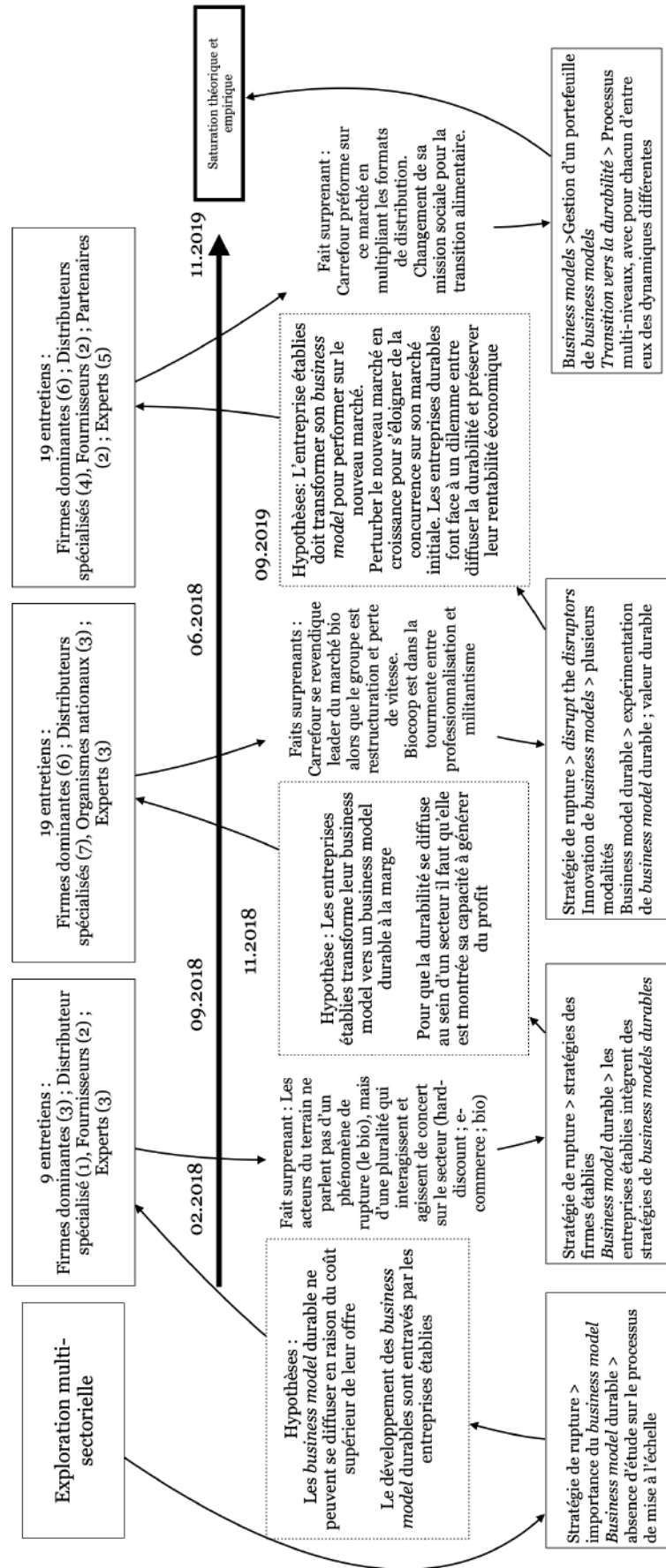
L'abduction consiste à adopter une hypothèse en raison de son pouvoir explicatif. L'adoption de cette hypothèse ne présuppose ni sa véracité, ni la croyance du chercheur à son égard (Roudaut, 2017). En effet, incommensurabilité des hypothèses alternatives font douter de la capacité du chercheur à définir la « bonne » hypothèse. Cette conjecture laisse place alors à une phase de déduction. À mesure que la conjecture accumule des succès prédictifs, la croyance à son égard se consolide. L'induction devient alors la suite logique du raisonnement tant que la croyance n'est pas réfutée (Popper, 1956). La capacité des « hommes » à faire des « abductions brillantes » repose sur « l'instinct », c'est-à-dire une prédisposition innée à tomber sur les bonnes idées (Roudaut, 2017, p. 61 — qui analyse les travaux de Pearce) :

« Autrement dit : le taux de succès surprenant des abductions humaines depuis les débuts de l'histoire des sciences donne une bonne raison inductive de croire que l'homme a un talent naturel pour l'abduction. »

D'après Dumez (2013), cette démarche se caractérise par l'émergence de ce qu'il qualifie de « faits surprenants », c'est-à-dire la survenue de ce à quoi on ne s'attendait pas. Ces « faits surprenants » découlent d'une démarche déductive et inductive. Ils entraînent alors la formulation d'hypothèses nouvelles visant à expliquer l'émergence de ces « faits surprenants ». Les hypothèses sont en ce sens à la fois « instinctives » et « raisonnées » (Roudaut, 2017).

Cette démarche abductive démarre dès le début de notre démarche exploratoire comme en attestent nos aller-retours fréquents entre littérature et terrains de recherche. Notre démarche de va-et-vient a été définie *a posteriori*. Ce raisonnement est résumé dans la figure M3. Durant ces itérations nous avons été confrontés à des faits surprenants qui nous ont conduits à chercher des explications dans la littérature. Ensuite, nous formulons de nouvelles hypothèses à la fois raisonnées (basées sur la littérature) et instinctives. On dénombre trois vagues d'entretiens. Ce processus abductif se clôture sur l'atteinte d'une forme de saturation théorique et empirique. La figure M3 est illustrative dans la mesure où les différentes phases sont le fruit d'un découpage heuristique, la théorie et l'empirie ayant été la plupart du temps explorées de front. Les soumissions, publications apparaissent comme des fragments de notre réflexion à des moments donnés. À travers elles, nous avons essayé de proposer la représentation la plus objective possible.

Figure M3 : Démarche abductive construite a posteriori



2.2. Recherche sur les processus

2.2.1. Voir le monde à travers une photographie ou à travers un film

Les sciences sociales appréhendent le monde de deux manières. Majoritairement, elles offrent une vision figée du monde et expliquent à des moments donnés les relations qui existent entre différentes variables. C'est l'approche par la variance ou sur le contenu. La seconde manière consiste à considérer le monde qui nous entoure comme un processus. Cette approche s'enquiert de comprendre comment les choses évoluent dans le temps. Le monde social appréhendé comme un processus s'appuie sur deux ontologies (Langley *et al.*, 2013). L'une en tant que métaphysique substantielle où le monde est fait de choses et où ces choses évoluent dans le temps. L'autre en tant que métaphysique des processus où les choses ne sont que des réifications de processus (Tsoukas et Chia, 2002 ; Langley *et al.*, 2013), c'est-à-dire que le mouvement est transformé en objet statique. Cette seconde vision est héritée de Héraclite qui conçoit le monde en tant qu'activité variée et fluctuante (Rescher, 1996). Ainsi le soleil n'est pas appréhendé comme une chose, mais comme un feu ardent.

« Ce monde a toujours été et il est et il sera un feu toujours vivant, s'alimentant avec mesure et s'éteignant avec mesure. » (Clément d'Alexandrie, dans le V Stromates, V)

En sciences sociales, cette forme de compréhension est très largement basée sur les flux d'activités et d'événements. Le temps est au cœur du monde dans lequel nous vivons et affecte toutes choses. Dans cette perspective les entités (technologie, organisation, secteur ou paysage) ne sont que des réifications temporaires de processus continus (Tsoukas et Chia, 2002 ; MacKay et Chia, 2013). Le monde est composé d'événements et d'expériences plutôt que d'objets figés. Chaque événement étant interrelié à d'autres (Langley *et al.*, 2013). Les historiens supposent que le monde est complexe et multidimensionnel. Les explications impliquent donc souvent des conjonctures entre plusieurs processus.

Cependant, les recherches en sciences de gestion ont tendance à écarter le temps de leur raisonnement (Gehman *et al.*, 2018⁵⁵). On opère souvent une analogie entre la photographie et le film pour distinguer ces deux approches (Safi, 2011, p. 161 ; Grenier et Josserand, 2014).

⁵⁵ Cet article est un « résumé synthétique d'un symposium de présentation qui s'est tenu lors de la réunion annuelle de l'Academy of Management en 2016, au cours duquel d'éminents universitaires – Denny Gioia, Kathy Eisenhardt, Ann Langley et Kevin Corley – ont discuté des différentes approches de l'élaboration de théories à l'aide de la recherche qualitative. » (Gehman *et al.*, 2018, p. 1).

« une enquête en coupe enregistre une photo ponctuelle d'une situation économique ou sociale alors qu'un dispositif longitudinal de collecte de données permet de "filmer" sur un laps de temps plus ou moins long le devenir des individus. »

La conception non temporelle du monde nous donne des informations sur des états à instants figés. Ils sont comme des photographies de phénomènes. Des photographies rudement documentées, mais des photographies tout de même. Par exemple, la littérature nous informe sur la capacité des entreprises établies à imposer une logique dominante au sein d'un secteur (Bettis et Prahalad, 1995). La nouvelle entreprise n'est pas plus éclairée sur comment imposer au secteur sa logique propre. Peut-être en devenant une entreprise établie ? Il y a peu de chances que cela se réalise en un simple claquement de doigts.

La littérature sur les *business models* durables met en lumière la capacité des jeunes entreprises à développer de nouveaux mécanismes de création de valeur qui intègrent la durabilité. L'entreprise établie doit-elle opérer un retour en arrière et devenir une entreprise de petite taille avec une flexibilité lui permettant de transformer son *business model* vers la durabilité ? Il y a là encore peu de chances que cela se réalise et peut-être encore moins dans la mesure où cela est rarement souhaité par les dirigeants en place. De plus, comme nous l'avons souligné plus haut (cf *supra*. 1.2.1.) la durabilité est elle aussi une notion en évolution constante. Ce qui est jugé comme durable aujourd'hui sera peut-être dévastateur demain en raison de l'évolution de nos connaissances ou de nos pratiques (Garud *et al.*, 2010). Une vision par le prisme d'une caméra permet au contraire de comprendre comment passer d'un état à un autre (métaphysique substantielle) ou comment appréhender les évolutions continues (métaphysique des processus).

2.2.2. Un objet de recherche de nature processuelle

Tout comme notre objet de recherche, les corpus théoriques que nous avons mobilisés dans les deux premiers chapitres s'appuient sur des approches de nature processuelle.

La transition vers la durabilité

Les systèmes socio-techniques sont constitués de multiples éléments tels que les technologies, les *business models*, les marchés, les secteurs, les infrastructures, les politiques, les utilisateurs, ou les représentations culturelles. Les transitions vers la durabilité sont donc nécessairement des processus impliquant des changements dans plusieurs de ces éléments (Köhler *et al.*, 2019 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). Ces transitions sont mises en œuvre par une multitude d'acteurs allant des universitaires eux-mêmes, en passant par les politiques, les

organisations et les ménages (Smith *et al.*, 2010 ; Markard *et al.*, 2012 ; Geels, 2019). Chacun de ces acteurs dispose de ses propres ressources, stratégies et intérêts. De plus, les transitions vers la durabilité sont des processus à long terme qui peuvent prendre des décennies, si ce n'est siècles à se dérouler (Geels, 2011). Une des raisons est que la transformation des systèmes existants est éminemment complexe. L'étude des transitions vers la durabilité est donc souvent découpée en plusieurs phases temporelles (Rotmans *et al.*, 2001 ; Smith *et al.*, 2010). Elles sont également souvent divisées en plusieurs éléments avec des dynamiques d'évolution distinctes comme dans l'approche MLP (Geels et Schot, 2010 ; Bidmon et Knab, 2018 — *cf supra*. chapitre 1 — tableau L2).

Les recherches sur les transitions vers la durabilité entretiennent une dépendance soutenue aux méthodes de recherche processuelles (Zolfagharian *et al.*, 2019). En résumé, la forte dépendance aux études de nature processuelle est liée à la complexité des chaînes de causalité complexes, à la multiplicité des acteurs et aux différentes dynamiques du système.

Les stratégies de rupture et les innovations de business models

L'étude des phénomènes dynamiques tels que les changements stratégiques et l'innovation dans une approche processuelle s'est accrue depuis le début de 21^e siècle (Musca, 2006). Les stratégies de rupture étudient comment des innovations modifient la dynamique stable du jeu concurrentiel. Là encore, il s'agit d'étudier comment une innovation dans un environnement dynamique va interagir au sein d'un secteur dynamiquement stable. Les auteurs se sont concentrés sur différentes étapes du processus, l'identification précoce et les conditions ex ante (Christensen, 2006 ; Danneels, 2004) sans reconnaître explicitement la complexité inhérente au processus de rupture (Petzold *et al.*, 2019). Plus récemment des auteurs appellent à considérer le phénomène de rupture par le biais d'approches processuelles et remettent en cause les approches linéaires (Ansari *et al.*, 2016 ; Kumaraswamy *et al.*, 2018 ; Petzold *et al.*, 2019 ; Martínez-Vergara et Valls-Pasola, 2020).

Petzold *et al.*, (2019) sont les plus explicites à ce propos et proposent de considérer les innovations de rupture (plus particulièrement les innovations disruptives) de manière dynamique. Dans leur approche, les événements sont des conditions dans l'environnement qui façonnent le chemin vers la rupture, tandis que les actions sont les activités des entreprises pour agir sur les ruptures. Ainsi l'action d'une entreprise établie peut-être perçue comme un événement par l'innovateur ; alors que les actions de l'innovateur peuvent être perçues comme des événements pour les entreprises établies. Ils soulignent que la

conceptualisation en tant que processus ajoute une dimension dynamique et éclaire la manière par laquelle une innovation émerge puis se diffuse sur un secteur.

Les innovations en matière de *business models* (qu'elles soient durables ou non) sont également des processus dynamiques (Mitchell et Coles, 2004 ; Demil et Lecocq, 2015 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018). Goffin *et al.*, (2019) invitent à étudier les processus d'innovation. Cependant, les auteurs ne font pas ici référence à une étude de nature processuelle. Deux études sur les innovations de *business models* adoptent ouvertement une telle approche (Roome et Louche, 2015 ; Boons et Laasch, 2019). Ces deux articles s'inscrivent dans une perspective de durabilité. Ils se concentrent sur le changement progressif et continu du *business model*, c'est-à-dire un processus continu de construction et de reconstruction du devenir de l'organisation vers la durabilité.

Prises les unes avec les autres, les différentes littératures ont en commun de s'intéresser à des phénomènes dynamiques. Ces phénomènes sont appréhendés ou peuvent être appréhendés comme des processus. C'est principalement dans cette perspective que s'inscrit ce travail doctoral.

2.3. Le choix de l'étude de cas longitudinale

2.3.1. L'étude de cas

Les recherches qualitatives et plus précisément les études des cas sont reconnues comme des méthodes appropriées pour générer de la théorie dans le cadre des transitions vers la durabilité (Geels, 2019 ; Köhler *et al.*, 2019 ; Zolfagharian *et al.*, 2019), des stratégies de rupture (Lehmann-Ortega et Roy, 2009, p. 123 ; Petzold *et al.*, 2019) et des innovations de *business models* durables (Dentchev *et al.*, 2018 ; Bocken et Geradts, 2020).

« La compréhension du processus de la rupture requiert des recherches précises sur les déterminants, les modalités de diffusion des nouvelles règles du jeu (adoption par les participants, substitution du modèle économique, conflit avec les anciennes règles) et les effets de la rupture. Hamel (1998b) estime ainsi que le défi est d'éclairer les liens existants entre les règles de l'émergence de la stratégie, la révolution d'une industrie et la création d'une nouvelle richesse. Pour ce faire, la conduite d'études de cas approfondies apparaît comme une méthode de recherche pertinente car capable de déconstruire le processus et de mettre au jour d'éventuels facteurs clés de succès. »

Il existe différentes démarches afin de conduire des études de cas. Les trois principales étant les méthodes dites de Eisenhardt ; Gioia et Langley (Gehman *et al.*, 2018). Ces trois

démarches ne sont pas normatives, et chacun de ces auteurs appelle à la créativité des chercheurs. Cependant, ces différentes démarches supposent des postures épistémologiques, des voies de construction de connaissances, des méthodes d'étude de cas et des analyses différentes (Sandberg et Alvesson, 2011). Tant et si bien, que les auteurs s'interrogent sur la pertinence des recherches qui combinent au sein de leurs recherches ces différentes approches (Gehman *et al.*, 2018, p. 1) :

« Avec la prolifération de la recherche qualitative, nous avons observé une tendance des articles qualitatifs à invoquer un mélange de différentes citations qualitatives. Par exemple, en examinant les sections sur les méthodes d'un échantillon d'articles qualitatifs que nous avons récemment examinés pour des revues telles que Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly, Journal of Business Venturing, Journal of Management Studies et Organization Science, plusieurs contenaient des citations de Eisenhardt (par exemple, Eisenhardt, 1989 a ; Eisenhardt, Graebner et Sonenshein, 2016), Gioia (par exemple, Gioia, Corley et Hamilton, 2013) et Langley (1999) — toutes dans le même article. »

En nous appuyant sur la synthèse du symposium auquel ont participé ces différents auteurs (Gehman *et al.*, 2018) additionnés avec une analyse comparative de deux de ces méthodes (Langley et Abdallah, 2011), nous résumons les principales caractéristiques de ces différentes méthodes de recherche dans le tableau M3. On oppose plus souvent la méthode d'étude de cas de Eisenhardt (1989a) et celle de Gioia (2004) en raison de leur rattachement paradigmatique et le type d'étude de cas : interprétativiste *versus* positiviste ; étude de cas unique *versus* étude multi-cas. L'approche de Langley se veut plus souple et intégrative. Il y a des avantages et des inconvénients dans chacune des méthodes, cependant il est nécessaire de comprendre leurs spécificités pour entreprendre une démarche qualitative. Par exemple, il apparaît peu pertinent de réaliser une étude de cas unique dans une démarche déductive en raison de son caractère idiosyncrasique. Dans ce cas, une démarche inductive telle que préconisée par Gioia apparaît plus pertinente. Dans le prolongement de cette réflexion, il y a donc des méthodes de collecte et d'analyse de données à privilégier dans chacune des trois approches.

Tableau M3 : Trois méthodes pour les études qualitatives de stratégie de gestion

	Gioia	Eisenhardt	Langley
Méthodologie de référence	Gioia (2004) ; Gioia and Chittipeddi (1991) ; Gioia <i>et al.</i> , (2013)	Eisenhardt (1989a, b) ; Martin and Eisenhardt (2010)	Langley, (1999) ; Langley <i>et al.</i> , (2013)
Inspiration méthodologique	Glaser and Strauss (1967) ; Strauss and Corbin (1990)	Yin, 1994 Miles et Huberman, (1994)	Van de Ven et Poole (1990) ; Van de Ven (1992) ; Miles et Huberman (1994)

Paradigme épistémologique	Interprétativiste	Post-positiviste	Pas de rattachement paradigmatique
Voie de construction de connaissance	Induction exclusivement	Induction et déduction	Abduction
Type d'étude cas	Etude de cas unique	Etude de cas multiple (4 à 10) Comparaison croisée des cas	Etude de cas unique et longitudinale Souvent le processus peut être divisé en plusieurs histoires de processus, ce qui permet de tester, approfondir et comparer
Données collectées	Entretiens et observations en temps réel principalement	Large panel de données : Entretiens, données d'archives, observations, flux Twitter, etc.	Riches données longitudinales : Entretiens rétrospectifs et en temps réel, observations, ethnographies, données d'archives.
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'une structure de données par abstraction progressive • Abstraction progressive : codes de premier ordre (terrain) et second ordre et aux dimensions agrégées • Triangulation des informateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'éléments de variance entre les cas • Pas de classification par thème car non appropriée pour les recherches multi-cas • Codage à visée théorique • Validité et fiabilité de la part de plusieurs chercheurs • Triangulation des données 	Large panel de méthodes d'analyse <ul style="list-style-type: none"> • Narration • Quantification • Modèles alternatifs • Théorie fondée • Cartographie visuelle • « Crochets » temporels • Cas comparatifs

(Source : adaptée et enrichie de Langley et Abdallah, 2011)

La nature processuelle de notre recherche nous rattache spontanément à l'approche « Langleyienne ». Cette dernière est la plus ouverte des trois approches dans la mesure où la complexité induite par la temporalité invite les chercheurs qui ambitionnent d'étudier les processus de faire preuve de créativité dans les méthodologies à mettre en œuvre (Langley *et al.*, 2013). Cette ouverture est soulignée par Gioia dans le symposium évoqué plus haut (Gehman *et al.*, 2018, p. 8).

« [Gioia :] Ann Langley est la plus pure d'entre nous. Elle fait de la recherche sur les processus purs et c'est magnifique. Je me considère comme un pur interprète, mais parfois je pense qu'Ann pense que je me suis égaré en me concentrant sur les techniques systématiques afin d'étudier les processus. Mon travail est très différent de celui de Kathy Eisenhardt, car son travail est généralement basé sur des comparaisons d'études de cas multiples et se concentre en quelque sorte sur, ce que je pourrais appeler, l'évaluation d'hypothèses. »

Dans le même article (*ibid*, p. 14), Langley souligne l'intérêt d'opérer des va-et-vient entre la littérature et l'empirie. La voie de construction de connaissance adoptée dans notre recherche s'inscrit dans cette perspective (*cf supra*. 2.1.3.) :

« [Langley :] L'induction implique pour moi que vous généralisez à partir d'une observation empirique, et qu'il n'y a pas vraiment de théorie a priori, ce qui est illusoire. Je pense que pour développer une compréhension plus riche du monde, nous devons nous relier à la théorie a priori. Dans la plupart de mes études, nous allons sur un site avec une vague idée des concepts et d'idées qui nous intéressent. Nous recueillons des données qui nous font réfléchir à d'autres angles qui pourraient être intéressants, puis nous consultons la littérature et cherchons des théories qui seraient pertinentes. En général, lorsque nous faisons cela, nous pouvons voir comment les théories pertinentes peuvent nous aider, mais pas toutes, à mieux comprendre, et c'est le reste qui nous intéresse. Ainsi, la déduction et l'induction sont toutes deux présentes dans une sorte de cycle. Le mot pour cela est "abduction", ce qui signifie qu'il faut relier ce que l'on voit dans le monde empirique avec les idées théoriques, qui existent aussi et peuvent être approfondies. »

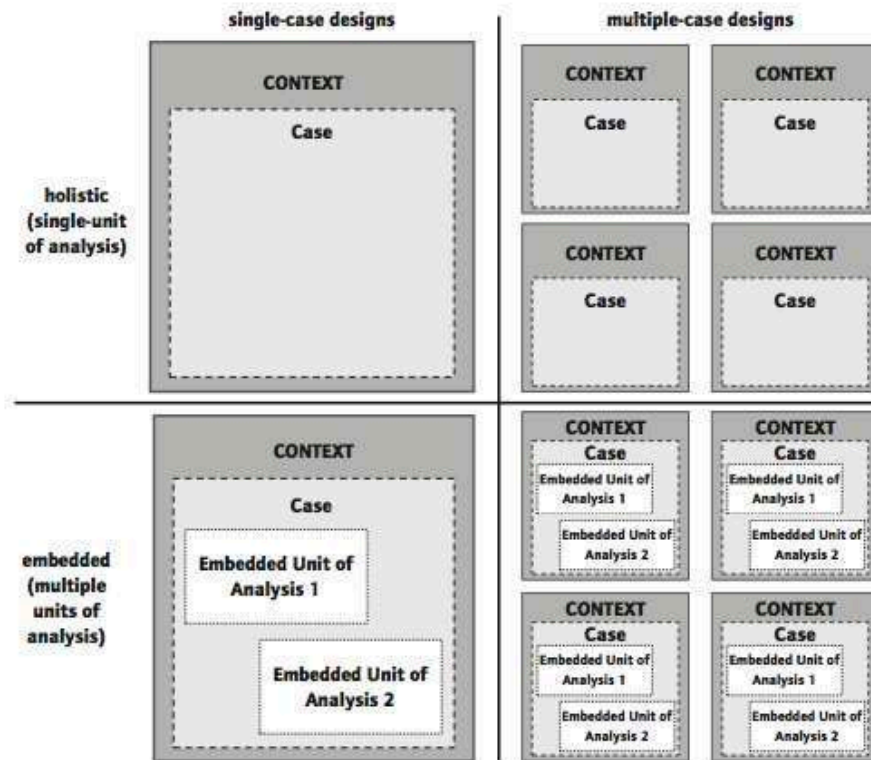
2.2.3. L'étude de cas longitudinale

Comme nous l'avons souligné plus haut, il existe différentes manières de réaliser des études de cas. Elles ne se réduisent pas aux trois grandes approches citées plus haut. Yin (1994, 2013) identifie quatre types d'études de cas comme le résume la figure M4. Ces types d'études de cas se différencient selon le nombre de cas étudiés (cas unique ou cas multiples) et le nombre d'unités d'analyse au sein de ces cas (holistique ou enchâssée). Les études de cas uniques holistiques se prêtent très bien à la démarche interprétative de Gioia (*cf supra*, tableau M3). Les études multi-cas holistiques et enchâssés sont privilégiées par la démarche post-positiviste préconisée par Eisenhardt.

Les recherches qui s'intéressent aux processus privilégient les études de cas longitudinales (Baum et Korn, 1996 ; Langley *et al.*, 2013). En effet, Yin (2013) identifie cinq cas de figure où l'étude de cas unique se justifie : (1) tester une ou plusieurs théories pour la confirmer, l'infirmer ou la compléter ; (2) observer un cas unique ou extrême, ce que David (2004) qualifie de cas inédit ou exemplaire ; (3) analyser les circonstances de réalisation d'un cas ordinaire ; (4) explorer un cas qui était auparavant inaccessible aux scientifiques ; (5) observer les phénomènes dans une perspective longitudinale. L'analyse des processus se retrouve bien souvent dans la cinquième catégorie, dans la mesure où une grande majorité de ces études se réalise sur de longues périodes de temps. C'est le cas dans notre recherche. Le recours à l'étude de cas unique se justifie en raison de la difficulté à réaliser des études de cas multiples dans une perspective longitudinale (Yin, 2013). Ces études nécessitent des ressources (financières, physiques et temporelles) qui dépassent celles des chercheurs indépendants (Musca, 2006). Ce n'est néanmoins pas la seule raison. La richesse des matériaux offre de nombreuses perspectives d'analyse permettant d'appréhender des phénomènes complexes

hors de portée des études de cas multiples (Langley, 1999). C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche.

Figure M4 : Les quatre types génériques des études de cas



(Source : Yin, 2013)

Cependant, une étude de cas longitudinale n'est pas nécessairement — bien au contraire — un échantillon d'un seul cas (Langley *et al.*, 2013). Le cœur d'une analyse de cas longitudinale ne réside non pas dans le nombre de cas étudiés, mais dans le nombre d'observations temporelles identifiées par les chercheurs. En fonction de la structure de leurs analyses, une étude cas longitudinale peut recouvrir une multitude de cas séquencés (Langley *et al.*, 2013) ou enchâssés (Musca, 2006), c'est-à-dire le troisième type d'étude de cas selon Yin (2013) : unique et enchâssée. C'est ce type générique de cas qui se rapproche le plus de notre travail de recherche (*cf infra* 2.4.3.). Elle est définie par Musca (2006, p. 157) :

« comme une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas. »

C'est précisément ce qui la distingue de l'étude de cas multiple où la notion d'ensemble n'est pas pertinente dans la mesure où les cas sont appréhendés de manière indépendante les uns des autres. Conduire une étude de cas pour appréhender un processus est un défi pour les chercheurs en sciences sociales dans la mesure où elle ne bénéficie pas d'un protocole de

recherche prédéfini et éprouvé par la recherche (Musca, 2006 ; Grenier et Josserand, 2014 ; Langley *et al.*, 2013 ; Gehman *et al.*, 2018). C'est sûrement là aussi que réside une grande partie de son intérêt pour les chercheurs souhaitant mettre à l'épreuve leur créativité analytique (Langley *et al.*, 2013 ; Gehman *et al.*, 2018). Cependant, à mesure que les recherches se multiplient, émergent des « préconisations » à destination des chercheurs qui voudraient prendre part à ces recherches de nature particulière. Parmi les différentes préconisations, celles relatives à la délimitation du processus étudié apparaissent comme les plus saillantes. La prochaine sous-section répond à cet impératif.

2.4. Délimitation du phénomène étudié

2.4.1. Définir le processus dans le temps

Borner l'analyse processuelle

Une des difficultés majeures dans l'étude d'un processus consiste à délimiter ce dernier. Il n'est pas nécessaire de le délimiter temporellement, c'est-à-dire qu'il doit avoir un début et une fin (Grenier et Josserand, 2014). Cependant, il n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît de borner un processus. Par exemple, une recherche visant à décrire les évolutions d'une organisation aujourd'hui disparue ne s'étend pas nécessairement de sa date de création à sa date de clôture. En effet, il y a beaucoup à dire sur les étapes qui ont précédé la création de ladite entreprise. L'histoire des fondateurs de l'entreprise Apple est nécessaire pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la création de cette entreprise, mais également les déterminants et les processus qui ont conduit à l'association des trois fondateurs. Le piège est alors de trouver un point départ, car on peut sans cesse étendre l'analyse rétrospective étant donné que les événements sont toujours la conséquence de plus anciens. De même, la date de clôture n'est peut-être pas la limite la plus significative dans la mesure où les conséquences de cette fermeture s'étendent sur la durée.

Comment borner ce processus dans le temps ? Dans certains cas, le chercheur peut identifier la première action ou mouvement délibéré ayant entraîné le mouvement (Hickson, 1986), dans d'autres cas il peut s'appuyer sur la perception des acteurs du terrain (Grenier et Josserand, 2014). Ils invitent les chercheurs à remonter « aussi loin que possible dans le passé de l'organisation ». Cette rétroaction reste néanmoins conditionnée par les ressources du chercheur en termes de temps, de coûts et d'accessibilité. Ce retour en arrière permet de relever des continuités (Van de Ven et Poole, 1990). Selon Dougherty (2017), des données pertinentes capturent des situations contrastées, c'est-à-dire avec des similitudes et des

alternatives. Dans une étude de cas longitudinale enchâssée, il est intéressant d'observer des mécanismes de reproduction dans les différentes observations temporelles (Musca, 2006).

De plus, un processus étudié à plusieurs niveaux d'analyse complexifie la définition du phénomène dans la mesure où ces différents niveaux d'analyse sont associés à des perspectives temporelles relatives et différentes. Par exemple, la durabilité dans le cadre d'une organisation, d'un système ou de la civilisation répond à des échelles de temps radicalement différentes (Garud *et al.*, 2010 ; Garud et Gehman, 2012). Dans le cadre de notre objet de recherche — les stratégies de rupture dans le processus de transition vers la durabilité — nous identifions deux niveaux d'analyse (*cf infra*. 2.4.2.) : celui du régime que l'on associe au secteur et les organisations que l'on traduit à travers leurs *business models* (dans une perspective dynamique : innovations de *business models*). Les deux ne répondant pas à des échelles de temps et des dynamiques similaires.

La délimitation de notre objet de recherche a été opérée par les informations remontant depuis le terrain. L'idée originelle consistait à étudier le développement puis la diffusion de l'agriculture biologique au sein du secteur de la distribution alimentaire (*cf infra*. 2.4.3). Cependant, les acteurs du terrain ont fait valoir que des perturbations annexes à celle étudiée (hard-discount et e-commerce) étaient au cœur de leurs préoccupations. De plus, afin de comprendre comment les perturbations agissent avec l'orthodoxie, il est apparu nécessaire de comprendre comment s'est constituée cette orthodoxie. Ainsi, notre étude du processus débute avec celle de la mise en œuvre de l'orthodoxie sectorielle. Un des éléments déterminants identifiés a été la création du premier hypermarché sur le sol français en 1963 par l'entreprise Carrefour. Cependant, ce format de distribution est le fruit d'une série d'innovation qui débute avec la création de la première « grande épicerie » sur le marché français (1844). C'est donc le début de notre processus.

Cependant, « *pour comprendre ce début, il faut toujours remonter en arrière* » (Dumez, 2013, p. 132). Ce retour antérieur à la constitution de l'orthodoxie sectorielle porte le nom d'« analepse ». Elle implique pour le chercheur de trouver les éléments essentiels à la compréhension du phénomène étudié. Dans notre cas cette analepse remonte au début du 18^e siècle jusqu'à la veille de l'invention de l'hypermarché (1700 - 1962 ; *cf infra*. chapitre 4 - 1.1.).

L'histoire de l'agriculture biologique qui nous était auparavant inconnue a fait émerger une « anomalie ». Ce que nous qualifierons plus tard dans notre étude de perturbation prend racine avant la création de l'orthodoxie sectorielle. Avant la création de l'hypermarché (1963), ou du supermarché (1957), apparaît en France, un mouvement militant qui deviendra plus

tard le moteur de l'agriculture biologique. La période de temps importante de l'analepse se justifie selon nous, pour ces deux raisons.

La question du bornage supérieur est apparue moins problématique dans la mesure où les études qui ambitionnent d'appréhender la transition vers la durabilité ne peuvent raisonner selon nous que de manière *ex-ante*. En effet, nous avons souligné au préalable le caractère relatif et « infini » de la durabilité (Garud et Gehman, 2012). En d'autres mots on peut se diriger vers la durabilité, mais on ne peut pas l'atteindre. Dans cette perspective, le bornage serait postérieur à la durée de notre étude. Le doctorat démarre à une date et devrait dans le meilleur des cas avoir une fin. Il a donc été nécessaire de mettre fin à notre analyse dans le but de mettre sur papier le fruit de notre analyse répétition. Cependant, l'immersion dans le terrain et la dynamique des acteurs a rendu difficile ce bornage. Plus nous portons notre regard sur le quotidien, plus la perception de changement est importante (Van de Ven et Poole, 1990). À titre d'exemple, la nomination d'un ancien cadre dirigeant de chez Carrefour à la tête de la SA coopérative Biocoop est « tombée comme un coup de massue ». C'est quand nous devons tout arrêter que tout commence. Comme si cela n'était pas assez, la diffusion du Covid 19 prend le pas au début de l'année 2020. Un scandale sanitaire qui pourrait faire tout changer. La décision a été prise de borner l'étude du processus à la fin de l'année **2019** ; l'objectif étant de soutenir la thèse avant l'année suivante. Ce bornage devait nous permettre d'intégrer des données *a posteriori*, comme la publication des résultats des entreprises focales (Carrefour et Biocoop).

Les observations temporelles

Comme nous le faisons savoir dans la sous-section précédente, une étude de cas longitudinale peut bénéficier d'un découpage en plusieurs observations temporelles. Ces différentes observations peuvent être séquencées ou non. Langley (1999) identifie cinq modèles de description de processus : (1) séquencé ; (2) anarchique ; (3) itératif ; (4) par convergence ; (5) par inspiration.

Dans le premier modèle, le processus est découpé en séquences. C'est la fin d'une séquence qui donne naissance à la suivante (Dumez, 2013). Les séquences ne se chevauchent pas. À l'inverse le second modèle — anarchique — présente ses étapes qui se chevauchent et se succèdent sans logique apparente. Le troisième — itératif — est un hybride des deux premiers. Le processus est séquencé et des ruptures apparaissent, laissant place à des étapes anarchiques. Le quatrième — par convergence — vise à décrire comment plusieurs objets s'articulent vers un objet commun. Afin d'appréhender ce type de processus, il est nécessaire

de réaliser des approximations successives de manière graduelle. Dans le cinquième — par inspiration — à la différence des précédents, l'analyse vers la convergence d'un objet unique, est linéaire. Langley précise que ces modèles sont descriptifs et que d'autres modèles sont encore à créer (Gehman *et al.*, 2018).

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons un modèle itératif, alternant des observations temporelles séquencées et anarchiques. Notre analyse du terrain a fait émerger plusieurs perturbations. Ces perturbations suivent dans la plupart des cas un modèle séquencé quand nous nous concentrons sur le processus de perturbation (innovation > diffusion > perturbation ou rupture). Lorsque l'on change de niveau d'analyse, le secteur, on remarque que ces perturbations se chevauchent dans le temps. On est donc ici dans un modèle plus anarchique. Par exemple, aujourd'hui le développement des formats de distribution spécialisée en agriculture biologique se réalise en parallèle des formats e-commerce. Parfois même, des formats de distribution prennent racine dans des formats spécialisés et e-commerce. Nous avons identifié quatre processus de perturbation comme l'illustre la figure M5 (*cf infra*, grande distribution ; hard-discount ; spécialisation ; numérique). Le développement de l'agriculture biologique est un sous-processus de celui de la perturbation. Ces processus et sous-processus s'insèrent dans un processus séquencé. Cependant entre ces processus, les différentes phases des uns et des autres se chevauchent, ce qui est caractéristique selon nous d'un modèle itératif.

2.4.2. Définition des unités d'analyse du processus étudié

La recherche sur les processus se concentre sur les phénomènes en évolution et s'appuie sur des théories qui intègrent explicitement les progressions temporelles dans l'objectif de comprendre les changements du système. La recherche sur les transitions vers la durabilité implique généralement des études à des niveaux macros, c'est-à-dire des Nations ou des régions, voire dans certains cas à des niveaux supranationaux (Köhler *et al.*, 2019). Le cadre de la MLP permet des analyses à ces niveaux. Cependant, la duplication d'un tel cadre dans une perspective stratégique, c'est-à-dire plus micro, ne semble pas pertinente (Farla *et al.*, 2012 ; Bergek *et al.*, 2015). Par exemple, Bidmon et Knab (2018) intègrent le *business model* dans ce cadre d'analyse, cependant, il n'est utile que d'un point de vue heuristique. L'enjeu de notre recherche réside dans la recherche du lien entre les niveaux micro et méso de l'analyse, c'est-à-dire entre les niches technologiques ou de *business models* et les régimes.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion, et non dans les transitions vers la durabilité. Il est donc nécessaire d'adapter le cadre de la MLP aux unités d'analyse appropriées. Dans cette perspective nous avons distingué deux niveaux d'analyse propres aux stratégies de rupture et qui s'intègrent dans le cadre la MLP. Le premier est le secteur. Dans le cadre de la MLP, il est défini comme une des sous-composantes du régime (Bidmon et Knab, 2018). Cependant, dans de nombreux cas la notion de secteur ou d'industrie est utilisée pour traduire celle de régime (Markard et Truffer, 2008). La dynamique « stable du régime » est caractérisée dans notre étude par l'orthodoxie sectorielle. Le second niveau d'analyse est celui de l'organisation. Plus précisément, nous ambitionnons d'étudier les *business models* des organisations dans une perspective dynamique. Ce niveau d'analyse a été reconnu approprié dans le cadre des analyses de la transition vers la durabilité (Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Bolton et Hannon, 2016 ; Schaltegger *et al.*, 2016 ; Bidmon et Knab ; 2018 ; Sarasini et Linder, 2018) et les stratégies de rupture (Gilbert et Bower, 2002 ; Christensen, 2006 ; Markides, 2006 ; Cozzolino *et al.*, 2018 ; Snihur *et al.* , 2018 ; Si et Chen, 2020).

2.4.3. Le cas en question

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le choix du secteur de la distribution alimentaire est le fruit d'une démarche itérative. La littérature a été aménagée en parallèle à notre terrain de recherche. Bien que le secteur ait été sélectionné *a priori*, le secteur alimentaire est reconnu comme un terrain fertile dans l'étude des transitions vers la durabilité (Markard *et al.*, 2012 ; Köhler *et al.*, 2019 ; Zolfagharian *et al.*, 2019). Geels a recensé différentes natures d'innovation au sein de la filière agroalimentaire qui s'inscrivent dans un processus de transition vers la durabilité comme l'illustre le tableau M4. D'après ce tableau, l'agriculture biologique et les réseaux de distribution alimentaire alternative sont des innovations de *business models* qui participent à la transition vers la durabilité. Ces innovations de *business models* concernent en partie les entreprises de distribution. L'agriculture conventionnelle en tant que modèle dominant est remise en question. Des lois relatives à l'utilisation de l'eau ou des pesticides sont mises en place pour encadrer les dérives du système agricole. Ces mesures n'ont pas eu les effets escomptés et semblent insuffisantes pour accompagner la filière vers la durabilité (Bui *et al.*, 2016). Les changements de pratiques agricoles sont conditionnés par une profonde reconfiguration du système. Cette reconfiguration nécessite la participation de tous les acteurs, dont les distributeurs (Lamine *et al.*, 2012).

Tableau M4 : Exemples d'innovations dans la filière agroalimentaire

Innovation technique radicale	Innovation sociale	Innovation de <i>business models</i>	Innovation infra-structurelle
<ul style="list-style-type: none"> • Permaculture, • Agro-écologie, • Viande artificielle • Lait végétal, • Digestion du fumier 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux alimentaires alternatifs • Alimentation biologique, • Initiatives végétariennes, • Agriculture urbaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux alimentaires alternatifs, • Alimentation biologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'irrigation efficaces, • Agroforesterie, • Reboisement, • Utilisation multi-fonctionnelle des terres

(Source : agrégée de Geels, 2019)

L'analyse du secteur est racontée (*cf. infra.* chapitre 4) à travers le cas de deux entreprises focales : Carrefour et Biocoop. En effet, la pluralité des entreprises sur ce secteur ne pouvait être appréhendée dans leur entièreté. Nous avons sélectionné ces entreprises pour plusieurs raisons. Concernant l'innovation de *business models* (réseaux alternatifs et agriculture biologique ; tableau M4), Biocoop est l'entreprise historique et de loin dominante sur le marché de l'agriculture biologique en France. C'est donc à travers le cas de cette organisation que nous étudions le processus d'innovation et de diffusion de la rupture.

Carrefour est l'une des entreprises ayant participé activement à la définition de l'orthodoxie sectorielle. Carrefour est en effet, la première entreprise française à avoir ouvert un hypermarché. De plus, Carrefour a été pendant plusieurs décennies l'entreprise *leader* sur le marché alimentaire français. C'est donc à travers cette organisation que nous définissons l'orthodoxie sectorielle et ses évolutions. Également, Carrefour est depuis 2017 l'entreprise numéro un sur le marché de l'alimentation biologique. C'est donc à travers les *business models* des organisations Biocoop et Carrefour que nous explorons la transition vers la durabilité. Le centrage sur deux organisations est apparu nécessaire en raison de la richesse des matériaux. De plus, comme nous le faisons savoir dans la section « analyse des données » (*cf. infra.* 4.2.), nous utilisons principalement la narration. *L'homme sans qualités* (Tome 1, 1930 ; Tome 2, 1932) est un roman de Robert Musil où l'auteur décrit une vingtaine de personnages dans leurs nombreux détails. Ce roman ne connaîtra jamais de fin. Sans comparaison aucune, les limites du temps imparti dans le cadre du doctorat nous ont conduits à circonscrire notre analyse autour de ces deux organisations.

SECTION 3 : RECUEIL DES DONNÉES

3.1. Les données primaires

3.1.1. Échantillon d'entretiens

Les entretiens sont une des nombreuses méthodes de collecte de données à disposition des chercheurs inscrits dans une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003 ; Gehman *et al.*, 2018). Les données collectées par ce procédé ont un caractère explicatif dans les analyses processuelles (Langley, 1997 ; Langley *et al.*, 2013). Les chercheurs inscrits dans un paradigme positiviste s'interrogent souvent et à juste titre sur la méthode d'échantillonnage réalisée en vue de sélectionner les répondants et délimiter leurs nombres. Pourquoi avez-vous interrogé telles catégories acteurs ? Pourquoi six-entretiens ? Dix ? Soixante-quatre ? À la différence des méthodes quantitatives qui se prêtent aisément aux méthodes d'échantillonnage aléatoire, une recherche qualitative nécessite le plus souvent d'être orientée (Kuzel, 1992). Ainsi l'échantillon n'est pas inévitablement constitué *a priori* (Miles et Huberman, 2003, p. 58) :

« Les échantillons en analyse qualitative ne sont habituellement pas entièrement présélectionnés, mais peuvent évoluer lorsque l'on a débuté le travail de recherche. La première sélection d'informants va aboutir à la recommandation d'autres informants ; l'observation d'une classe d'événements entraîne une comparaison avec une classe différente ; la compréhension d'une relation clef dans le milieu révèle plusieurs facettes qui doivent être étudiées en relation avec d'autres. On appelle cette opération échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle. »

Nos répondants ont été sélectionnés sur la base d'une exploration documentaire initiale et d'échantillonnages en « boule de neige » et « opportuniste » (Kuzel, 1992). Notre intérêt pour le secteur de la distribution alimentaire a été relativement tardif. Le premier entretien attaché à ce secteur a été réalisé le 6 février 2018⁵⁶. Avant de réaliser cet entretien, nous avions déjà une idée générale du secteur de la distribution. En effet, les entretiens avec les acteurs du secteur textile ont été réalisés en grande partie avec des distributeurs. Avant de nous immerger dans le terrain, nous avons épluché différents articles de presse dans le but de recueillir les informations concernant les acteurs en présence.

⁵⁶ Un entretien est antérieur, il s'agit d'un entretien avec un expert de l'ADEME réalisé dans le cadre du secteur textile (28.11.2017). En qualité d'expert « environnemental », cet entretien a été intégré dans notre base de données dans la mesure où les réflexions sur le secteur alimentaire étaient nombreuses.

Nous avons donc réalisé un premier entretien avec un directeur d'hypermarché Leclerc (actuel *leader* du secteur de la distribution alimentaire) et un producteur de vins en « biodynamie ». Ces entretiens ont fait émerger de nouvelles pistes à mesure que notre connaissance du secteur s'est précisée. Par exemple, l'entreprise Monoprix a été présentée par le directeur de l'hypermarché Leclerc, comme l'enseigne de GMS la plus dynamique sur le marché de l'agriculture biologique. Nous avons cherché à interroger un directeur de magasin Monoprix. À l'issue de cet entretien, le répondant nous a orienté vers un de ses confrères. L'échantillon s'est construit en fonction des orientations et recommandations des répondants et de nouvelles pistes que ces entretiens ont fait émerger.

Rappelons que la réalisation des entretiens est conditionnée par l'acceptation des répondants. De nombreuses sollicitations et relances d'entretiens non jamais abouties. Par exemple, malgré un nombre de tentatives important (plus d'une dizaine) espacées dans le temps, il n'a pas été possible de nous entretenir avec le directeur général de Carrefour ou le directeur RSE de la même organisation. Afin de réduire un biais de représentation et appréhender le phénomène dans sa complexité, nous avons interrogé des acteurs hétérogènes et appuyé notre analyse sur d'autres types de données.

Dans une démarche qualitative exploratoire et *a fortiori* processuelle, il est recommandé de diversifier les catégories d'acteurs en vue de multiplier les points de vues (Langley *et al.*, 2013 ; Royer et Zarlowski, 2014). Avant de sélectionner les deux entreprises focales Carrefour et Biocoop, nous avons interrogé plusieurs entreprises de distribution alimentaire afin de comparer les points de vues. Concernant les deux entreprises sur lesquelles nous avons porté notre attention, nous avons interrogé des acteurs situés à différents niveaux. Par exemple dans le cas Biocoop, nous avons interrogé des salariés du siège de l'organisation et des directeurs et salariés de magasins. Nous avons identifié six catégories d'acteurs : l'entreprise établie focale (Carrefour) ; le *leader* du marché bio (Biocoop) ; leurs concurrents sur les différents marchés ; les fournisseurs et les partenaires ; les organismes nationaux ; les experts. Cette hétérogénéité est reconnue comme légitime dans les études stratégiques sectorielles (Porter, 1998) tout comme celles relatives aux transitions vers la durabilité (Loorbach *et al.*, 2011).

3.1.2. Détails des entretiens

Concernant le secteur de la distribution alimentaire nous avons réalisé quarante-six entretiens⁵⁷. Ces différents entretiens sont résumés dans le tableau M5. Ils sont ordonnés en fonction des catégories d'acteurs que nous avons définis en lien avec la théorie et le terrain. Au sein de ce tableau est précisée l'organisation de l'interlocuteur quand celle-ci ne remet pas en cause son anonymat quand cette dernière a été demandée. Dans un objectif d'uniformité, les fonctions des interlocuteurs ont été genrées au masculin (directeur pour directrice ; salarié pour salariée, etc.). Nous avons également précisé la date de réalisation des entretiens, leur durée et le mode de réalisation (face à face ou téléphonique). La durée des entretiens est de 20 minutes pour le plus concis et s'étend à 2 heures et 40 minutes pour le plus long. Pour une vision ordonnancée des réalisations d'entretiens, nous vous renvoyons à la figure M3 (*cf. supra.*). Pour finir, nous avons précisé dans la dernière colonne, les objectifs principaux relatifs à l'entretien avec les différentes catégories d'acteurs.

Tableau M5 : Collecte des données primaires

Données primaires				
Profil	Organisation	Fonction et date de l'entretien	Durée	Objectifs
Entreprise établie (10)	Carrefour	Responsable marché bio	01:50 T	Comprendre les évolutions du secteur
		Directeur supply chain*	01:00 T	
		Directeur de la communication RH & Marque Employeur*	01:30 T	
		Chargé d'un projet RSE	00:50 T	Recueillir les perceptions de l'entreprise établie face aux évolutions du secteur et à l'arrivée de nouveaux entrants
		Directeur d'hypermarché 1	00:25 T	Comprendre les intentions et les choix stratégiques de l'entreprise sur le marché conventionnel et biologique
		Directeur d'hypermarché 2	00:30 F	
		Responsable d'un espace Bio expérience**	01:10 F	Identifier les activités, les relations, les pratiques et les ressources spécifiques à la distribution de produits AB
		Responsable de rayon**	00:55 F	
	Carrefour Bio	Gérant d'un Carrefour Bio	01:20 T	Préciser les évolutions des <i>business models</i> de la firme
	Greenweez	Directeur général	00:40 T	

⁵⁷ 47 identités sont recensés dans le tableau M5. En effet, un entretien a été conduit en partie avec deux répondant. L'un des deux ayant quitté l'entretien plus tôt.

Leader du marché bio (10)	Biocoop	Directeur général	01:10 F	Comprendre les évolutions du secteur
		Directeur général* ND	01:45 T	
		Directeur stratégie	00:55 T	
		Responsable développement	01:35 T	
		Directeur filiale ND	01:50 T	
		Gérant de magasin 1	02:15 F	
		Gérant de magasin 2	00:55 T	
		Gérant de magasin 3* ND	02:20 T	
		Category manager	00:40 F	
		Category manager*	01:20 T	
Concurrents marché principal (5) et bio (2)	Monoprix	Chef de projets développement durable	01:20 T	Comprendre les évolutions du secteur
		Directeur régional	00:55 T	
		Directeur de magasin	01:40 F	
		E. Leclerc	00:40 F	
		Lidl	00:25 F	
		Consultant interne	01:25 T	
		Naturalia	01:05 F	
Fournisseurs produits bio (4) et autres partenaires (2)	Solidar'Monde (1)	Responsable grands comptes	02:05 T	Comprendre les évolutions du secteur
	Aventure Bio (2)	Fondateur	00:45 T	
	Léa Nature (3)	Responsable commercial	01:00 T	
	Domaine viticole (4)	Propriétaire dirigeant ND	02:40 F	
	Too Good To Go (1)	Responsable grande distribution	01:15 T	
	Phenix (2)	Co-fondateur	00:20 T	
Organismes nationaux (3)	Agence Bio	Responsable de l'ONAB	01:20 T	Comprendre les évolutions du secteur, les enjeux et les spécificités de la filière biologique
	FNAB	Chargé de missions	01:00 T	
	Biopartenaire (label)	Délégué général	01:30 T	

Experts (11)	Kantar (1)	Directeur département retail	01:10 T	Comprendre les évolutions du secteur
	Deloitte (2)	Conseil en développement durable	01:20 T	
	Deloitte (3)	Spécialiste agroécologie	00:55 T	
	Xerfi (4)	Chargé d'études junior	01:20 T	
	Nielsen (5)	Expert retail	01:10 T	
	ADEME (6)	Chargé de mission 1	01:55 F	Identifier et comprendre les comportements des organisations au sein du secteur et la filière
	ADEME (7)	Chargé de mission 2	01:35 T	
	Entreprise de consulting Environnement (8)	Consultant	01:05 T	Recueillir des anecdotes, et des informations potentiellement « inavouables » ou « embarrassantes » des entreprises
	Enseignant chercheur (9)	Spécialiste distribution	01:35 F	Triangulation des données
	Journaliste indépendant (10)	Spécialiste distribution	01:05 T	
	Entreprise de consolidation de filière (11)	Consultant	02:45 T	

*Répondants ne travaillant plus dans l'organisation nommée lors de l'entretien.

** entretien réalisé avec deux interlocuteurs.

F : face-à-face

T : téléphonique

ND : entretien non directif

3.1.3. L'expérience de la saturation théorique

La phase de collecte de données issues d'entretiens s'est clôturée, le 25 novembre 2019. Deux entretiens ont été réalisés au mois de novembre. Ce sont des entretiens qui ont été reportés au dernier moment, mais que nous souhaitons réaliser (un directeur d'hypermarché Carrefour en cours de transformation pour mettre en valeur l'offre biologique ; et un consultant environnemental qui travaille avec différents distributeurs (GMS et spécialisé). Mis à part ces deux entretiens, la dernière vague d'entretiens s'est clôturée à la mi-septembre 2019. La réalisation d'entretien s'est clôturée en raison de ce que nous avons estimé être de la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Cette saturation se réalise quand le chercheur n'identifie plus de données susceptibles d'enrichir la théorie. En d'autres mots, les nouvelles informations provenant des entretiens ne sont pas suffisantes pour modifier la connaissance construite autour du cas. À ce moment, il est coutume que le chercheur clôture sa phase de collecte de données (Yin, 2013).

Dans le cadre de notre recherche, il s'agira plus d'une saturation satisfaisante, dans la mesure où l'étude d'un processus en cours n'a pas nécessairement de fin (Van de Ven, 1990 ; Langley *et al.*, 2013). Dans le cas de la diffusion de l'agriculture biologique, nous avons déjà souligné que l'apparition de nouveaux événements ont alimenté notre intérêt. Par exemple, la nomination d'un ancien cadre dirigeant Carrefour à la tête de Biocoop en octobre 2019. La délimitation temporelle du processus a été réalisée durant l'analyse des données et non *a priori* (*cf supra*. 2.4.1.). Lors du démarrage de la phase d'enquête, nous ne savions pas ce que l'on trouverait et par conséquent il était impossible de définir une période d'enquête *a priori*.

Trois éléments ont conditionné l'arrêt de la collecte. Premièrement, la contrainte temporelle associée au doctorat. Deuxièmement, la taille des échantillons des études similaires, à savoir des études qualitatives sectorielles (Roy, 2006 ; Fernandez, 2011 ; Chiambaretto, 2013). En effet, dans une démarche qualitative un échantillon ne devrait pas être comparé à d'autres. Ce principe de taille d'échantillon satisfaisant étant plus volontiers attaché aux méthodes quantitatives (Royer et Zarlowski, 2014). Cependant, un travail doctoral est aussi souvent une première expérience de recherche et il nous est apparu nécessaire d'opérer des comparaisons. Le concept de « saturation théorique » est en lui-même subjectif. De plus, dans une approche processuelle, il est conditionné par l'apparition constante d'événements nouveaux.

De mon expérience, les doctorants inscrits dans une démarche de recherche qualitative ont souvent tendance à opérer des comparaisons en termes d'entretiens réalisés. « Tu as réalisé combien d'entretiens ? Tu penses que c'est suffisant ? Moi j'en ai réalisé 50 ? »⁵⁸. Ces mécanismes de comparaison font échos à ce Gioia qualifie de « course à l'armement » où chaque étude doit surpasser les autres afin de démontrer « sa rigueur qualitative » (dans Gehman *et al.*, 2018, p. 10). La saturation théorique est un principe éminemment ambigu pour un chercheur débutant. Il est selon moi conditionné par l'expérience du chercheur. Un chercheur avec trente années de recherches qualitatives à son actif aura une vision — à mon avis — beaucoup plus éclairée de ce qu'est la « saturation théorique ». Ainsi, en comparaison avec des études sectorielles, la réalisation de 30 à 70 entretiens nous a semblé être une fourchette raisonnable.

Le troisième élément ayant conditionné l'arrêt de la collecte est notre perception de ce principe de « saturation théorique ». Nos matériaux à disposition nous ont semblé suffisamment riches pour proposer une analyse du processus, dans la mesure où les derniers

⁵⁸ Plus encore, les comparaisons concerne à présent le nombre de pages d'entretiens. Police 12 ? Arial ? Interligne 1.5 ?

entretiens réalisés ne remettaient pas en cause nos constructions analytiques. De plus, l'objet de recherche s'est défini durant le processus de recherche, ce dernier a donc été adapté aux données à notre disposition. Ces trois éléments associés [contrainte temporelle, comparaison « interdoctorale », perception de « saturation théorique »] nous ont conduits à clôturer la collecte de données issues d'entretiens.

3.1.4. Types et réalisation des entretiens

Les entretiens exploratoires, un lieu d'expérimentation

Les entretiens réalisés avec les acteurs du secteur de la distribution alimentaire française succèdent une série de 30 entretiens⁵⁹ dans des secteurs divers, notamment la distribution textile. Ces entretiens ont été l'occasion de nous familiariser avec les méthodes d'entretiens⁶⁰. Durant cette phase exploratoire, nous avons défini un guide d'entretien en vue d'étudier les stratégies de rupture verte. La pluralité des catégories d'acteurs interrogés a mis en lumière l'incapacité de ce guide à s'adapter à l'hétérogénéité de répondants. De plus, nous avons fait l'expérience d'entretiens avec les acteurs que nous décrivons comme les « bavards ». Ces acteurs ont tendance à sortir du cadre du guide. Cependant, ces digressions font émerger de nouvelles pistes de réflexion ou éclairent certaines dimensions du sujet de manière inattendue.

Cette série d'entretiens a été réalisée en grande majorité en face à face. Ces entretiens se sont réalisés dans des lieux très divers, allant du bureau individuel à une brasserie lilloise où un concert de Rock alternatif s'est invité. Pour ce dernier exemple, l'interlocuteur avec qui nous devons nous entretenir a été contraint de repousser notre entrevue en raison d'une urgence sur ce son lieu de travail. Notre séjour sur Lille étant de courte durée, nous avons décidé de nous entretenir dans la soirée dans un lieu à proximité de son lieu de travail. Malgré toute la volonté du monde, l'enregistrement de l'entretien s'est confirmé inexploitable en raison du bruit ambiant. Pourtant cet entretien pour le moins atypique a été l'un des plus enrichissants en raison de l'ouverture de l'interlocuteur⁶¹.

Nous avons également remarqué à notre étonnement que certains des entretiens réalisés par téléphone s'avéraient plus instructifs que certains réalisés en face à face. Notre expérience

⁵⁹ Un entretien réalisé dans le cadre l'exploration du secteur textile a été rattaché *a posteriori* à celui de la distribution alimentaire.

⁶⁰ Une expérience dans le cadre notre Master 2 avait déjà été réalisé, mais les méthodes d'enquête étaient à ce moment très imprécises.

⁶¹ Le lieu, la brasserie ayant j'imagine participé à cet ouverture

relie ce phénomène au caractère sensible des réflexions environnementales. Si certains des interlocuteurs sont très assurés dans leur propos « non environnemental *friendly* » d'autres sont en revanche moins enclins à livrer leur ressenti. La communication téléphonique offre une certaine distance vis-à-vis du chercheur et s'avère dans certains cas plus pertinente. De plus, ces entretiens bénéficient d'une très grande qualité d'enregistrement.

Les entretiens à dominance semi-directifs

Ces différentes expériences, nous ont conduit à adopter une méthode d'entretien particulière dans le cadre du secteur de la distribution alimentaire oscillant entre : entretiens téléphoniques et en face à face ; semi-directivisme et non-directivisme. À l'exception d'un seul, tous nos entretiens sont individuels. Ces entretiens ont été réalisés en majorité par téléphone (34/46). Nous avons jugé que les entretiens en face à face n'apportaient pas nécessairement plus de contenu. Ce choix a également été conditionné, par les limites de nos ressources financières et temporelles, bien que les entretiens en face à face sont plus agréables pour le chercheur. Les entretiens par téléphone offrent une certaine flexibilité quand le chercheur ne réside pas dans la ville de l'interrogé et permet de réaliser des entretiens dans des espaces temporels autrement inaccessibles. Par exemple, pendant que les interlocuteurs sont au volant. Si l'on exclut les mesures de sécurité, il semblerait que certains des répondants n'étaient pas enclins à répondre à nos sollicitations en dehors de ces espaces. La réalisation des entretiens étant le résultat d'une négociation entre le chercheur et les interlocuteurs (Wacheux, 1996).

Concernant le degré d'intervention du chercheur durant l'entretien, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs à l'exception de quatre entretiens. En effet, quatre de nos interlocuteurs, se considérant comme militants, ont manifesté très tôt durant l'entretien (initialement semi-directif) leur capacité à alimenter le discours en continu. Cela s'est concrétisé avec de nombreux retours en arrière sur les fondements de l'agriculture biologique, ses valeurs et la remise en question de l'agriculture biologique actuelle. Considérant que ces digressions faisaient émerger des éléments de compréhension nouveaux, nous avons choisi délibérément de laisser ces répondants conduire leurs entretiens respectifs. Bien souvent, ces entretiens ont tendance à s'étaler dans la durée ce qui permet de faire émerger de nombreuses données et éléments de compréhension. Le moins long de ces entretiens est d'une durée de 1 h 45 avec un ancien directeur général de Biocoop. À titre anecdotique, cet entretien commence avec la phrase suivante : « Bonjour, je suis désolé, je n'ai que trente minutes à vous accorder ». Une impression de déjà vu lors d'un entretien avec

un cadre dirigeant de Saint-Gobain lors de notre phase exploratoire qui nous conduit à plus de souplesses dans certains entretiens afin d'en faire ressortir le « meilleure ». En guise de contre-exemple, notre entretien le plus court a été réalisé avec le directeur de la *start-up* Phenix. Cet entretien a été repoussé à trois reprises et l'interlocuteur nous invitait à prendre rendez-vous dans des intervalles de 15 minutes⁶². Cet entretien a donc été par opposition aux autres beaucoup plus directifs.

Nous avons construit trois guides d'entretien « génériques » distincts en fonction de l'hétérogénéité des interviewés. Nous avons opté pour cette structure afin de permettre aux répondants de partager librement leurs points de vue, attentes et avis sur les stratégies de leurs organisations et celles de leurs concurrentes. Des questions prédéfinies auraient comme conséquence de contraindre les réponses des interviewés. Selon les catégories d'acteurs, nous avons eu recours à un guide d'entretien particulier : pour les distributeurs (entreprise établie, *leader* du marché bio ; concurrent du marché alimentaire et bio) ; pour les parties prenantes directes (fournisseurs et partenaires) et les parties prenantes indirectes (organismes nationaux et experts). Ces entretiens partagent une série de thèmes et questions « communes ». Par exemple, pour chaque répondant, la thématique sectorielle est abordée. Les interlocuteurs sont invités à partager leurs points de vues sur les évolutions passées et à venir. Les études de processus sont longitudinales, et les données doivent être collectées sur une période suffisamment longue (Gehman *et al.*, 2018). Ainsi, nous avons recueilli des données en temps réels et rétrospectives, dans la mesure où notre recherche démarre bien après les premiers événements relatifs au développement de l'agriculture biologique.

Les questions de ces guides sont exclusivement des questions (Yin, 2013) ouvertes et sont ordonnancées en fonction du déroulement de l'entretien plutôt que dans un déroulement normatif prédéfini *a priori* (Stake, 1995 ; Baumard *et al.*, 2014). De plus, ces guides d'entretien ont continuellement évolués à mesure des informations relevées à l'issue des entretiens précédents (Baumard *et al.*, 2014). Par exemple, c'est durant l'entretien avec le directeur de la stratégie de Biocoop (15.02.2018) que la pluralité des formats de distribution de Carrefour est apparue comme un élément essentiel dans le cadre de notre analyse. Les questions relatives aux différents formats de distributions sont venues ainsi compléter le premier guide.

⁶² Application calendy

3.1.5. Les observations flottantes

Dans une moindre mesure, une forme d'enquête nous a permis de collecter des données primaires. Il s'agit des observations non participantes et plus précisément d'observations « flottantes » (Evrard *et al.*, 2009). Ces observations peuvent être considérées comme une source de données complémentaires. Yin (2013) suggère que les visites sur site lors de la réalisation d'un entretien peuvent faire émerger des informations intéressantes telles que le climat social ou la hiérarchie. Ce ne sont pas des observations systématiques. En ce sens, elles ne bénéficient pas de cadres méthodologiques particuliers contrairement aux observations systématiques où l'utilisation de grilles d'observation est recommandée (Evrard *et al.*, 2009).

Durant l'une de nos premières visites sur site dans le cadre d'un entretien (06.07.2018), le directeur du magasin Monoprix, nous a invité à visiter le magasin puis l'arrière boutique pour illustrer ses propos. Nous avons été étonnés de voir que la surface non commerciale d'un magasin est presque tout aussi importante que la surface de vente. Le plus intéressant concernait les protocoles spécifiques induits par les réglementations biologiques : espacement des denrées alimentaires biologiques par rapport aux conventionnelles ; protocoles de désinfection entre la préparation de la viande biologique et conventionnelle, etc. Nous avons réalisé deux autres visites similaires dans le cadre des enquêtes terrain : l'une dans une Biocoop et l'autre dans un hypermarché Carrefour. À l'issue de ces visites, nous avons retranscrit sous forme de notes les points clés et inédits relevés lors des observations.

De manière moins formelle, durant notre thèse, nous avons bouleversé en quelque sorte nos habitudes de consommateurs. Nous avons réalisé nos courses du quotidien dans une grande diversité de magasins. À titre d'exemple, nous avons : adhéré à une AMAP ; pris un abonnement à un système de paniers hebdomadaires ; réalisé nos courses auprès de divers distributeurs spécialisés (Biocoop, bio monde, Naturalia, bio C'Bon, la vie claire, la vie saine, So Bio ; Marcel et Fils ; indépendants) ; de distributeurs conventionnels et leurs différents formats (Carrefour, Casino, Auchan Leclerc, Lidl, etc. ; drive adossé, drive autonome ; proximité, spécialisé, etc.) ; expérimenter les courses sur internet (Carrefour livré chez vous, Amazon pantry, Greenweez). Ces différentes expériences participent à la construction de notre analyse. Dans le cas de Carrefour et Biocoop, cela nous a permis de vérifier l'adéquation entre les discours et les actes. En guise d'illustration, lors d'un entretien avec un directeur d'hypermarché Carrefour, ce dernier nous affirme que suite à la mise en place de la

bio expérience⁶³, le magasin respecte la saisonnalité des produits. Lors d'une de nos visites ultérieures, nous avons constaté que la saisonnalité ne s'appliquait qu'à l'espace bio expérience et que le consommateur restait libre d'acheter ses tomates en traversant l'allée centrale. Ces visites informelles n'ont pas entraîné de prise de notes, mais nous ont conduits à une meilleure compréhension du secteur étudié.

3.2. Les données secondaires

3.2.1. Les données longitudinales

Notre recherche porte sur le processus de diffusion de l'agriculture biologique dans une perspective stratégique. Cette étude est donc nécessairement longitudinale. Il est nécessaire de collecter des données horodatées afin de constituer une chronologie. À cet égard les entretiens rétrospectifs se révèlent insuffisants (Langley *et al.*, 2013). Notre recherche s'appuie sur la diversité de données qui dépassent de loin celles attachées aux entretiens. En effet, les études processuelles encouragent l'utilisation d'une diversité de données (Langley *et al.*, 2013 ; Gehman *et al.*, 2018). Dans cette perspective il a été nécessaire de collecter des données issues de la presse professionnelle. Cependant, en raison de l'étendue temporelle du processus analysé, il n'a pas été possible de constituer une base de données unique et exhaustive en raison de la dispersion des informations et de leurs nombres. Nous avons procédé à la construction d'une chronologie. Cette dernière s'appuie sur plusieurs méthodes et dépasse le cadre de la collecte des données. Nous décrirons néanmoins dans cette sous-section les deux étapes (non linéaires) qui ont jalonné ce processus de création de la chronologie.

Premièrement, nous avons constitué une base de données avec les titres de presse de deux revues professionnelles (papier et web) de références dans le secteur de la distribution alimentaire entre 2011 et 2018⁶⁴ : *linéaires* ; *libre Service Actualités* (LSA). Nous avons utilisé la base de données *Europresse* afin de collecter les articles des deux revues en sélectionnant les mots clés : « bio » ; « biologique* » ; « Carrefour » ; « Biocoop ». Respectivement, nous avons collecté : 6061 articles ; 834 articles ; 10 135 articles ; 463 articles. Sur ces 17 493 titres d'articles, nous avons supprimé les doublons issus des recherches croisées (1893 articles). À

⁶³ Transformation des espaces de vente des hypermarché Carrefour en vue d'aménager une grande surface dédiée exclusivement aux produits issus de l'agriculture biologique.

⁶⁴ La base de données Europress ne nous permet pas d'étendre les recherches avant 2011. Cette date de départ a été jugée adéquate dans la mesure où les données financières et annuels accessibles des deux entreprises focales débutaient elles-aussi en 2011.

travers les 15 600 titres d'articles, nous avons construit une chronologie. Quand le titre de l'article faisait par exemple référence à une activité extranationale, ce dernier était supprimé. Quand il s'agissait d'une action stratégique d'un acteur du secteur de la distribution alimentaire français, l'article était lu et les informations horodatées étaient intégrées dans l'une des cinq colonnes de notre chronologie : Carrefour ; Biocoop ; autres distributeurs ; industrie ; paysage. Si l'information n'était pas datée, cette information était obtenue dans d'autres articles de presse. Dans un souci de simplification, nous avons daté les événements par mois et années. La délimitation de cette période nous permet d'explorer les évolutions des *business models* de Carrefour, Biocoop et les actions de leurs concurrents dans le processus de transition en cours. Cependant, au sein de ces articles des données rétrospectives étaient également présentes et rattachées le cas échéant à notre chronologie.

Deuxièmement, nous avons complété notre chronologie avec des recherches spécifiques dans des articles scientifiques, des récits historiques et une thèse sur l'histoire de la grande distribution⁶⁵. L'ensemble des documents mobilisés sont résumés dans le tableau M6. Lorsque des événements relevés par nos interlocuteurs n'étaient pas disponibles dans les documents précités, nous recourions à une recherche sur la base de données *Europresse* ou le moteur de recherche Google. Depuis le moteur de recherche, nous avons relevé des données sur des journaux indépendants (*basta mag* ; *reporterre*) et des blogs spécialisés sur les questions environnementales ou le secteur de la distribution. Par exemple, un site internet administré par un particulier — *enseignedisparues.e-monsite.com* — a été d'une grande aide dans la construction des chronologies. De même, les chronologies présentes sur les sites institutionnels des différentes enseignes de distributions ont été mobilisées (Carrefour, Biocoop, Leclerc, La Vie Claire). Ces données ont ensuite été croisées avec d'autres sources comme des articles de presse. En ce qui concerne les études historiques, l'utilisation de sources de données secondaires « acceptés sans critique » (Geels, 2011, p. 1441) a déjà été critiquée (Genus et Coles, 2008). Dans cette perspective, les dates et événements bénéficient d'une triangulation avec différentes sources de données en vue d'asseoir la validité. Cette constitution de chronologie reprend les principes préconisés par Dumez (2013) en vue d'une analyse ultérieure à travers la narration et l'analyse séquentielle comme nous le préciserons le cas échéant.

⁶⁵ Jacques, 2017b : L'Etat, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial

3.2.2. Le données financières, rapports d'analyses et données statistiques

Notre travail repose également sur la collecte des rapports annuels de nos deux entreprises focales, Carrefour et Biocoop. Pour la première, nous avons collecté les rapports financiers trimestriels et semestriels de 2011 à 2019. Concernant la seconde il s'agissait des rapports annuels depuis 2011. Les rapports antérieurs sont restés inaccessibles.

Tableau M6 : Collecte des données secondaires

Données secondaires TYPES DE SOURCE	SOURCE	NOMBRE	DONNEES ET OBJECTIFS
Articles de presse	Linéaire (2011 – 2018) Libre Service Actualité (2011 – 2018)	15 600 titres d'articles	Créer une chronologie des événements sectoriels et des évolutions de <i>business models</i> de Carrefour et Biocoop
Documents financiers Carrefour	Communiqués trimestriels et annuels (2011 – 2018) Rapports financier semestriels (2011 – 2018)	40 16	Information sur la stratégie de Carrefour Détail de l'activité Effets des rupture et de la stratégie de Carrefour
Statut de Carrefour	1959 - 2019	2	Identifier la finalité organisationnelle et les règles de fonctionnement
Rapport annuel Biocoop	2011 - 2019	9	Information sur la stratégie de Biocoop Détail de l'activité Effets du développement de la GMS sur le marché bio
Chartes Biocoop	1988 et 2018	2	Information sur la valeur durable du <i>business model</i>
Statuts de Biocoop	2002 et 2019	2	Identifier la finalité organisationnelle et les règles de fonctionnement
Rapports et publications sur l'industrie	Xerfi	3	<ul style="list-style-type: none"> • « Les grandes surfaces alimentaires » (2019) • « Carrefour » (2018 et 2019)
	Les Echos études	3	<ul style="list-style-type: none"> • « Les enseignes alimentaires de proximité de la grande distribution » (2017) • « La distribution des produits alimentaires bio en France » (2018) • « Le marché français du e-commerce alimentaire » (2018)
	Nielsen	1	• Nielsen Home Scan 2015
	UFC Que Choisir	1	• « Sur-marges sur les fruits et légumes bio » (2019)
	Harris interactive	1	• « Les pratiques alimentaires d'aujourd'hui et de demain » (2017)

Analyses de marché et données statistiques	L'agence Bio	4	<ul style="list-style-type: none"> • « Le marché alimentaire bio » (2016, 2017, 2018, 2019)
	Natexis Bio	7	<ul style="list-style-type: none"> • « Améliorer la performance des vendeurs de produits Bio et Diététiques grâce à la formation » (2011) • « La transformation bio face au défi de la croissance » (2015) • « La transformation bio en pleine croissance » (2016) • « Le consommateur du circuit bio » (2017) • « La distribution spécialisée en bio dans le marché alimentaire de demain » (2018) • « L'alimentation des français » (2019) • « La bio a gagné, la bio doit changer » (2019)
	Insee	40	<ul style="list-style-type: none"> • Annuaire statistiques de la France 1988 ; ... ; 2005 • Le commerce en 1996 • « Consommation finale effective des ménages 2000 – 2018 »
	Kantar World Panel	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parts de marché valeur Univers PCG / Total généraliste (2015 – 2018)
Récits chronologiques	Histoire de Carrefour	3	<ul style="list-style-type: none"> • « Carrefour ou l'invention de l'hypermarché » (Lhermie, 2003) • « Marcel Fournier, l'Hyperman : Il était une fois l'homme qui inventa la grande distribution » (Paturle, 2005) • « La naissance de l'hypermarché » (Villermet, 1991)
	Biocoop	1	<ul style="list-style-type: none"> • « Biocoop 1986/2006 la bio en mouvement » (Toussaint, 2006)
	Autres	2	<ul style="list-style-type: none"> • « Les entreprises de biens de consommation sous l'Occupation » (Boldorf, 2010) • « Économie de la distribution » (Allain et Chambolle, 2003)
Thèses		1	<ul style="list-style-type: none"> • « L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial » (Jacques, 2017b)

Ces données ont été complétées par des études sectorielles et de marchés réalisés par des panélistes, des organismes statistiques et des cabinets d'expertise. Ici encore, ces données sont précisées au sein du tableau M6. La plupart de ces données ont été collectées à travers des bases de données universitaires (étude Xerfi et les Echos études), d'autres ont été communiquées par des salariés avec qui nous nous sommes entretenus : Nielsen et les données du panéliste Kantar. Les données statistiques proviennent de l'INSEE et du site internet de la Banque Nationale française (BnF). Des données plus spécifiques sur le marché de l'agriculture biologique émise par l'agence Bio et Natexis Bio ont également été utilisées.

Nous avons précisé que les études processuelles consistent à présenter principalement des résultats en termes de séquences d'événements et de conjonctures (Pettigrew, 1997, Langley, 2007). Ainsi, nous utilisons ces différentes données afin de mettre en perspective les stratégies des organisations étudiées par rapport aux évolutions du secteur et du marché marchés.

3.2.3. La triangulation des données

Pour renforcer la validité de nos résultats, nous avons eu recours à une collecte à la fois rétrospective et en temps réel à partir de différentes sources de données. La collecte de données étant réalisée au moment des événements concernant les stratégies de rupture à destination du marché bio. Le risque de biais rétrospectif est ainsi limité (Huber et Power, 1985). Le caractère asynchrone du phénomène de rupture (Kumaraswamy *et al.*, 2018) va cependant nous conduire à intégrer des événements antérieurs à notre période d'étude afin d'appréhender pleinement le phénomène. L'étude des événements passés présente un risque important de rationalisation *a posteriori* (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2001). Afin de limiter ce biais, nous avons procédé à une triangulation entre nos différentes sources de données primaires et secondaires afin d'asseoir la validité de notre analyse (Richardson, 2000 ; Haas et Kalampalikis, 2010). La triangulation ne se résume pas une stratégie de validation des données à travers des mécanismes de corrélation, comme le suggérait Denzin (1970). La vision de Haas et Kalampalikis (2010, p.70⁶⁶) compare la triangulation à l'activité d'un enquêteur qui combinera différentes données et méthodes en vue de se rapprocher de la vérité.

« Ainsi, revenant à la métaphore du roman policier, nous pourrions dire que l'enquêteur que nous sommes rassemble sur le terrain, une somme d'indices lui permettant de résoudre une intrigue. Bien sûr, comme dans tout roman policier, la résolution de l'intrigue dépend pour une bonne part de la qualité de l'expert qui choisira avec talent (ou non) de croiser un certain nombre de traces, d'empreintes pour donner au final une version plus fine, plus fiable, peut-être plus proche en tous les cas, de la situation étudiée. Comme dans toute intrigue policière, nous ne sommes jamais certains d'avoir fait le tour du problème, ni même d'avoir pu accéder à la vérité. Un doute demeure, même si la somme des indices accumulés semble nous approcher d'une certaine réalité observée. »

Cependant, cette métaphore considère la réalité comme statique (Caillaud et Flick, 2016). Selon ces auteurs, pour une réalité mouvante, plus proche du phénomène étudié, il faut alors adopter la métaphore de la cristallisation. En effet, cette analogie apparaît tout adaptée à notre étude dans la mesure où l'objet de notre étude évolue et que les méthodes s'adaptent donc en fonction des données à mettre en lumière. Richardson (2000, p. 934 ; traduit par Caillaud et Flick, 2016) propose l'analogie suivante :

« Je propose que l'imaginaire central pour la validité des textes postmodernistes n'ait pas le triangle, un objet rigide, fixe, bidimensionnel. Je propose plutôt que l'imaginaire central est le

⁶⁶ relevé par Caillaud et Flick, 2016

cristal, qui combine la symétrie et les matières, les transformations, les multidimensionnalités, et les angles d'approche. Le cristal grandit, change, s'altère, mais n'est pas informe. Les cristaux sont des prismes qui reflètent les externalités et se réfractent en eux-mêmes, créant différentes couleurs, modèles et matrices, partant dans toutes les directions. Ce que nous voyons dépend de notre angle d'approche. »

SECTION 4 : ANALYSE DES DONNÉES

4.1. Traitement les données

4.1.1. Chronologie et analyse séquentielle

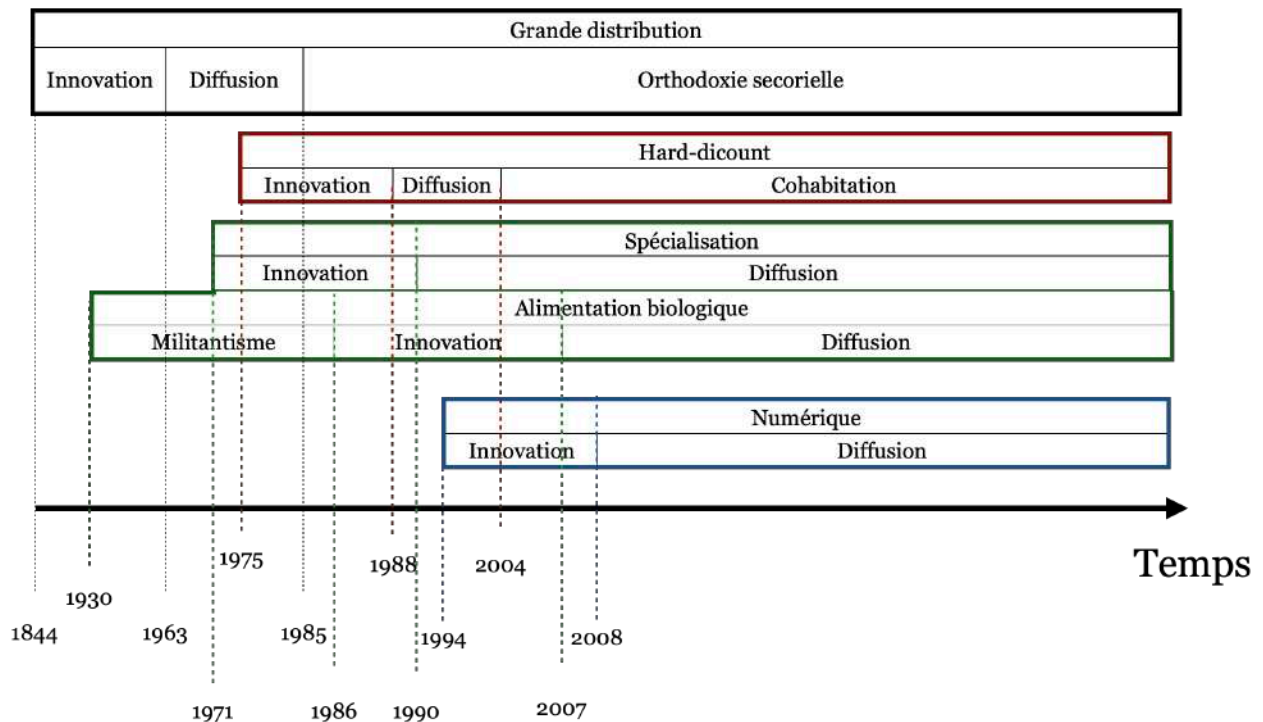
Nous avons eu recours à un processus itératif de va-et-vient entre la théorie et les données, mais également entre nos différentes sources de données. Cette approche convient à l'élaboration de la théorie à l'aide de données issues d'étude de cas (Yin, 2013). Les études de cas unique et a fortiori les études de cas longitudinales conduisent le chercheur à accumuler une quantité importante de données hétérogènes. Une des manières les plus communes pour traiter ces matériaux consiste en l'élaboration d'une chronologie (Dumez 2013 ; Langley *et al.*, 2013).

Concernant la création d'une chronologie des événements, nous avons mobilisé les données secondaires pour constituer une première chronologie entre 2011 et 2019 recensant les actions stratégiques de Carrefour et Biocoop et les évolutions au sein du secteur conformément à ce que nous expliquions dans la section précédente. Il a été ensuite nécessaire d'élargir notre chronologie de manière rétrospective jusqu'à la naissance de la grande distribution (1844). Cette chronologie fonctionne comme un entonnoir à mesure que l'on se rapproche de notre époque la description est de plus en plus détaillé en termes d'événements et de données analysés.

L'analyste doit ensuite retracer le processus de déroulement et l'intégrer dans un modèle (Langley *et al.*, 2013). Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons un modèle itératif, alternant des observations temporelles séquencées et anarchiques. Notre analyse du terrain a fait émerger plusieurs perturbations. Ces perturbations suivent dans la plupart des cas un modèle séquencé quand nous nous concentrons sur le processus de perturbation (innovation > diffusion > perturbation ou rupture). Lorsque l'on change de niveau d'analyse, pour nous intéresser au secteur, on remarque que ces perturbations se chevauchent dans le temps. On est donc ici dans un modèle qualifié d'anarchique. Par exemple, aujourd'hui le développement des formats de distribution spécialisée en agriculture biologique se réalise en parallèle des formats e-commerce. Parfois même, des formats de distribution prennent racine dans des formats spécialisés et e-commerce. Nous avons identifié quatre processus de perturbations comme l'illustre la figure M5 (grande distribution ; hard-discount ; spécialisation ; numérique). Le développement de l'agriculture biologique est un sous-

processus de celui de la perturbation. Ces processus et sous-processus séquencés s'insèrent dans un processus séquencé. Cependant entre ces processus, les différentes phases des uns et des autres se chevauchent, ce qui est caractéristique selon nous d'un modèle itératif.

Figure M5 : Observations temporelles du processus



Pour diviser le cas longitudinal en différents processus (perturbation), nous nous sommes appuyés initialement sur les perceptions des acteurs concernant les évolutions sectorielles. Pour diviser ces processus en séquence, nous nous sommes appuyés sur la littérature sur les stratégies de rupture pour identifier les différentes étapes : innovation ; diffusion ; et le cas échéant perturbation ou rupture. Concernant l'agriculture biologique, une séquence militantisme émerge du terrain. Pour séparer ces différentes séquences, nous avons — quand cela était possible — fait débuter la séquence innovation l'année de l'innovation. Dans le cadre du numérique, le développement de la technologie a favorisé l'horodatée (le premier achat e-commerce en 1994). Pour les autres, nous avons opéré par arbitrage tout au long de la construction de la chronologie (Langley *et al.*, 2013).

Le cas le plus problématique est celui de l'alimentation biologique dans la mesure où les commerces spécialisés sont antérieurs à ceux de la grande distribution. Nous envisagions de dater l'innovation en 1948 à la date de création de La Vie Claire, le plus ancien réseau de magasins de distribution spécialisés, cependant à cette époque l'entreprise n'était pas orientée sur l'agriculture biologique (rappelons que la reconnaissance législative sera beaucoup plus

tardive — 1980). C'est donc à travers le cas de Biocoop que nous avons daté le début de la phase d'innovation dans la mesure où c'est cette organisation qui marque la transition entre magasins indépendants spécialisés et réseaux de magasins spécialisés. Il est courant concernant les études sur les processus d'opérer des arbitrages (Langley *et al.*, 2013). On parle ici de « crochets temporels » (Langley *et al.*, 2013). C'est une approximation qui permet de décomposer les processus en phases. Pour les séquences suivantes (diffusion et perturbation le cas échéant), nous nous sommes appuyés sur les actions stratégiques des nouveaux entrants et des entreprises établies. Quand le nombre de nouveaux entrants commence à croître ou que certaines des entreprises établies adaptent leurs *business models*, la séquence de diffusion commence. Concernant la perturbation, nous nous appuyons sur les données statistiques à notre disposition. En lien avec la stratégie de rupture (Markides, 2006 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; cf *supra*. chapitre 2 - 2.1.2) et les spécificités du secteur étudié, nous avons estimé qu'une perturbation avait lieu quand le modèle générique s'est emparé de plus de 10 % de parts de marché. Pour l'heure, cette prouesse n'a été réalisée que par la vague hard-discount, les autres étant encore en phase de diffusion de la perturbation.

Pour chaque processus, nous décrivons une analepse conformément aux prescriptions de Dumez (2013), c'est-à-dire que nous fournissons des éléments de compréhensions antérieurs au début de la séquence. De plus, pour chaque processus et séquence, nous discutons des stratégies des entreprises, de leurs *business models* et leurs effets sur l'orthodoxie sectorielle. Dans notre approche, la division de l'évolution sectorielle en différents processus de perturbation et les séquences d'événements relatifs à ces derniers servent de base à toutes notre analyse. Les données collectées sont réparties dans les différentes séquences identifiées. Pour réaliser cette répartition, nous avons utilisé le logiciel de traitement de texte Scrivener qui permet de répartir nos données d'entretiens dans des catégories et sous-catégories hiérarchisées.

4.1.2. Codage des données

Dans une démarche qualitative, les données collectées sont souvent extrêmement riches et hétérogènes en comparaison aux théories générales, voire abstraites (Dumez, 2013). Dans notre cas, si l'on se concentre sur les données issues de nos entretiens, elles sont en elle-même hétérogènes dans la mesure où tous nos répondants n'ont pas répondu aux mêmes questions et que les guides d'entretien n'étaient pas identiques (Stake, 1995 ; Kvale, 1996). Ainsi, confirmer une théorie apparaît comme un exercice simple dans la mesure où une partie des données peuvent confirmer la théorie. Ayache et Dumez (2011) recommandent de

pratiquer un codage indépendant de la théorie pour limiter le risque de circularité. Un codage « *consiste à découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246).

À l'inverse, un codage à visée théorique ou « pur » est inenvisageable en raison du volume de données, de leurs hétérogénéités et de nos connaissances théoriques dont il n'est pas possible de faire totale abstraction (Point et Fourboul, 2006 ; Dumez, 2013). Il apparaît alors nécessaire dans notre cas de procéder à un codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011). Cette démarche repose sur certains principes que Dumez énumère (2013, pp. 83-84) :

« — prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse.

— Chercher l'hétérogénéité des thèmes. Certains sont des sortes de templates, des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau (par exemple, les cadres temporels : le début de la relation, les points de basculement ou turning points) ; d'autres viennent des théories, comme la confiance ; d'autres enfin sont issus du matériau lui-même, à partir d'un codage façon théorisation ancrée mené sur quelques comptes rendus d'entretiens tirés au hasard ; c'est le cas de l'espace (dans les entretiens, les managers évoquent la proximité ou l'éloignement spatial(e) avec leur supérieur, comme une dimension de la relation).

— Rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. En réalité, le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait d'entretien selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des manières de voir différentes. »

Nous avons donc opéré un codage à travers différents thèmes. Les premiers d'ordres chronologiques à travers le logiciel de traitement de texte Scrivener, comme nous l'évoquons plus haut. De cette manière, nos 46 entretiens retranscrits ont été séquencés dans différentes séquences chronologiques. Ce découpage séquentiel est en partie théorique dans la mesure où les différentes séquences d'un processus sont définies par rapport à la littérature sur les stratégies de rupture : innovation, diffusions, perturbation comme l'illustre notre figure M5 (cf. infra) le séquençage concerne plusieurs processus. En conséquence, des phases se chevauchent et certaines de nos unités de données également. Par exemple :

« On aura toujours chez nous une bio classique, qui sera dans les rayons conventionnels, car on a énormément de place sur les lieux de vente, donc nous, on part du principe qu'il y aura toujours au milieu de l'offre du Nutella et des Kellogg's. Il y aura toujours une offre bio qui sera présente dans ces rayons traditionnels et après on isole le bio dans des enseignes 100 % bio. » CARREFOUR, responsable marché bio (11/02/2019)

Dans cet extrait, l'interlocuteur fait à la fois référence au marché bio, mais également à l'orthodoxie sectorielle quand elle évoque la place des lieux de vente, typique des hypermarchés. Dans ces situations, nous répartissons l'extrait dans les deux séquences, à savoir : grande distribution — orthodoxie ; alimentation biologique diffusion. Durant cette première étape du codage, nous avons réparti les données de nos entretiens à ces différentes phases. Quand des éléments apparaissaient importants, mais qu'il n'était pas possible de les attacher à une séquence, nous les avons séparés dans un premier temps dans un document distinct. En suite, pour analyser ces matériaux structurés chronologiquement, nous avons eu recours à une lecture qualifiée « d'attention flottante ». C'est-à-dire que les données ont été relues plusieurs fois en nous interdisant de prendre des notes (Dumez, 2013). Dans le cas d'une étude processuelle, nous avons jugé pertinent de recourir à ce type de lecture après un premier traitement chronologique. Les données mises de côté dans un document étaient également lues dans leur intégralité.

À l'issue de cette lecture par « attention flottante », nous avons sélectionné cinq de nos entretiens en raison de la richesse des informations (étape 2). Ils n'ont pas été sélectionnés de manière aléatoire, mais de manière « instinctive » en fonction des informations fournies, mais aussi du langage utilisé très militant ou au contraire très *corporate* : *Responsable marché bio Carrefour* (11.02.2019) ; *directeur général* Biocoop* (03.01.19) ; *gérant de magasin 1 Biocoop* (18.02.2019) ; *directeur de magasin de Monoprix* (06.07.2018) ; *responsable grands comptes fournisseurs Solidar Monde* (29.08.2019) ; *Journaliste spécialiste en distribution* (25.08.2019). Nous avons essayé d'embrasser nos différentes catégories d'acteurs (excepté les entretiens avec les organismes nationaux qui peuvent être rattachés à des experts). Dans cette seconde étape, nous avons réalisé un codage mixte, c'est-à-dire issu des matériaux et de la théorie (Miles et Huberman, 2003). Dans notre cas, il n'était pas envisageable de nous astreindre à un codage « pure » tel que préconisé par la « théorie enracinée » (Strauss et Corbin, 1998). En effet, la phase de codage des données était réalisée à la mi-septembre 2019⁶⁷ et nous avions dans le cadre de soumissions et publications déjà effectué des traitements par codage théorique. Malgré notre volonté de faire émerger des codes uniquement terrain, certains artefacts étaient ancrés en nous.

Dans une troisième étape, nous avons essayé de recouper les thèmes entre eux (cf. unités de codage en annexe M1). Nous avons utilisé des thèmes de codages issus de cadres théoriques et issus de nos matériaux primaires, pour traiter le reste des données au sein de chaque

⁶⁷ 3 entretiens ont été réalisées durant la période de codage

séquence. Nous avons opéré de manière analogue pour les données qui ne rentraient pas dans la chronologie. Cette étape du codage a permis de relier certaines de ces données dans nos séquences afin de combler les trous et vides de l'histoire des processus (Langley *et al.*, 2013). Ce codage s'inscrit dans une démarche compréhensive « visant à mettre en évidence des mécanismes ou histoires hypothétiques » (Dumez, 2016, p. 147).

4.2. Raconter une histoire

Pour mettre en exergue, notre analyse, nous avons utilisé la narration. Une démarche méthodologique pertinente dans l'étude des processus, et également ceux plus spécifiques aux transitions vers la durabilité (Geels, 2009 ; Langley *et al.*, 2013). Cette méthode permet de dépasser les limites des représentations linéaires de causalités (Bartel et Garud, 2009). Dans la narration, le passé est utilisé comme ressource pour décrire et comprendre ce qui a pu se passer. Selon Langley *et al.*, (2013, p. 9) :

« En passant des observations de surface concrètes à une théorie des processus plus abstraite, on passe de la description à l'explication. L'explication nécessite une histoire générique, et ces histoires peuvent être comprises comme des théories de processus (Pentland, 1999). [...] Dans la théorie narrative, cependant, "l'histoire" comprend beaucoup plus qu'une simple séquence d'événements. Pentland (1999) a soutenu qu'une théorie des processus devrait inclure cinq caractéristiques dans l'histoire : (1) une séquence claire de début, de milieu et de fin dans le temps (2) des acteurs focaux qui peuvent jouer les protagonistes ou les antagonistes (3) une voix identifiable reflétant le point de vue d'un acteur (4) un cadre de référence évaluative de ce qui est bien ou mal, approprié ou inapproprié, et (5) d'autres indicateurs de contexte dans le temps et dans l'espace. »

Tous les récits théoriques ne respectent pas scrupuleusement la trame de Pentland (1999), mais ils ont commun de suivre une intrigue. Dans le cadre d'une thèse où les limitations en termes de « page » sont moins contraignantes que dans un article scientifique. Ainsi, nous avons essayé de respecter ces différentes conditions : (1) définir le début et la fin des séquences (*cf.* figure M5) ; (3) sélectionner deux acteurs focaux (Carrefour et Biocoop) ; mis en lumière le point de vue des acteurs en enrichissant le récit de *verbatim* quand cela était possible. Cela fait écho à une critique de Dumez (2012) que dans de nombreuses études qualitatives on ne voit pas les acteurs penser ; (4) c'est peut-être ici que notre intrigue porte un biais en raison de la subjectivité inhérente à la durabilité et notre incapacité à la mesurer. Dans le cadre de nos résultats (et donc récit), nous nous sommes abstenus de juger explicitement les effets des stratégies des protagonistes sur la durabilité. Nous avons déplacé l'intérêt sur ce qui est apprécié comme « bien ou mal » d'un point de vue stratégique ; (5)

nous intégrons des éléments de contextes extérieurs aux protagonistes en accord avec notre démarche théorique sur l'étude des stratégies des organisations et leurs effets sur le secteur.

Dans cette perspective, la narration (Pentland, 1999 ; Abell, 2004) peut expliquer des interactions complexes entre organisations, les évolutions contextuelles et temporelles, et les séquences d'événements (Abbott, 1990 ; Langley *et al.*, 2013). Cependant, un récit ne se suffit pas à lui-même pour être considéré comme une théorie de processus (Geels, 2009). Pour développer des récits causaux, Geels suggère de guider notre réflexion par des cadres heuristiques. Dans cette perspective, nous nous sommes attachées à accompagner le récit de différentes figures et tableaux (Miles et Huberman, 2003 ; Langley *et al.*, 2013 ; Dumez, 2013).

CHAPITRE 4 : NAISSANCE, PERTURBATIONS ET MAINTIEN DE L'ORTHODOXIE SECTORIELLE (1700 - 2019)

« *Adieu jours de débauche et de libertés entre les îles enchanteresses.* »

Porco Rosso, dans *Porco Rosso* (1992), écrit par Hayao Miyazaki

Notre recherche s'interroge sur la remise en cause et la transformation de l'orthodoxie sectorielle qui régit le secteur de la distribution alimentaire française vers la durabilité. Ce secteur est sous l'égide des hypermarchés depuis plusieurs décennies. La visée compréhensive de notre recherche nous invite à préciser les événements qui précèdent et succèdent à la naissance de l'hypermarché initiée par l'entreprise Carrefour. La section 1 de ce chapitre revient de manière chronologique sur les périodes qui ont permis à l'hypermarché de se développer sur le marché français et offre une description de son *business model*, celui des grandes surfaces alimentaires. Nous mobilisons à cette fin le modèle de relation causale développé par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) afin de proposer une analyse dynamique du *business model* de Carrefour et ses évolutions à venir. L'expansion du *business model* de l'hypermarché a permis à Carrefour de se positionner comme entreprise établie et dominante sur le secteur de la distribution alimentaire française. Le paysage concurrentiel et le *business model* de l'entreprise Carrefour se sont transformés en réponse à des perturbations successives. La description des perturbations identifiées comme notables par notre travail de recherche et leurs impacts sur le portefeuille de *business models* de Carrefour font l'objet d'une analyse descriptive dans la section 2. En guise de synthèse à ce premier chapitre relatif aux résultats, la section 3 propose un état des lieux du secteur de la distribution alimentaire en 2019. Le chapitre 4 ambitionne ainsi de familiariser le lecteur avec le secteur de la distribution alimentaire tout en proposant une analyse de ses évolutions à travers le prisme de la théorie sur les stratégies perturbatrices. Cette analyse rétrospective éclaire les évolutions passées, en cours, et à venir du secteur.

Section 1 : L'histoire des grandes surfaces alimentaires (1700 - 1987)

Section 2 : Carrefour, le *leader* à l'épreuve des perturbations sectorielles (1988 - 2019)

Section 3 : Préservation de l'hégémonie des GSA dans un environnement perturbé

SECTION 1 : L'HISTOIRE DES GRANDES SURFACES ALIMENTAIRES (1700 - 1985)

Le secteur de la distribution alimentaire est constitué d'une myriade d'acteurs et de formats de distribution. Cependant, ce secteur est dominé par une poignée de grandes entreprises aujourd'hui connues de tous. Ces grandes entreprises se sont développées en France à travers de grandes surfaces de ventes alimentaires, à savoir le supermarché et l'hypermarché. Cette première section propose une description historique du secteur de la distribution alimentaire (1.1.). Le cas de l'entreprise Carrefour est mobilisé afin de décrire ces modèles de grande distribution (1.2.). Pour finir, nous dressons un état des lieux de l'orthodoxie sectorielle propre au secteur de la distribution alimentaire, les entreprises de grandes surfaces et leurs *business models* (1.3.).

1.1. Genèse de la « grande » distribution (1700 - 1962)

1.1.1. Analepse : de l'épicerie à la « grande épicerie » (1700 - 1859)

À la veille de la première révolution industrielle (18^e siècle), les producteurs, les artisans et les agriculteurs appartiennent à des corps de métiers bien distincts (livre des métiers, Étienne Boileau, Prévôt de Paris, 13^e siècle). Les corporations de métiers s'organisent afin de défendre le monopole de toutes les activités. À cette époque, l'écrasante majorité des agriculteurs et des artisans distribuent directement le fruit de leur production auprès des consommateurs. Ce mode de distribution direct se réalise sur le lieu de production ou dans certains cas au sein de marchés regroupant producteurs et acheteurs. En parallèle, émergent dans les grandes villes des boutiques avec une forte spécialisation jusqu'au 13^e siècle. La pression des corporations souhaitant faire valoir leurs droits rend difficile, voire impossible, la diversification d'une offre. Dans cette configuration, le développement d'un commerce s'accompagne inévitablement par l'intégration à la corporation adéquate (exemple : boulangers, marchands de grains en détail, poulaillers, etc.) et le règlement d'une redevance afin de contrôler l'accès aux emplois et aux marchés (Saint-Léon, 1897). Le pouvoir de ces corps de métiers s'intensifie jusqu'à leur abolition en 1791⁶⁸.

C'est durant la révolution industrielle que les activités de production et de commerce se dissocient. Les producteurs et artisans commercialisant leurs propres biens sont

⁶⁸ Loi d'Allarde et Loi Le Chapelier.

conurrencés par ces commerces qui proposent dans leur magasin des produits manufacturiers ou importés à coûts plus faibles. Le modèle de distribution dominant est pour l'heure celui des petits commerces, qui pour une grande partie sont gérés par un seul homme. Dès lors, un nombre croissant de commerces se développe dans les villes les plus peuplées. Dans ces commerces, la négociation est de mise, car aucun prix n'est affiché. L'industrialisation et l'accroissement de la consommation qui l'accompagne entraînent un certain nombre d'innovations commerciales, caractérisées par la création des grands magasins à la fin du 19^e siècle. En effet, à Paris s'ouvrent tour à tour des magasins d'un nouveau genre : Au Bon Marché (1852), les grands Magasins du Louvre (1855), les Grands Magasins du Printemps (1865), la Belle Jardinière (1866), les Galeries Lafayette (1895), etc.

À travers son roman *Au bonheur des Dames* (1883), Émile Zola décrit comment les grands magasins ont changé les modes de consommation à travers différentes innovations telles que l'affichage des prix, les promotions, les taux de marge réduits, le nombre de références, le principe du « satisfait ou remboursé », la mise en scène de la marchandise dans l'espace de vente, l'intéressement des salariés, etc. Avant lui, le journaliste Felix Platel annonce dès 1881 la mort des petits commerces face à l'arrivée de ces grands bazars (*cf.* encadré R1). En effet, les faillites des petits commerces se multiplient parallèlement à l'essor de ces grands Magasins au sein de Paris puis en province (Allain, et Chambolle, 2003). Ces grands magasins ont bousculé les modes de consommation, notamment celui de la filière textile.

Encadré R1 : Extrait « Les grands bazars »

(source : Felix Platel [*alias* Ignotus] - *Le Figaro* du 23 mars 1881, N°82, 1881 [p. 1])

« On sait que tout être en ce monde vit d'assassinats. Même l'hirondelle est une petite assassine. Cette loi est obéie dans le monde économique. **Les grands bazars, quand ils seront répandus par toute la France, tueront les petits marchands. La petite boutique ne peut lutter avec un établissement qui achète comptant, comme le Louvre, près de cent millions de marchandises pour les revendre. Malgré les frais énormes de maisons dont une compte 80 chefs de comptoir, 160 seconds, 2 500 employés de vente — la lutte n'est pas possible entre le gros et le petit vendeur.** Mais il arrivera peut-être, des petits marchands, ce qui est advenu des petits voituriers, quand les grandes Compagnies de chemins de fer ont été créées. Ils n'ont pas disparu. Le petit individu n'a qu'un parti à prendre s'affilier à la grosse entité et se servir d'elle ! S'il veut conserver sa personnalité, il court le risque d'être effacé comme un chiffre écrit avec le crayon blanc sur le tableau noir. »

Concomitamment à leurs développements apparaît le premier réseau de magasins alimentaires organisé (Allain, et Chambolle, 2003). L'enseigne Félix Potin, du nom de son fondateur, est au marché alimentaire ce que Le Bon Marché est au marché textile, bien que

de superficie beaucoup plus modeste. Nous qualifions ce format de distribution de « grande épicerie » par analogie aux grands magasins. À cette époque, les épiciers souffrent d'une image de charlatans qui appliquent des prix à la tête du client et n'hésitent pas à vendre un kilogramme de denrées alimentaires au prix de deux. Démarre alors la *success-story* de Felix Potin, lorsqu'il ouvre sa première épicerie à Paris en 1844 et s'inscrit en faux de ces pratiques. Au sein de son commerce, Potin propose de nouvelles méthodes commerciales à l'instar des grands magasins parisiens (Verheyde, 2013) : prix fixe, prix affiché, vente au comptant, prix raisonnable, rabais, la « gâche » (cf. image R1 et encadré R2). La « gâche » fût développée par Bonnerot, l'épicerie à Paris chez qui Potin a réalisé son apprentissage. La « gâche » désigne la vente à petit prix. Elle tire son nom du surnom de Monsieur Bonnerot donné par ses concurrents ; le « gâcheur du métier » en raison de son système de « gâchage de prix ». Potin renchérit en réduisant le prix de ses produits, en restreignant les intermédiaires et en vendant certains produits à leur prix coûtant. Ces ventes à prix coûtant précèdent les notions et mécanismes de produits d'appels et de compensation de marge ; chère au secteur de la distribution.

Encadré R2 : Extrait de « Le Mécanisme de la vie moderne »

(Source : *Le Mécanisme de la vie moderne*. D'Avenel, Georges, 1898.)

« Le jeune Potin, qui faisait ses achats en personne pour éviter l'intermédiaire onéreux des courtiers, revendait presque au prix coûtant. Pendant six ans il usa de ce système, gagna fort peu, mais se fit beaucoup connaître. Si bien qu'en 1850, plein de confiance dans l'avenir, il osait prendre rue du Rocher la suite d'une épicerie plus importante. »

1.1.2. L'essor des succursalistes (1860 - 1926)

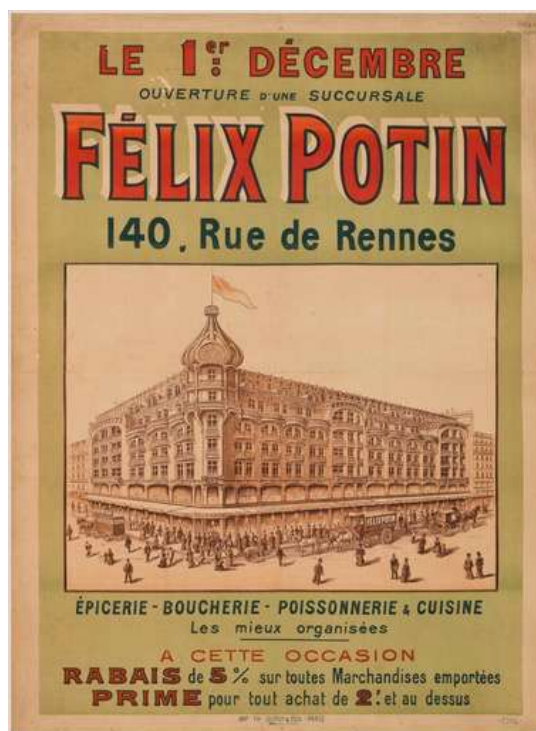
Fort de son succès et à la suite du rachat de l'épicerie de son ancien patron, Felix Potin ouvre en 1860 une nouvelle épicerie sous l'enseigne « Maison Félix Potin » boulevard Sébastopol à Paris. Son beau-frère ouvre une épicerie en 1864 sous la même enseigne boulevard Malesherbes. Se dessinent alors les prémices des groupes de distribution telles que nous les connaissons aujourd'hui, avec leurs chaînes de magasins et l'organisation logistique qu'elle nécessite. Felix Potin révolutionne aussi bien l'aval que l'amont de la profession. En raison de sa volonté de contrôler les circuits d'approvisionnement, il bâtit ses propres usines de production (construction de la première usine à la Villette en 1861), tout en développant le nombre de ses magasins. Au début du 20^e siècle, on dénombre une soixantaine de magasins Felix Potin et plus d'une vingtaine de magasins sous l'enseigne Économics⁶⁹ (magasins

⁶⁹ 23 magasins à Paris, 30 en banlieue, 12 en province et 20 magasins populaires (évolution des magasins premier prix) en banlieue (Verheyde, 2013).

populaires ; cf *infra*. 1.1.3.). Cette structuration avec des entreprises de confection, des entrepôts et des succursales inspira de nombreuses entreprises.

En 1900, on dénombre en effet 25 sociétés de distribution alimentaire à établissements multiples, dites succursalistes (Allain et Chambolle, 2003), telles que Goulet-Turpin (1874), Système U (1884) ou l'entreprise Casino (1898). En effet, Geoffroy Guichard (propriétaire de Casino) transforme l'épicerie familiale sous le modèle de Felix Potin. Il ouvre la première succursale en 1898. Six ans après, la maison Casino inaugure sa centième succursale. Un commerce alimentaire est qualifié de succursaliste quand il appartient à une entreprise gérant plus de 10 magasins (Cloarec, 1996). C'est donc à la fin du 19^e siècle qu'apparaissent les premières chaînes de magasins de distribution alimentaire. La multiplication des succursales va peu à peu faire évoluer la relation entre les distributeurs et les fournisseurs. En effet, l'augmentation du nombre de succursales et du volume d'activité associés à ces chaînes de magasins va permettre une évolution du pouvoir de négociation à leur avantage.

Image R1 : Publicité : ouverture d'une succursale Felix Potin



(Source : Imprimerie Th. Dupuy et fils, Paris, 1904)

Une publicité de l'enseigne Felix Potin datée de 1904 (cf. image R1) illustre l'essor de ces « grandes épiceries », à travers l'annonce de l'ouverture d'une nouvelle succursale à Paris. Sur cette publicité, nous remarquons que les épiceries Felix Potin ont les allures des grands magasins, mais également que certaines des nouvelles pratiques commerciales énoncées plus haut sont affichées, illustrant à l'occasion leur caractère novateur pour l'époque.

1.1.3. Multiplication des formats de distribution des succursalistes : le cas des magasins à prix unique (1927 - 1946)

À la fin du 19^e siècle, les grands magasins (alimentaires et non alimentaires) orientent peu à peu leurs offres respectives vers un niveau de gamme supérieur avec l'adjonction de nouveaux services. Cette transformation occasionne une évolution des marges à la hausse, qui engendre par relation causale une hausse des prix. En réponse à ce phénomène apparaît le concept de magasins à prix unique importé des États-Unis. L'enseigne « Cinq et Dix » est la première à se développer sur ce modèle en 1927 (Chatriot et Chessel, 2006). Ces magasins à prix unique proposent, sauf exception⁷⁰, des articles très peu chers pour une population moins aisée. Dans les années 1930, ces nouveaux commerces vont se développer essentiellement dans les centres-villes avec des surfaces de magasins plus petites que celles des grandes épiceries.

Face au développement de ce nouveau format de distribution et l'augmentation de la consommation des classes populaires, les succursalistes construisent tour à tour leur propre enseigne de magasins à prix unique en plus de leur enseigne de grande épicerie afin de capter cette part des consommateurs aux revenus plus modestes. Les Nouvelles Galeries créait Uniprix (1928), le Printemps — Prisunic (1931), les Galeries Lafayette — Monoprix (1932), etc. Peu à peu, ces enseignes enrichissent leurs rayons de produits alimentaires à la différence des États-Unis où l'offre est principalement axée sur le non alimentaire. Pour la première fois, des distributeurs vont proposer une offre alimentaire à travers différents formats de magasins : la grande épicerie et le magasin à prix unique. Ces magasins populaires quitteront rapidement le modèle de vente à prix unique pour devenir des succursales à bas prix. Ce format de distribution à bas prix perdurera dans les centres-villes jusqu'à l'arrivée des grandes surfaces.

Bien que les succursales se développent sur le territoire français, elles ne représentent qu'une part limitée du commerce en France à la moitié du 20^e siècle (Rives, 1958). Les succursales, loin de dominer le secteur alimentaire, symbolisent l'apparition des premiers groupes de distribution comme nous les connaissons aujourd'hui. En effet, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les commerces indépendants dominent le paysage commercial, en nombre de points de vente et en chiffre d'affaires (Jacques, 2017a). La commission consultative interministérielle de la distribution, nouvellement mise en place par le Ministère de

70 Voir par exemple Toutmain qui propose des produits chics et de qualité à prix unique.

l'Économie nationale, évalue le nombre d'établissements commerciaux à 1 060 000 au 31 décembre 1945. En l'espace de huit mois, le nombre de commerces croît de plus de 20 % et atteint 1.300.000. Les activités de commerces sont orientées principalement sur les offres textiles et alimentaires (Daumas, 2006 ; Badel, 2013). Attirés par des gains d'apparence faciles du commerce (à la différence de l'artisanat qui nécessite une expertise), de nombreux commerces sont tenus par des personnes non qualifiées. On assiste à un exode du secteur industriel vers le secteur commercial, qui inquiète les pouvoirs publics (Badel, 2013 ; Jacques, 2016). L'expansion des petits commerces indépendants retarde la diffusion des nouveaux formats de distribution pourtant bien implantés aux États-Unis et dans certains pays du nord de l'Europe (Jacques, 2017a) : le libre-service et les supermarchés.

1.1.4. La distribution sous influence américaine : le libre-service (1947 - 1956)

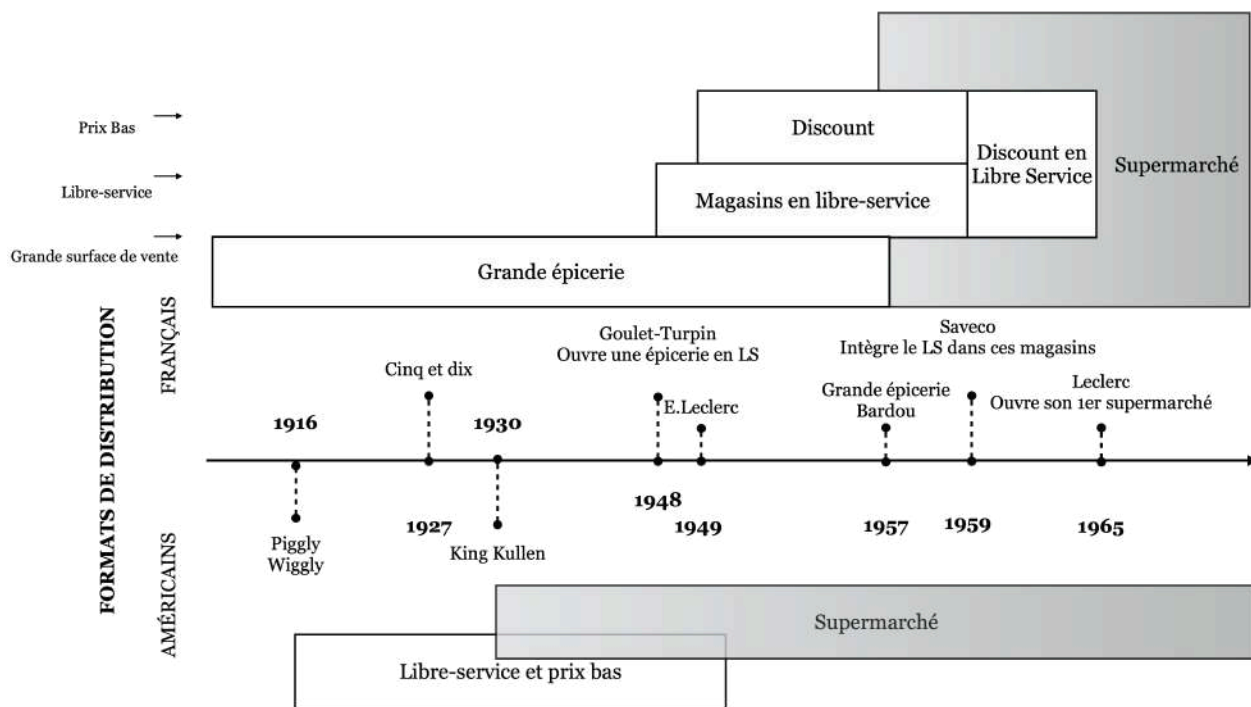
La compréhension de l'évolution commerciale française et des formats de distribution passe nécessairement par la description des pratiques d'influence de l'industrie nord-américaine à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Parallèlement à l'aide financière accordée par le plan Marshall (European Recovery Program, 1947), des missions de productivités sont mises en place afin d'étudier les modes d'organisation et techniques commerciales des Américains (Daumas, 2006). L'influence hégémonique des Américains sur le système de distribution français s'est réalisée à travers la politique de formation d'une entreprise américaine de caisses enregistreuses mécaniques NRC (*National Cash Register!*) et d'un homme ; Bernado Trujillo, connu aussi comme « l'oracle de Dayton » (Daumas, 2006 ; Jacques, 2017a). Autour des années 1950, nombreux sont les Français qui se rendent en visite à Dayton (Ohio) pour visiter l'entreprise et découvrir les formats de distribution américains, les supermarchés. Ces visites se déroulent dans un premier temps au gré des envies des participants, mais l'intérêt qu'elles suscitent auprès des étrangers conduit la NRC à les structurer en 1957. Émergent alors les séminaires de *Modern Merchants Methods* (MMM) sous la responsabilité de Bernardo Trujillo.

Ces stages sont très plébiscités par les étrangers, notamment par les Français, pour qui le phénomène de relance commerciale coïncide avec l'organisation des séminaires. En effet, sur les 11 370 participants recensés entre 1957 et 1965, 2 347 sont français (Jacques, 2017a). Peu s'en faut pour que l'ensemble des grands noms de l'histoire de la distribution française aillent à la rencontre de Bernado : Bernard Darty (Darty), André Essel (Fnac), Christian Dubois

(Castorama), Gérard et Francis Mulliez (Auchan), Marcel Fournier, Denis et Louis Defforey (Carrefour). Durant ces séminaires, Monsieur Trujillo vante les vertus des grandes surfaces de vente américaines, du libre-service, et des rabais.

En France, les caractéristiques des supermarchés américains (grande surface, libre-service et prix bas) se sont développées de manière cloisonnée ; c'est-à-dire que les trois caractéristiques louées par Trujillo prennent place sur le secteur de la distribution alimentaire française dans des formats de magasins uniques. L'évolution chronologique est résumée dans la figure R1. Concernant la superficie des magasins, elle s'est développée avec l'essor des grandes épiceries, mais est toutefois bien inférieure à ce qui fait outre-Atlantique.

Figure R1 : Diffusion des préceptes de vente américains (1916 - 1965)



(Sources : Chatriot et Chessel, 2006 ; Daumas, 2006 ; Badel, 2013 ; Jacques, 2016 ; Jacques, 2017a)

Le libre-service quant à lui s'est développé plus timidement en France. Les premiers à bénéficier des missions de productivités sont des succursalistes, tels que Casino, Système U, Les Docks de France ou Goulet-Turpin (Daumas, 2006 ; Jacques, 2017a). Les succursalistes vont développer leurs propres surfaces de vente en libre-service avec un premier essai attribué à l'enseigne aujourd'hui disparue Goulet-Turpin (1948). Cependant, si le consommateur peut en effet déambuler à son gré au sein des magasins et se servir dans les étalages, les prix pratiqués restent aussi importants que dans les enseignes de grande épicerie.

De plus, les surfaces de vente demeurent modestes comparativement aux supermarchés américains (cf. encadré R3) : 50m² en moyenne (Daumas, 2006).

Parallèlement à l'expérimentation du libre-service par les succursalistes, de nouveaux acteurs sur le secteur de la distribution alimentaire apparaissent. Ces nouvelles entreprises développent les premiers magasins *discount* (à ne pas confondre avec les magasins *hard-discount* ; cf. *infra*. 2.1.) avec des prix de 20 à 30 % moins chers. Ces magasins *discount* se distinguent des plus anciens magasins à prix unique (Jacques, 2015). En effet, les prix pratiqués sont plus faibles et les anciens magasins à prix unique se sont peu à peu transformés en magasins de proximité en augmentant les prix pratiqués au sein de leurs établissements. C'est à travers ce format que l'actuel *leader* du marché français, E.Leclerc (1949), s'est implanté sur le secteur de la distribution alimentaire, mais également l'enseigne aujourd'hui disparue Berthier-Saveco (1958).

Encadré R3 : Le libre-service et le supermarché, formats de distribution américains

(Source : Allain et Chambolle, 2003)

Depuis 1916 aux États-Unis, l'enseigne « Piggly Wiggly » propose des produits déjà pesés et emballés en libre-service. Les consommateurs sélectionnent eux-mêmes leurs produits, remplissent leur panier et règlent au comptant à la caisse en sortant du magasin. Afin de réduire les prix pratiqués en magasin, l'enseigne supprime les vendeurs, le crédit et la livraison au sein de ses magasins. En moins de dix ans, le fondateur développe une chaîne de 2 600 magasins. Dans un premier temps, le concept est victime de son succès et les vols sont favorisés par l'absence de surveillance, ce qui ampute le chiffre d'affaires des premiers magasins. L'intégration des caisses en sortie de magasin endigue le phénomène. Le modèle se diffusera très rapidement outre-Atlantique. Dans le prolongement du modèle de libre-service apparaissent les supermarchés. Le concept reste le même, mais les surfaces de ventes sont considérablement élargies, entraînant une offre de produits nettement plus grande à des prix encore plus faibles. **La première enseigne de supermarché naît à New York en 1930 sous l'enseigne « King Cullen ».** Dès lors se dessinent les contours d'un nouveau modèle où la surface de vente, le libre-service, les prix bas, les parkings et le spectacle sont les maîtres-mots.

Les prix bas pratiqués sont obtenus en appliquant les prix de gros à la vente et non en raison du système de vente en libre-service auquel les magasins *discount* restent étrangers ; un exercice rendu possible après de lourdes négociations avec les fournisseurs. Autre spécificité, bien que ces enseignes aient en leur possession certains magasins de taille sans doute imposante pour l'époque⁷¹, les surfaces de vente restent en moyenne bien inférieures aux supermarchés américains : de 16 à 80 m² contre des magasins de plus de 400 m². Il faut

⁷¹ Le second magasin E.Leclerc installé à Grenoble en 1958 a une surface de vente de 200 m² (Jacques, 2015).

attendre 1959 pour voir apparaître le libre-service dans les enseignes Saveco et 1962 pour les enseignes E.Leclerc (Jacques, 2015).

1.1.5. L'avènement des supermarchés (1957 - 1962)

Le passage d'une production artisanale à une production industrielle permettant de proposer des produits alimentaires standardisés, conditionnés et pesés, est contraint en France par un système de « ventes au compte-gouttes »⁷². En proposant un format de distribution qui combine la vente en libre-service, les grandes surfaces de vente et les prix bas ; les distributeurs français introduisent sur le marché national les prémices de ce qui deviendra la grande distribution et la consommation de masse qui l'accompagne. C'est en 1957 que le premier magasin répondant à ces caractéristiques est apparu en France (Chatriot et Chessel, 2006). Ouvert par Henry Bardou, il bénéficie d'une surface de 750 m². Par la suite, les supermarchés commencent à se développer en France à travers différentes enseignes jusqu'à la fin des années 60. Concomitamment à leur développement sur le territoire national, le terme de supermarché va se diffuser en même temps que les critères qui le définissent vont se préciser (cf. encadré R4).

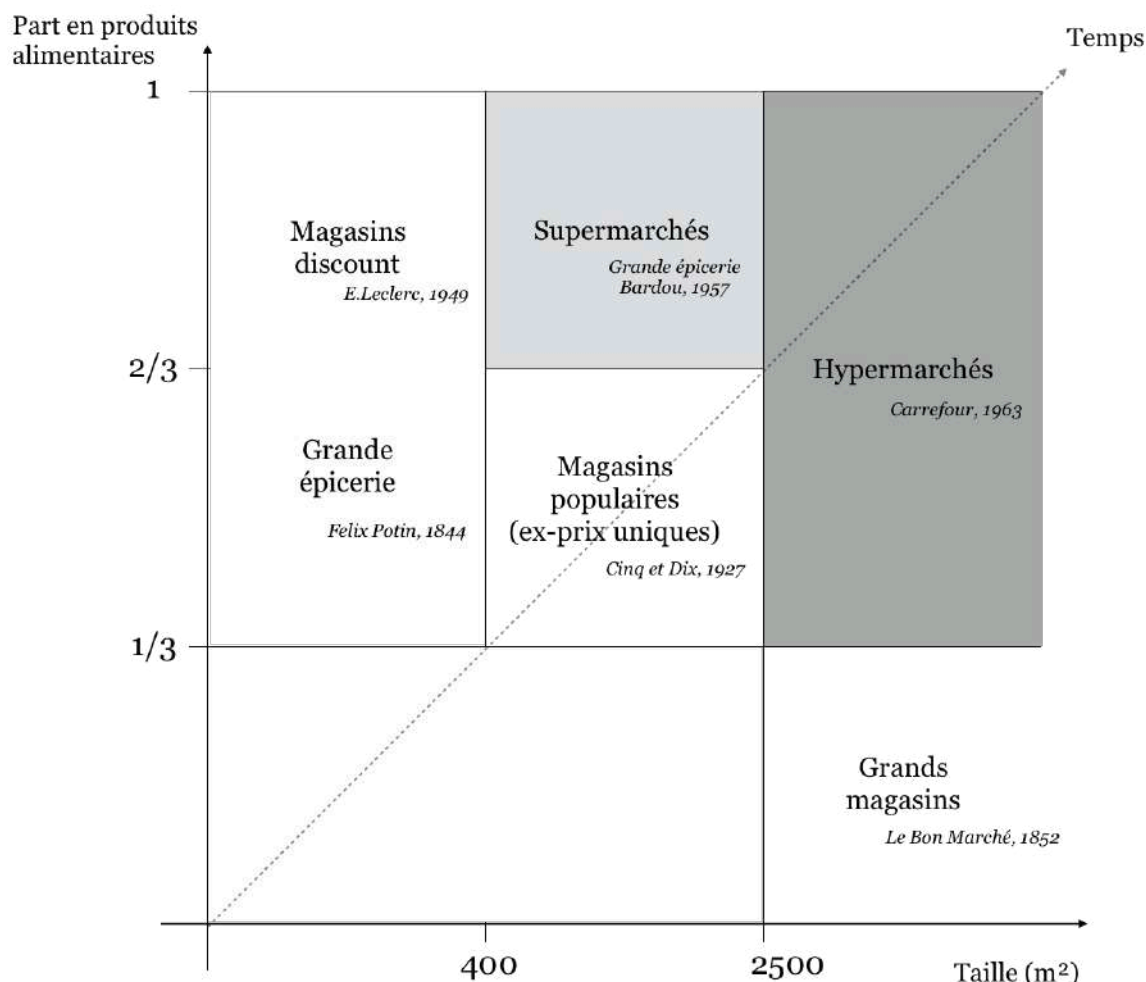
Les succursalistes agrandissent leurs surfaces de vente et réduisent les prix pratiqués en augmentant les volumes de vente. Les établissements Goulet-Turpin (qui ont été les premiers à ouvrir un magasin alimentaire en libre-service) prennent à nouveau l'initiative et ouvrent le premier magasin en libre-service avec une surface de vente de 560 m² et un parking (Juillet, 1958), exactement comme les modèles plébiscités par Bernardo Trujillo. Par la suite, d'autres succursalistes emboîtent le pas, comme la Maison Felix Potin (1959), puis Casino et les Docks du Nord (1960) après eux. Les discounters intègrent quant à eux le libre-service dans leur modèle en 1959, mais il faudra attendre quelques années avant que leurs surfaces de vente s'agrandissent. En effet, E.Leclerc inaugure son premier magasin de 750 m² en 1965 à Carpentras.

De plus, de nouveaux acteurs encore inconnus hier intègrent le paysage de la distribution alimentaire en adoptant le format du supermarché, les entreprises les plus connues étant Carrefour (1959 —Annecy), Auchan (1961 —Roubaix) ou Promodès (1962 —Mantes-la-Ville). Ces nouveaux acteurs vont rapidement devenir des succursalistes en ouvrant plusieurs points de vente, notamment sous le format du supermarché. Le format de distribution

⁷² Alfred Sauvy dans la préface à É. Thil, *Les Inventeurs du commerce moderne : des grands magasins aux bébés requins*, Paris, Arthaud, 1966, chap. 6 « L'information. Bernardo Trujillo », p. 113-122.

américain se diffuse peu à peu, avec cependant certaines spécificités françaises, notamment une propension de l'offre vers l'alimentaire. En effet, les surfaces de vente françaises ont poursuivi une évolution en alternant spécialisation de l'offre vers l'alimentaire et accroissement des surfaces de vente, comme le résume la figure R2.

Figure R2 : Chronologie et classification des formats de distribution français (1852 - 1963)



(Sources : adaptée de Cloarec, 1996 ; INSEE, 2019)

En 1961, 108 supermarchés sont recensés en France (Lhermie, 2003). Le supermarché réussit son implantation en France, malgré un temps de retard. En effet, la faiblesse du pouvoir d'achat, et le non-équipement des ménages français (automobile et réfrigérateur) freinent la diffusion de ce format par rapport aux américains et nos voisins européens (Daumas, 2006). Le développement des supermarchés va toutefois s'amplifier, en augmentant le nombre de magasins sur le territoire (*cf infra*. tableau R2).

Encadré R4 : Définition du supermarché

(Sources : « Définitions utiles », LSA 27/10/1958 ; *Annuaire statistique de la France*, INSEE, 1965, P. 317-318 ; INSEE, 2019)

En même temps que le développement du libre-service en France, une presse spécialisée se constitue, dont le magazine LSA en 1958 (Libre-Service Actualités). Les journalistes de ce magazine définissent dans leur premier numéro le supermarché comme « un magasin d'alimentation (en) libre-service où en principe tous les produits alimentaires peuvent être achetés et dont la surface de vente est supérieure à 400 m². ».

L'INSEE distingue et définit pour la première fois **le supermarché de la supérette dans l'annuaire statistique de la France 1965** (pp. 41-418). Ces définitions s'appuient sur celle de l'Institut français du libre-service :

« - le supermarché est un magasin constituant à lui seul un établissement, ou un département distinct à l'intérieur d'un magasin, vendant l'ensemble des produits alimentaires : épicerie, liquides, toutes les denrées fraîches, y compris la boucherie, avec une part plus ou moins importante de produits non alimentaires d'achat courant. Surface de vente supérieure à 400m². Vente en libre-service pour la majorité des rayons. Paiement des achats en une seule opération à des caisses de sortie.

- La supérette est un magasin ou département de magasin, notamment dans le cas d'un magasin populaire, vendant en libre-service, sur une surface de vente de 120 à 400m², à nette prédominance alimentaire, comportant au moins les rayons : épicerie, boissons, fruits et légumes, crèmerie, charcuterie, droguerie. »

Aujourd'hui l'INSEE définit le supermarché comme « un établissement de vente au détail en **libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m²** ». Cette dernière définition s'est adaptée aux évolutions du secteur et aux caractéristiques du secteur de la distribution française. En effet, les définitions du terme supermarché diffèrent entre les pays, notamment en ce qui concerne la surface minimale et maximale, mais également sur la proportion de l'offre alimentaire.

1.2. De l'invention de l'hypermarché à la représentation du *business model* de grandes surfaces Carrefour (1963)

1.2.1. Carrefour invente un nouveau format de distribution, l'hypermarché

« Carrefour ou l'invention de l'hypermarché » (Lhermie, 2003), « Marcel Fournier, l'Hyperman : Il était une fois l'homme qui inventa la grande distribution » (Paturle, 2005) sont deux titres de livres évocateurs. Ces deux récits historiques relatent la création de l'entreprise Carrefour et d'un format de distribution révolutionnaire, l'hypermarché. Même si tous les titres ne sont pas aussi évocateurs concernant le lien entre Carrefour et l'invention de l'hypermarché (voir par exemple : La naissance de l'hypermarché, Villermet, 1991), les travaux des auteurs présentent bien souvent Carrefour et ses fondateurs comme les inventeurs de ce nouveau format de distribution. En effet, la paternité des supermarchés est attribuée aux américains quand le format de l'hypermarché est bien souvent associé aux Français. L'hypermarché est un établissement de plus de 2500 m² avec bien souvent un parking et où cohabitent offre alimentaire et non alimentaire (*cf.* encadré R5). Carrefour est la première entreprise à ouvrir un magasin répondant à ces caractéristiques en France. Néanmoins, la paternité française de l'hypermarché est depuis remise en question. En Belgique, deux ans avant le premier hypermarché français, GB (Grand Bazar) ouvrait les premiers hypermarchés européens sous l'enseigne SuperBazar (respectivement 9 100 m² et 7 950 m²). Le créateur de ces magasins, Maurice Cauwe, témoigne de l'existence encore antérieure de ces magasins aux États-Unis, qu'il observe durant l'un de ses voyages (Grimmeau, 2013).

Encadré R5 : Définition de l'hypermarché

(Sources : LSA 20/10/1968 ; Annuaire statistique de la France, INSEE, 1969, P. 497 ; INSEE, 2019)

En 1963, une campagne publicitaire pour l'ouverture du premier hypermarché Carrefour qualifie le nouvel établissement de « supermarché géant ». La dénomination de l'hypermarché, nous la devons à Jacques Pictet, directeur de la publication du magasin LSA, qui l'utilise pour la première fois en 1968.

C'est encore dans l'annuaire des statistiques de la France (*cf.* encadré R4), mais de 1969, que l'hypermarché est défini pour la première fois par l'INSEE. Cette définition s'appuie elle aussi sur l'Institut français du libre-service :

*« L'hypermarché est une grande unité de vente au détail présentant un très large assortiment en alimentation comme en marchandises générales, avec **prédominance de l'alimentation (plus de 50 % des ventes)**, surface de vente de*

2500 m² minimum ; vente généralisée en libre-service et paiement en une seule opération à des caisses de sortie ; parking de grandes dimensions mis à disposition de la clientèle. »

À l'instar de la définition du supermarché, la définition de l'INSEE va évoluer conjointement avec le système commercial français. Aujourd'hui, un magasin est considéré comme hypermarché à compter d'un tiers de ses ventes réalisées dans l'alimentaire.

Préciser les caractéristiques de l'hypermarché par rapport aux formats de distribution américains apparaît comme un préalable nécessaire à sa description. Cette nécessité résulte plus volontiers des similarités entre ces deux formats que de leurs dissemblances. C'est à l'intersection des formats de distribution *discount* et américains que l'hypermarché tire ses spécificités. D'après Marcel Fournier, l'un des fondateurs de Carrefour, « la réussite de Carrefour provient à 80 % de l'influence de Bernardo Trujillo et à 20 % de celle d'Édouard Leclerc⁷³ ».

Les événements historiques relatifs à la création de l'entreprise Carrefour résumés dans la figure R3 font état de cette influence plurielle. Par exemple, les trois fondateurs de Carrefour ont en effet été très enthousiasmés par Bernado Trujillo, à qui ils ont rendu visite à plusieurs reprises. Les associés vont appliquer un certain nombre des préceptes de l'oracle de Dayton : dégradation de l'offre de service (décor, architecture, conseil en magasin, etc.) ; généralisation du libre-service ; création de grandes surfaces de magasins. D'autres prescriptions ont quant à elles été adaptées en fonction du territoire et du marché français. Par exemple, si l'installation en périphérie a été répliquée sur le marché français, c'est dans le but de réduire les coûts alors que les distributeurs américains étaient poussés à s'éloigner des centres-villes dégradés par une paupérisation de leur population au sein des centres-villes. En France se développent donc de grandes surfaces dans les centres-villes, bien que la périphérie demeure la norme.

Une autre des spécificités est attachée à la menace que représentaient les établissements E.Leclerc pour les distributeurs alimentaires français. L'annonce de l'ouverture prochaine d'un magasin *discount* à Annecy par Michel Edouard Leclerc lui-même menaçait l'activité des commerces existants et les projets commerciaux à venir, dont ceux des associés de Carrefour. L'offre alimentaire à prix bas et la crainte de voir un magasin *discount* s'implanter dans la

⁷³ Marcel Fournier, cité dans Hervé Paturle, *Marcel Fournier l'hyperman*, Paris, La Martinière, 2005, p.201.

région annécienne ont contraint les fondateurs de Carrefour à anticiper l'ouverture d'un premier magasin en libre-service avec une offre alimentaire à bas prix. Alors que les prix bas pratiqués par les distributeurs américains sur certains produits cachaient des « océans de profits » sur d'autres biens, les fondateurs de Carrefour ont décidé de généraliser les prix bas à l'ensemble de leur offre. Ainsi, Carrefour participe à un phénomène de baisse des prix global. L'objectif n'est pas de proposer des rabais importants sur des produits d'appels et de compenser sur d'autres, mais bien de réduire les marges sur l'ensemble des produits mis en vente afin de concurrencer les enseignes à bas prix et plus spécifiquement la coopérative E.Leclerc. Les volumes des ventes des établissements Carrefour ont permis de compenser la perte de marge unitaire induite par leur réduction.

Figure R3 : Chronologie de la création de l'hypermarché Carrefour (1852 - 1963)

	Événements	Spécificités de l'hypermarché
1959	Rencontre des fondateurs de Carrefour (Marcel Fournier, Louis et Denis Defforey au sein d'un groupement d'achats)	
	Mai Création de Carrefour	
	Déc D Conférence à Annecy où Édouard Leclerc annonce l'ouverture prochaine d'un établissement du même nom dans les mois à venir devant certains entrepreneurs de la région, dont Marcel Fournier	
1960	Jan D Premier établissement Carrefour : aménagement dans l'urgence d'une épicerie de 160m ² en libre service au sous-sol d'un établissement de Marcel Fournier afin de proposer des prix de gros en réponse à la menace de Leclerc	Priorité à l'offre alimentaire
	Juin Ouverture du second établissement, un supermarché avec 850 m ² et 20 places de parking	Capacité à pénétrer les centres-villes
1962	A Fournier puis les Defforey vont se rendre à Dayton pour suivre des séminaires de Bernardo Trujillo	
	Avril Création d'un second supermarché	
1963	Avril Carrefour ouvre une station-service sur le parking de son premier supermarché avec carburant sans marque, et à un prix inférieur de cinq centimes suite au refus de BP de réduire les prix de l'essence	Services annexes à prix bas
	Juin D Création d'un « supermarché géant » avec 2500 m ² de surface, 12 caisses et 400 places de parking A	Une offre alimentaire abondante dans une offre globale
1968	Oct Utilisation pour la première fois de l'expression hypermarché par Jacques Pictet dans un article de presse pour qualifier ce nouveau format de distribution D Inspiration discount A Inspiration américaine	

(Sources : Villermet, 1991 ; Lhermie, 2003 ; Paturle, 2005)

L'invention du premier hypermarché français par l'entreprise Carrefour remonte au 15 juin 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, une petite ville de la banlieue parisienne. Avant l'ouverture de ce premier hypermarché, l'enseigne Carrefour adjoint un parking et une pompe à essence dans un de ses deux supermarchés préexistants afin de vendre un carburant moins cher et de permettre aux consommateurs de rentabiliser leurs trajets (Lhermie, 2003). Des pompes à essence ont été mises en place par Carrefour en raison du refus de la BP (*British Petroleum*) de baisser le prix de l'essence. En effet, Carrefour a conditionné la demande d'installation des pompes de la BP à une réduction des prix pratiqués. Les offres complémentaires qui vont

s'annexer à l'hypermarché incarneront elles aussi une logique de prix bas. Ainsi, les consommateurs sont attirés par les établissements Carrefour pour les bas prix, mais les profits sont rendus possibles parce que ces consommateurs complètent leurs paniers d'autres biens tout aussi abordables. Sont alors attirés le jour de l'ouverture de l'hypermarché 2 500 clients, qui pour certains ont parcouru plus de 40km. Dans son ouvrage relatif à la création de l'hypermarché, Villermet (1991, p.198) précise que les « *cinq mille deux cents premiers clients ont dépensé en moyenne une somme faramineuse pour l'époque : 28 F chacun, soit trois fois plus que dans un supermarché classique* ».

Le premier hypermarché français est constitué d'une surface démesurée pour l'époque, 2500 m², quatre cents places de parking et douze caisses. L'utilisation par l'INSEE (cf. encadré R5) d'une surface de vente de 2500 m² comme valeur de référence, afin de distinguer les supermarchés des hypermarchés, témoigne de la révolution pour le marché français d'un magasin aussi imposant. Le premier hypermarché, avec son implantation périurbaine, sa surface au sol hors normes, l'étendue de son offre et les prix bas pratiqués, annonce le déclin des plus petites surfaces de vente et des formats de distribution avec un niveau de prix supérieur. La coexistence d'une offre alimentaire et non alimentaire n'est pas très répandue aux États-Unis. En effet, à la différence des grandes surfaces de vente américaines, les offres alimentaires et non alimentaires cohabitent au sein des hypermarchés français. Bien souvent outre-Atlantique, nous retrouvons ces offres dans des magasins distincts. Bien que Bernado soit partisan du concept de « tout sous le même toit » ; il ne recommandait pas d'intégrer au sein des grandes surfaces l'offre alimentaire et non alimentaire. La coexistence des deux offres dans une même surface de vente apparaissait comme un non-sens pour ce spécialiste du libre-service; pari réussi pour les associés de Carrefour. Le modèle commence par se répandre sur l'ensemble du territoire français avant de s'internationaliser.

1.2.2. Les déterminants du *business model* de l'hypermarché Carrefour

Le *business model* en tant que représentation formelle est un outil conceptuel permettant de comprendre le fonctionnement d'une entreprise. Afin de préciser le *business model* de ces grandes surfaces alimentaires (GSA), c'est-à-dire les super(s) et les hypermarchés, nous allons décrire leur fonctionnement.

Les GSA sont des formats de magasins qui agissent en tant qu'intermédiaires à valeur ajoutée entre des fournisseurs et des clients géographiquement dispersés. Les hypermarchés de Carrefour sont des entreprises commerciales qui fournissent un service : celui de mettre à

disposition une offre de produits très diversifiée. L'enseigne ne produit pas de biens physiques ou dans des proportions marginales. Au lieu de cela, elle ajoute de la valeur en acquérant des produits auprès de fournisseurs éparpillés sur les six continents, en les rassemblant dans des entrepôts régionaux, en les distribuant aux hypermarchés locaux, puis finalement en vendant ces produits aux clients eux aussi disséminés géographiquement. En effet, les GSA sont des lieux d'échange, des marchés où l'offre de fournisseurs distants rencontre la demande de clients locaux. Dans cette conception, le *business model* de ces grandes surfaces s'étend des fournisseurs aux consommateurs. Les GSA, et à plus forte raison les hypermarchés, génèrent aujourd'hui des revenus des deux côtés de la filière. Les acheteurs s'acquittent en caisse des produits présents dans leur panier, quand les fournisseurs sont prélevés de frais divers tels que les rabais de volume, les modalités de paiement, les taxes promotionnelles, le positionnement privilégié en rayon, les créneaux promotionnels, l'accès à l'information sur les ventes, etc. Certains sont des services pour lesquels les fournisseurs reçoivent une facture, d'autres sont considérés comme des remises sur le prix facturé. Ces sources de revenus polarisées entre l'amont et l'aval de la filière se sont instaurées à mesure que les entreprises de supermarchés et d'hypermarchés ont pris avantage sur le secteur de la distribution, jusqu'à se cristalliser et s'imposer comme orthodoxie sectorielle (cf. 1.3.5.).

Encadré R6 : Statuts de Carrefour (14 mai 1959)

(Sources : Villermet, 1991)

« La Société a pour objet la création, l'acquisition et l'exploitation, à Annecy **ou en tout autre lieu**, de magasins pour la vente de **tous articles, produits, denrées ou marchandises et accessoirement la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle**. À ce titre, elle assure l'achat, la fabrication, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises, et généralement toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières, se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement. La Société pourra **agir en France ou à l'étranger, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seul, soit en participation ou société avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser**, sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet. Elle pourra prendre, sous toutes formes, **tous intérêts et participations dans toutes entreprises, françaises ou étrangères**. »

Les récits chronologiques existants relatifs à la création de l'hypermarché (Villermet, 1991 ; Lhermie, 2003 ; Paturle, 2005) nous permettent de proposer une analyse dynamique du *business model*. À travers la narration, ces auteurs nous proposent déjà une représentation du *business model* de Carrefour à travers des histoires, des mémoires et des anecdotes. Ces illustrations narratives réalisées *a posteriori* et sujettes à des biais rétrospectifs évidents nous

permettent néanmoins d'identifier et de mettre en lumière les déterminants du *business model* de l'hypermarché Carrefour. Nous appréhendons le *business model* comme une agrégation des choix et de leurs conséquences qu'une organisation met en action pour répondre à un objectif préalablement identifié. Les statuts initialement établis par les fondateurs de Carrefour font état des ambitions et de la volonté précoce de ses fondateurs d'intégrer au sein de leurs établissements tout produit susceptible d'attirer les consommateurs (cf. encadré R6). Ainsi, l'objectif de Carrefour est matérialisé sous la formule bien connue : « tout sous le même toit ». Derrière cet adage, l'objectif de Carrefour se traduit par la recherche d'un profit économique à travers un accroissement du volume des ventes dans un format de magasin unique qui intègre une offre diversifiée et des prix de vente compétitifs.

Les choix importants opérés par Carrefour en vue d'atteindre cet objectif sont synthétisés dans le tableau R1. Par choix, nous entendons les décisions initiales de l'organisation et ses fondateurs qui ont motivé la création de l'entreprise et son développement. Parmi ces choix, on distingue ceux relatifs à l'idéation, ceux des opportunités stratégiques et ceux des réponses stratégiques. Les conséquences sont des composantes du *business model* qui découlent des choix, ou des conséquences de ces derniers. Ces deux composantes nous permettent de comprendre les éléments clés du *business model* de Carrefour. La figure R4 (cf. *infra*. 1.2.3.) offre une représentation articulée de ces composantes.

La prééminence de ces choix revêt toute leur importance, car peu de choses distinguent aujourd'hui l'hypermarché Carrefour de celui d'une enseigne concurrente. Il est tout aussi difficile d'opérer une distinction franche entre les compagnies aériennes *low cost* Ryanair et EasyJet, mis à part peut-être les destinations desservies et l'identité visuelle. Le *business model* de Carrefour et les enseignes de grandes distributions qui lui ont emboîté le pas (cf. *infra*. 1.3.1.) ont chacune des stratégies de prix, d'emplacement, de gamme et de service qui les distinguent les unes par rapport aux autres. Les liens de causalité entre les composantes qui caractérisent les différents hypermarchés sont très proches, et tendent à se confondre avec le temps. Cependant, une analyse chronologique nous permet d'opérer une distinction entre les choix et les conséquences. Ainsi, alors que l'hypermarché E.Leclerc est très proche de celui de Carrefour, les histoires de ces deux entreprises attestent de motivations et de parcours différents. La première entreprise ambitionnait de vendre à bas prix sur de petites surfaces de ventes spécialisées sur l'alimentaire. Le développement de formats de distribution concurrents contraignent E.Leclerc à convertir ses magasins au libre-service puis à agrandir ses surfaces de vente.

Tableau R1 : Choix clés du business model de Carrefour

	Choix	Extraits
Idéation	Largeur de la gamme (1959)	« pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et accessoirement la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle. »
	Libre-service (1948)	« Vu la dimension des locaux, 160 mètres carrés, il était possible, soit d'ouvrir une alimentation générale en service classique, soit un libre-service demandant beaucoup de place mais ne permettant l'implantation que des seuls produits d'épicerie. La société Carrefour a préféré n'ouvrir qu'une épicerie mais adopter dès maintenant le libre-service qui permet d'appliquer les prix les plus bas, et c'est ainsi que tous les produits vendus le sont aux prix rigoureusement de gros. »
	Scénographie minimal (1961)	« les conseils de Bernardo Trujillo, les dirigeants de Carrefour ont opté pour des investissements moindres et ont éliminé tout luxe. Le magasin, une fois équipé, coûtait mille francs le mètre carré, soit environ trois à quatre fois moins cher que les surfaces de vente traditionnelles. »
	Centrale d'achats	Pour gérer les différents magasins, l'entreprise a quitté le GAGMI en 1967 et a créé une centrale d'achats, la Société d'achats modernes ou SAMOD. Son rôle était limité au secteur non-alimentaire.
Opportunités stratégiques	Groupe intégré	« Au début des années soixante, le commerce intégré a pris une place de plus en plus importante à Annecy. Dans une région où la concurrence était vive, adhérer à un groupement d'achats ou à une chaîne de distribution est devenu une nécessité pour les petits commerçants ¹⁸⁸ . Au moment de la naissance de Carrefour, les enseignes de l'Étoile des Alpes proliféraient dans toute la ville. »
	Grande surface de vente	« En six mois a été édifié un bâtiment sur un seul niveau comprenant une réserve de mille sept cents mètres carrés, une surface de vente de deux mille cinq cents mètres carrés et un parking de quatre cent cinquante places. Il ne fut plus question de rentabiliser le magasin par une opération immobilière comme cela avait été prévu en 1962. »
Réponses stratégiques	Prix bas	Jacques Defforey l'a récemment souligné : « Je suis sûr que si, à Annecy, il n'y avait pas eu la menace E.Leclerc, nous aurions vendu plus cher. J'en suis vraiment convaincu. » Une telle affirmation corrobore les propos de Marcel Fournier : « Lorsque nous avons décidé d'installer notre premier supermarché, nous avons oublié le discount, la vente à faible marge de tous les articles. C'était pourtant l'essentiel. Leclerc nous a rendu un fier service. »

(Sources : LSA - 26/10/1963 ; Villermet, 1991 ; Encadré R6 ; Lhermie, 2003 ; Paturle, 2005)

Ainsi, la catégorisation des choix (idéation, opportunités, réponses) renforce la distinction des *business models* d'entreprises avec des établissements aux formats et implantations similaires. Nos interviewés distinguent bien souvent Carrefour de E.Leclerc, car les histoires des fondateurs respectifs sont bien connues des acteurs du secteur de la distribution comme l'illustrent les propos d'un directeur de magasins E.Leclerc. L'exercice apparaît néanmoins beaucoup plus complexe quand l'histoire de l'entreprise est méconnue. Ce constat réaffirme l'importance de la chronologie dans l'analyse des firmes et plus spécifiquement de leurs *business models*.

« Un E.Leclerc ce n'est pas du tout un Carrefour. Chez E.Leclerc on ne peut pas posséder plus de trois magasins par exemple. Pourquoi d'après vous ? C'est pour rester proche du terrain. Ce n'est pas un détail, c'est justement parce qu'il y a cette culture où la proximité du terrain est très importante que l'on est l'entreprise numéro un aujourd'hui. Notre combat a toujours été les prix bas. (...) Si Intermarché par exemple a été le premier à développer leur flotte de pêche, c'est bien parce que c'est

dans leur ADN aussi la proximité. Intermarché ce sont des anciens de E.Leclerc, on a un ADN très proche, mais différent. L'ADN fait que vous et moi sommes de la même espèce, mais pour autant nous ne sommes pas pareils. » - E.LECLERC, Directeur d'hypermarché (2018)

1.2.3. Représentation du *business model* de Carrefour

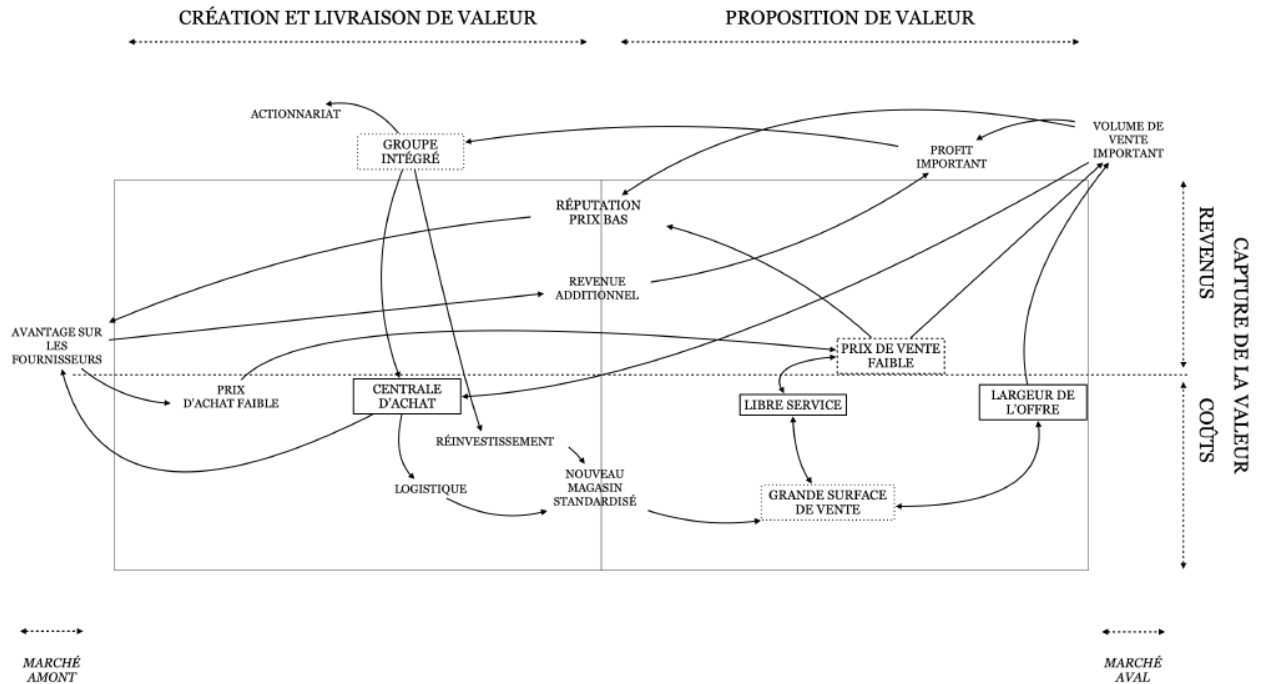
Nous défendons l'idée que la représentation graphique du *business model* dans le cadre de la recherche académique doit offrir une vision à la fois détaillée et simplifiée. Débute alors une recherche d'équilibre entre spécificité et généralité ; complexité et simplicité ; exhaustivité et agrégation. Une représentation trop édulcorée ne permet pas de comprendre les rouages et les caractéristiques propres à un *business model*, alors qu'une illustration trop détaillée occultera l'essentiel derrière une myriade d'informations. Nous proposons ainsi une adaptation de la représentation graphique définie par Casadesus-Masanell et Ricart (2010). Nous intégrons cette représentation dans une matrice qui distingue les trois dimensions du *business model* identifiées par Richardson (2008), à savoir la proposition de valeur, le système de création et de livraison de valeur et les mécanismes de capture de la valeur. Les relations de causalité entre les choix et les conséquences nous permettent de proposer une représentation du *business model* de Carrefour, sous forme de diagramme de boucles causales.

La lecture des informations présentes dans la figure R4 peut apparaître au premier abord complexe. Les deux prochains paragraphes s'attachent par conséquent à décrire la structure de cette représentation graphique afin de permettre sa compréhension. Les caractéristiques dans les encadrés représentent les choix. Dans les encadrés pleins, on retrouve les choix relatifs à l'idéation. Pour les composantes insérées entre pointillés, il s'agit des opportunités stratégiques, quand celles que l'on retrouve entre des tirets correspondent aux réponses stratégiques. Dans le prolongement de ces choix, dépourvus d'encadrement, sont représentées les conséquences de ces choix. Ces choix et conséquences sont reliés les uns avec les autres à travers des relations de causalité, matérialisées par des flèches.

Cette représentation causale s'intègre dans une matrice. Dans l'encadré de gauche sont mises en avant les composantes associées au système de création et de livraison de valeur. En revanche, on retrouve dans l'encadré de droite les choix et conséquences attribués à la proposition de la valeur. Ces deux encadrés sont séparés en leur centre par une droite horizontale. Les choix et les conséquences positionnés en dessous de cette ligne correspondent à des coûts. Les composantes relatives à des revenus se situent au-dessus de cette ligne. Cette répartition horizontale offre une description des mécanismes de capture de valeur. Ces encadrés prennent place au sein d'un marché amont et d'un marché aval

représentés aux extrémités gauche et droite de cette figure. Ces deux marchés permettent de matérialiser certaines des relations caractérisées du *business model* de Carrefour. Par exemple, la composante « volume de vente » se place à la frontière de la proposition de valeur du *business model* et le marché aval.

Figure R4 : Représentation du business model de l'hypermarché Carrefour (1963)



(Source : adaptée de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

Ainsi, la figure R4 offre une représentation dynamique et abrégée du *business model* de l'entreprise Carrefour (cf. annexe R1 pour une représentation plus détaillée du *business model* de Carrefour). À la vue de cette représentation, nous remarquons que la majorité des « choix » se rapportent à la proposition de valeur. Nous interprétons ce phénomène au secteur de la distribution où le lien entre les marchés finaux et le *business model* sont exacerbés comparativement à des secteurs situés plus en amont. Effectivement, à la fin des années 70 et dans le prolongement de l'après-guerre, le métier des distributeurs consiste à créer et répondre aux besoins des consommateurs afin de maximiser le volume des ventes.

D'autre part, nous constatons que la logique du *business model* tend à réduire les coûts variables au détriment des coûts fixes. En effet, les acquisitions immobilières des grandes surfaces, qu'elles soient périphériques ou urbanisées, sont rentabilisées à travers le volume des ventes et la réduction des coûts unitaires. Le cas de la création d'un parking à proximité du premier supermarché Carrefour est une illustration de l'inanité des coûts fixes pour l'entreprise encore valable dans les années 70 (cf. encadré R7).

La réflexion orientée sur les coûts unitaires implique un ensemble de liens de causalité qui vont se mettre en place les uns avec les autres. La quête insatiable du volume de vente et des prix bas ainsi que le succès que rencontrent les grandes surfaces alimentaires de l'enseigne entraînent un nombre d'ouvertures exponentielles de magasins. La création de nouveaux magasins va à son tour favoriser la concentration du pouvoir dans les mains de Carrefour par rapport à ses fournisseurs et consommateurs, mais également vis-à-vis de ses concurrents, notamment les distributeurs aux plus petites surfaces de vente. Cette concentration, qui a été à l'origine de l'évolution des formats de distribution décrite dans les premières sous-sections, continue son ascension. Dans le prolongement de cette trajectoire (*cf. supra. figure R2*) le *business model* de Carrefour repose sur une augmentation des m² dédiés à la vente à travers le nombre de ses magasins et/ou leur taille, c'est-à-dire une préférence pour la croissance extensive.

Encadré R7 : Construction d'un parking en réponse au succès du premier supermarché de l'enseigne Carrefour

(Sources : Villermet, 1991)

« Au cours de la séance du conseil municipal du 8 mai, le maire, Charles Bosson, a communiqué aux élus un rapport sur la construction d'une voie large de vingt mètres dans le quartier du Parmelan. Il souligna que **“la réalisation d'un tel projet présentait un réel caractère d'urgence en raison de l'insuffisance des artères qui desservaient à l'époque l'importante agglomération** nouvelle du quartier de Novel”.

Le coût des travaux étant fort élevé, le maire a mentionné “l'aimable intervention d'un commerçant annecien”. En effet, **Marcel Fournier a proposé à la municipalité d'aider la ville dans cette opération, en recherchant lui-même un prêteur et compte tenu de la plus-value apportée à son commerce par ces travaux publics d'intérêt général, d'apporter un concours financier.**

Le parking du supermarché Carrefour a été mis en place lors de l'aménagement de cette voie nouvelle, la ville s'étant saisie d'une partie de la propriété Pillet pour prolonger la rue André-Theuriet. Les travaux de démolition ont été assez tardifs. Marcel Fournier devait attendre l'achèvement de l'immeuble La Forclaz, dont il était responsable, pour pouvoir reloger madame Pillet. »

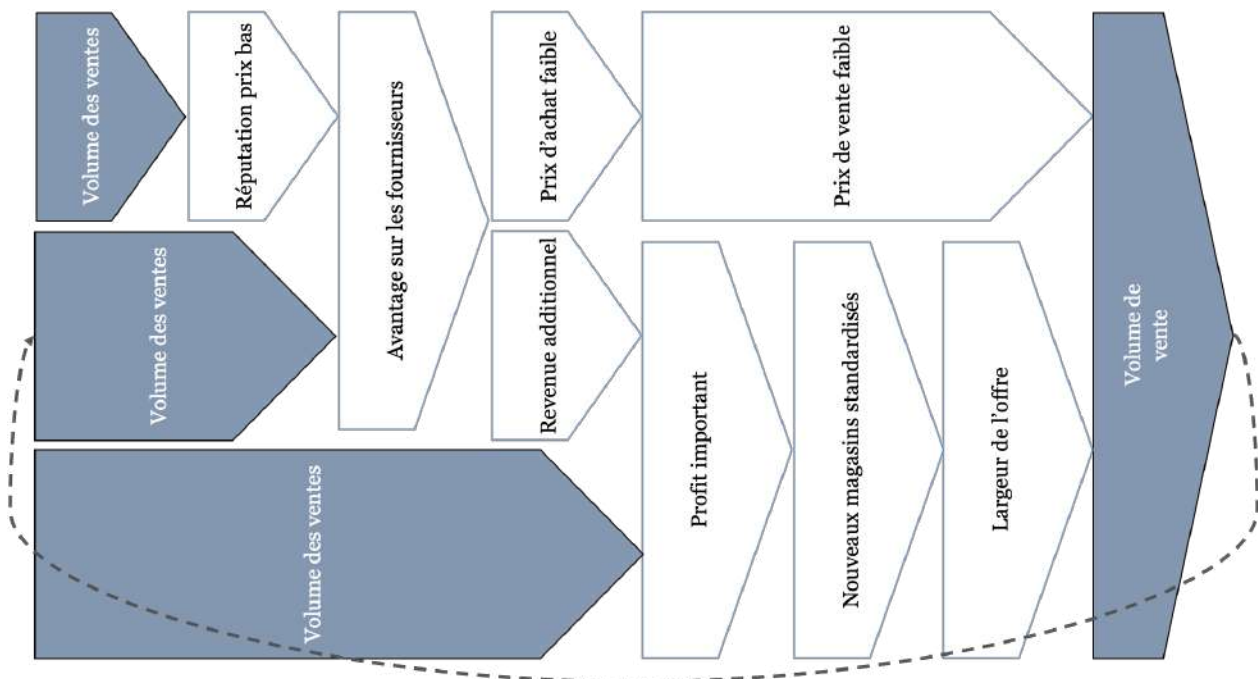
1.2.4. Les cercles « fructueux » du *business model* de l'hypermarché

Les liens de causalité entre les différentes caractéristiques du *business model* de Carrefour génèrent des boucles de rétroaction qui renforcent certaines de ses composantes à chacune de leurs itérations. La figure R4 fait état d'un nombre important d'itérations. On observe que de nombreuses boucles se mettent en place autour du volume de vente. Le cœur du *business model* de Carrefour, et de l'hypermarché en général, réside dans l'itération entre volume de vente, pouvoir sur les fournisseurs, prix d'achat faible et prix de vente faible. En effet, à

mesure que le volume de vente d'un hypermarché Carrefour augmente (en raison des prix bas pratiqués), le pouvoir de négociation avec les fournisseurs s'accroît, ce qui entraîne une baisse des prix d'achat que l'entreprise répercute sur son prix de vente qui de nouveau accroît le volume de vente. Cette boucle de rétroaction est un élément qui caractérise le fonctionnement du *business model* et qui explique son orientation vers une quête insatiable du volume d'activité entraînant avec elle un déséquilibre toujours plus important entre les fournisseurs et les distributeurs.

Ce que nous avons identifié comme cœur du *business model* bénéficie d'effets d'entraînement annexes qui viennent interagir et accentuer certaines composantes. Un extrait de ce phénomène est représenté dans la figure R5. On remarque que le volume de vente est favorisé à travers le réinvestissement et la création de nouveaux magasins, mais également à travers la constitution d'une réputation de la marque Carrefour autour des prix bas.

Figure R5 : Les cercles fructueux du business model de Carrefour



(Sources : adaptées de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; figure R4)

L'augmentation de l'activité de Carrefour va accroître le déséquilibre entre Carrefour et les fournisseurs, spécifiquement ceux de petite taille. Carrefour et les enseignes de distribution alimentaire inscrites dans une démarche similaire établissent alors des relations particulières avec leurs fournisseurs. Nous avons décrit certaines de ces relations, notamment les revenus qu'ils génèrent à travers les marges arrières et autres rabais. D'un côté de l'équation, les clients de l'enseigne Carrefour règlent leurs achats comptant alors que de l'autre côté les

fournisseurs sont contraints d'octroyer à l'enseigne des délais de paiement. Les ressources en fonds de roulement permettent de faciliter l'ouverture de nouveaux hypermarchés en limitant les besoins de financement.

À la lumière des conditions de travail des agriculteurs et le taux de suicide qui caractérise ce secteur (voir par exemple Deffontaines, 2014), il semblerait que ces boucles de rétroaction induisent des déséquilibres au sein du secteur, de la filière et peut-être au-delà. Les mots d'un ancien fournisseur de GSA aujourd'hui converti à l'agriculture biologique et paysanne attribuent la plupart des maux qui frappent les agriculteurs à l'essor des GSA.

« L'hypermarché a tué l'agriculture. Ils ont tué les agriculteurs. Dès que j'ai commencé à travailler pour eux (les enseignes de GSA), j'ai été contraint. **On ne décide pas du jour au lendemain de travailler pour E.Leclerc. Mais vos clients habituels, si vous en avez, ils se sont transformés en supermarchés ou alors ils ont disparu.** Je ne peux pas garder mes carottes dans le salon. Donc à un moment tu es obligé de passer par E.Leclerc, Carrefour ou n'importe lequel d'entre eux. Le pire c'est qu'au début l'idée elle te paraît presque géniale, mais après... **Tu te retrouves aspiré dans une spirale et quand tu en ressors... si tu en ressors, il ne te reste plus que tes yeux pour pleurer. On t'achète ta production pour une bouchée de pain. On te demande des délais de paiement toujours plus longs comme si c'était eux qui avaient besoin de cash, alors que toi tu n'arrives pas à finir le mois.** » - Fournisseur 4, propriétaire de l'exploitation (2018)

Cette confession de l'expérience dramatique d'un agriculteur apparaît comme caricaturale. Cependant, il est intéressant d'observer la comparaison avec la spirale dont use le répondant pour décrire cette relation désavantageuse. Les boucles de rétroactions identifiées comme fructueuses pour Carrefour et les GSA concurrentes sont perçues comme pernicieuses pour d'autres acteurs de leur environnement.

1.3. L'ère de la grande distribution (1963 - 1985)

1.3.1. Diffusion des grandes surfaces alimentaires

L'analyse du *business model* nous permet de mettre en avant des effets d'entraînement vers un accroissement des surfaces de vente et une concentration du pouvoir sectorielle aux mains des distributeurs. Si la paternité de l'hypermarché a été attribuée à Carrefour, c'est peut-être parce que l'enseigne la revendique, mais aussi parce que Carrefour est l'enseigne qui a exporté ce modèle dans de nombreuses régions du monde. En effet, dans la précédente version de la section historique de son site institutionnel, Carrefour précisait être l'inventeur d'un « nouveau format de distribution », celui de l'hypermarché. La nouvelle version du site est plus mesurée et précise que l'hypermarché est le premier sur le territoire français⁷⁴. La page du site mise à jour, ainsi que l'ancienne version, font une part belle à l'internationalisation de l'entreprise. En 1967, Carrefour ouvre un premier hypermarché en Belgique, puis rapidement dans le reste de l'Europe, en Amérique du Sud et en Asie. Le déploiement des hypermarchés sur le territoire national et à l'international propulse le groupe Carrefour à la première place européenne et à la seconde place mondiale du classement des enseignes de distribution, suite à la fusion avec le groupe Promodès (1999)⁷⁵.

Tableau R2 : Nombre d'hypermarchés et de supermarchés en France (1963 - 1985)

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Hypermarchés	1	2	2	3	5	14	28	72	113	143	211	259
Supermarchés	304	434	600	860	738	1 128	1 163	1 403	1 673	2 063	2 324	2 548

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Hypermarchés	291	305	339	369	387	407	426	460	493	521	549
Supermarchés	2 733	2 846	3 157	3 302	3 492	3 710	3 962	4 261	4 656	5 061	5 440

(Sources : *Annuaire statistique de la France* - INSEE - 1963 - 1989)

Outre l'activité internationale, l'hypermarché connaît un développement exponentiel en France. La rencontre du succès des hypermarchés dans les zones où ils sont implantés favorise le développement de ces établissements sur le territoire comme le résume le tableau R2. En 1978, le paysage commercial français est composé de 369 hypermarchés et

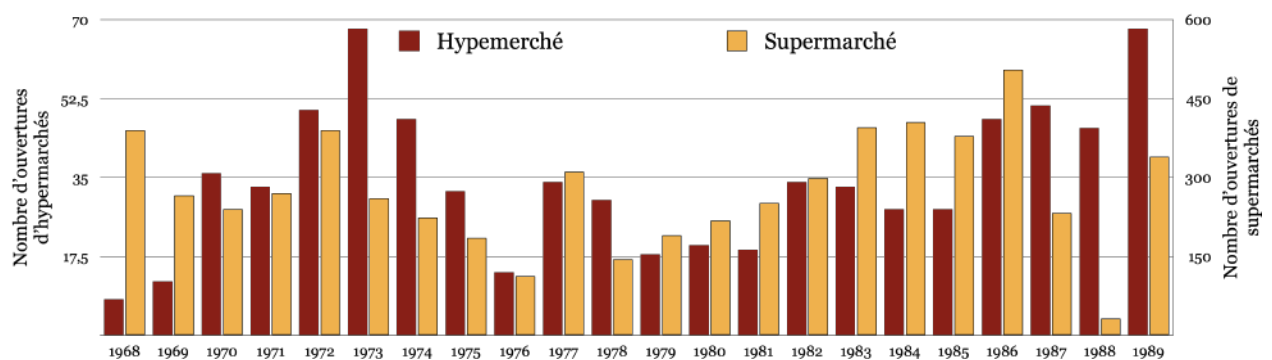
⁷⁴ Mise à jour de septembre 2020 : <https://www.carrefour.com/fr/groupe/histoire>

⁷⁵ Selon palmarès annuel de la distribution (2001) - Deloitte

3302 supermarchés alors que l'on en dénombre dix ans auparavant respectivement 14 et 1128. Après l'ouverture et le succès du premier hypermarché, Carrefour va multiplier les points de vente de ce format de distribution. Par la suite, des concurrents s'inspirent des établissements Carrefour, comme Auchan et Docks de France en 1967 (qui inaugurent leurs premiers magasins avec une surface de plus de 2500 m²) ou E.Leclerc en 1969. D'autres enseignes, dont des enseignes aujourd'hui disparues ont dupliqué ce format de distribution : Rallye, Mammouth, Euromarché, etc.

L'année 1968 est le point de départ de la diffusion des hypermarchés. Pendant les 10 années qui vont succéder l'ouverture du premier hypermarché, le nombre de nouveaux magasins adoptant ce format sera chaque année plus important avec en 1973 un nombre record sur la période de 68 ouvertures (*cf.* figure R6). Il faudra attendre 1983 pour atteindre des nombres d'ouvertures aussi importants. Ce ralentissement est dû dans une certaine mesure à la loi d'orientation sur le commerce et l'artisanat, dite loi Royer (1973). Cette loi visait à limiter l'implantation des grandes surfaces (>1000 m²). Parallèlement aux développements des hypermarchés en nombre, on assiste également à l'ouverture de magasins que l'on peut qualifier de titanesques pour l'époque. Dès le 8 mars 1972, Carrefour inaugure le plus grand hypermarché d'Europe à Porter-sur-Garonne avec une surface de 25 000 m², soit une surface 10 fois supérieure à son premier hypermarché.

Figure R6 : Comparatif des ouvertures de supermarchés et d'hypermarchés (1968 à 1989)



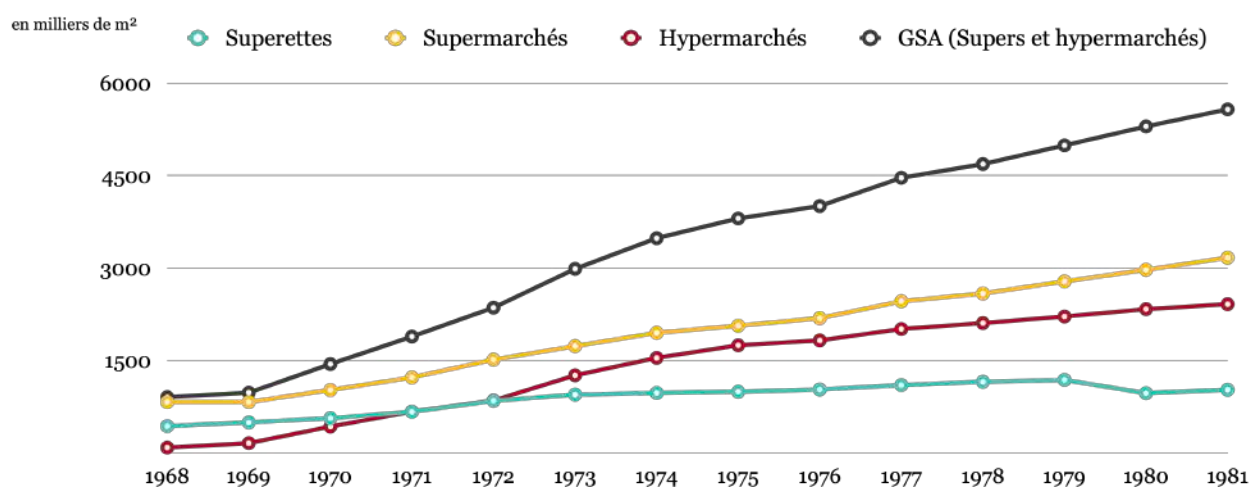
(Sources : *Annuaire statistique de la France - INSEE - 1963 - 1989*)

À l'instar des hypermarchés, les supermarchés vont continuer à mailler le territoire français. Le nombre d'ouvertures de magasins connaît des variations, mais de 1968 à 1988 le rapport entre le nombre d'ouvertures et de fermetures fait apparaître une augmentation de 260 magasins chaque année. Bien que beaucoup moins nombreux que les épiceries et

supérettes (environ 5000 supérettes dans les années 70⁷⁶), les magasins de GSA ont une surface au sol qui va rapidement surpasser les petits formats de distribution. La figure R7 montre l'évolution des m² au sol des supérettes, supermarchés et hypermarchés entre 1968 et 1981. On observe un développement rapide des surfaces des hypermarchés qui viennent égaler puis surpasser celles des supérettes dès 1972. La courbe en noir offre une vision cumulée des m² des GSA, à savoir les supermarchés et hypermarchés. Cette courbe accentue l'écart qui existe entre les grandes et les petites surfaces (<400 m²).

En plus d'accroître le nombre de magasins, la surface moyenne des magasins est de plus en plus importante. En 1968, les GSA s'établissaient avec des magasins d'une taille moyenne de 787 m². En 1980, cette surface moyenne a presque doublé avec une surface des GSA de 1286 m². Une augmentation qui est en partie contrainte par la loi Royer. En effet, les GSA sont soumises à un régime d'autorisations administratives départementales et nationales. Cette loi entraîne une limitation des grandes surfaces commerciales sans néanmoins stopper leur développement. Les autorisations favorisent l'ouverture de projets de plus petites tailles.

Figure R7 : Comparatif des surfaces au sol des formats de distribution de 1968 à 1981



(Sources : *Annuaire statistique de la France* - INSEE - 1963 - 1989)

Cette réglementation a une incidence plus marquée sur les hypermarchés. Afin de contourner les refus d'ouvertures, les chaînes de distribution vont favoriser les demandes d'extension des établissements existants qui bénéficient d'un taux d'approbation plus important et augmenter le nombre de demandes. Les pouvoirs publics ne vont pas arrêter le développement des grandes et moyennes surfaces, mais le ralentir. Les effets de cette loi semblent relatifs à la vue

⁷⁶ Les méthodes de recensement de l'Insee concernant les supérettes ont plusieurs fois évolué. Les variations importantes des indicateurs ne nous permettent pas de proposer une analyse comparative.

du développement des supermarchés et des hypermarchés entre 1973 et 1985 (*cf.* tableau R2). Les distributeurs semblent avoir réussi à s'adapter aux tentatives des pouvoirs publics d'infléchir leur domination croissante.

1.3.2. De la maison à succursales aux réseaux intégrés et franchisés

À la suite de Carrefour, un nombre important d'acteurs va s'intéresser au format de l'hypermarché, en plus du supermarché qui suscite déjà un intérêt croissant en raison des perspectives de rentabilité que ces formats de distribution offraient dans les années 70. Nous montrons ci-avant que les supermarchés et les hypermarchés ont connu un développement massif sur le territoire français. Les ouvertures de GSA sont le fait d'acteurs très divers. En effet, des entrepreneurs indépendants (Carrefour, Auchan), des groupements d'indépendants (Leclerc, Les Mousquetaires, Système U anciennement Unico), des grossistes (Major, Promodes), des maisons à succursales (Felix Potin, Casino) ou des coopératives de consommateurs (Maxicoop, Rond Point Coop) vont tour à tour s'intéresser aux grandes surfaces alimentaires et au format plus spécifique de l'hypermarché.

Dans le cadre des recensements économiques annuels, l'Insee a fait évoluer ses catégories relatives à la propriété des magasins d'hypermarché. Le tableau R3 met en lumière certaines de ces évolutions, notamment l'agrégation progressive des « maisons à succursales », « magasins populaires », « coopératives de consommation » et « entreprises gérant des supermarchés » au sein d'une catégorie unique : « grandes entreprises d'hypermarchés ». L'institut économique adoptera cette typologie dès 1990. Au sein de ce même tableau, on remarque que dès le début des années 80, plus de 2/3 des hypermarchés sont exploités par des entreprises qui en contrôlent plusieurs (maisons à succursales et entreprises gérant de grandes surfaces). En d'autres termes, la majorité des magasins appartient financièrement et juridiquement à un petit nombre d'entreprises, comme Carrefour. Ainsi, l'on devine que les chaînes d'hypermarchés sont la norme dès la fin des années 70 (*cf.* tableau R3).

Pour ces chaînes de magasins, les stratégies d'implantation sont étroitement liées à leurs modes d'organisation. En effet, on distingue au sein de cette pluralité d'acteurs deux modes d'organisation que nous utiliserons pour les différencier : les groupes intégrés et les groupes d'indépendants. Cette catégorisation est différente de celle qui est proposée par l'Insee, mais est admise par les acteurs du secteur qui en usent pour distinguer aujourd'hui les groupes d'hypermarchés les uns des autres. En comparaison au tableau R3, cette classification se concentre sur les groupes d'hypermarchés et exclut donc les indépendants isolés. Les groupes

d'indépendants ne doivent pas être confondus avec la catégorie « indépendants » du tableau R4 qui lui ne concerne que les indépendants dépourvus de groupements. L'Insee a en effet exclu depuis 1973 les indépendants regroupés autour d'une tête de réseaux de cette catégorie⁷⁷.

Tableau R3 : Catégories des propriétaires d'hypermarchés (1980-1980)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Nombre d'hypermarchés	407	426	460	493	521	549	597	648	694	762	811
Grands magasins et magasins populaires	18	18	19	22	22	22	25	24	24	25	
Maisons à succursales	121	125									
Coopératives de consommation	38	39	172	184	190	194	195	194	183	185	525
Entreprises gérant des grandes surfaces	166	172	186	195	204	212	253	279	289	304	
Indépendants	64	72	83	92	105	121	124	151	198	248	286

(Sources : *Annuaire statistique de la France* - INSEE - 1963 - 1989)

Les groupes intégrés ont une stratégie de développement commercial dans laquelle les structures et points de vente du réseau sont toutes des filiales ou des succursales appartenant à une même entreprise. Au sein de cette catégorie, on retrouve principalement les anciennes maisons à succursales (Felix Potin, Casino), les entreprises « familiales » et actionnariales comme Auchan et Carrefour. Les hypermarchés et supermarchés des groupes intégrés sont dirigés le plus souvent par des salariés du groupe. Les directeurs de magasins Carrefour que nous avons interrogés dans le cadre de notre étude étaient en effet des salariés du groupe.

A contrario, un groupement d'indépendants est un réseau organisé dans lequel s'associent des commerçants-propriétaires de points de vente indépendants. Cette catégorie est constituée principalement par les coopératives de commerçants (comme système U, E.Leclerc ou encore Les Mousquetaires). Elle désigne un mode d'organisation où des entrepreneurs indépendants qui détiennent et contrôlent un ou plusieurs établissements

⁷⁷ Concernant la nouvelle catégorie de 1973 - Entreprises gérant des grandes surfaces : « Il s'agit des unités dépendant d'entreprises et groupements importants qui exploitent uniquement des grandes surfaces de vente du type hypermarchés et parfois des supermarchés, unités qui dans les précédents recensements étaient classées dans leur secteur d'appartenance à savoir succursalistes, indépendants et mixtes » - *L'annuaire statistique de l'Insee*, 1973.

s'associent afin de mettre en commun certains outils et actions. Ces actions se matérialisent par des centrales d'achats, une centralisation de la logistique, une politique de communication commune, etc. Les commerçants indépendants disposent de plus grandes marges de manœuvre quant à la gestion de leurs activités (achats, services, pratiques commerciales, etc.).

Le critère discriminant de ces deux modes d'organisation réside dans le lien entre la société d'hypermarché et ses magasins. Les groupements d'indépendants se développent principalement à travers l'ouverture de franchises et de coopératives. Les filiales et les succursales sont les entités juridiques déployées par les réseaux intégrés. Carrefour - groupe historiquement intégré - ouvre à présent des magasins sous contrat de franchise ou de location-gérance. Historiquement, Carrefour a constitué son empire par l'ouverture exclusive de filiales. Les magasins franchisés sont majoritaires aujourd'hui, notamment pour ce qui concerne les plus petites surfaces. Autre exemple, l'enseigne Cora ouvre ses premiers hypermarchés en tant que franchise de Carrefour (1969) avant de devenir, cinq ans après la fin du contrat, un groupe de distribution indépendant (Groupe L. Delhaize).

1.3.3. Philosophie oligopolistique des GSA

Ainsi, le parc d'hypermarchés français, mais aussi de supermarchés est en grande partie sous l'égide de grands groupes spécialisés dans la distribution alimentaire. La plupart des chaînes de grandes surfaces alimentaires vont avec le temps enrichir leur gamme de formats de distribution et disséminer des hypermarchés, des supermarchés et des magasins de proximité sur l'ensemble du territoire français. L'impossible coexistence de nombreuses grandes surfaces alimentaires sur une zone géographique restreinte provoque des situations oligopolistiques régionales. Les enseignes des grandes surfaces alimentaires les plus fragiles ferment leurs portes ou cèdent leurs magasins à certains de leurs concurrents. Parfois même, la cannibalisation des magasins d'un même groupe ampute leur rentabilité respective. Par exemple, Auchan a cédé à Intermarché son premier supermarché, ouvert à Roubaix en 1961, car il était concurrencé par un de ses plus récents hypermarchés (Leers).

Ces situations oligopolistiques sont encore plus marquées dans les zones rurales où elles prennent l'allure de monopole. En 2019, Florence Aubenas retranscrit à travers une chronique de 6 épisodes l'histoire de l'Hyper U de Mende. Ces publications mettent en lumière la dépendance des habitants à ces grandes surfaces en raison de leur pouvoir monopolistique. L'encadré R8 présente un extrait du premier épisode.

Encadré R8 : Extrait : À Mende, chronique des rayons de l'Hyper U : « Avoir un gros chariot, c'était être quelqu'un »

(Source : Florence Aubenas - Le monde - 19/08/2019)

« En Lozère, la ville de Mende, 12 000 habitants, revendique **deux cathédrales : Notre-Dame-et-Saint-Privat et l'Hyper U**, seul hypermarché du département.

Le magasin est à couper le souffle, il faut le reconnaître : 7 000 m², avec une baie vitrée tout le long de la ligne des caisses qui plonge dans un horizon saisissant de ciel et de montagnes. Derrière les portillons, des clients attendent déjà l'ouverture, chariots sagement rangés flanc contre flanc, comme de brillants petits attelages. C'est l'entrée principale, majestueuse, qui s'ouvre sur la "pénétrante", l'allée conçue pour faire tourner les têtes, promotions spectaculaires, articles de saison ou téléphones portables.

"Ce matin, j'ai dit à mon mari : tiens, si on allait à Hyper U ?", annonce une retraitée en embrassant une autre. Et le mari : "On n'était pas sortis du parking qu'on avait déjà salué quatre personnes." On peut également entrer dans le magasin par l'autre côté, plus confidentiel, la petite porte, en quelque sorte. Elle aussi compte ses habitués : elle permet un raccourci vers le rayon boucherie et surtout le grand bac réfrigéré, que coiffe le calicot "Anti-gaspi". ».

L'ascension des chaînes de magasins avec leurs grandes surfaces telle que Auchan, Promodès, Euromarché, Carrefour, E.Leclerc et consorts, va générer des phénomènes de concurrence multi-points où la rivalité entre certaines de ces firmes prend place simultanément sur plusieurs marchés géographiques. Ces phénomènes de concurrence multi-points sont la résultante des stratégies de croissance extensive de ces chaînes de magasins.

Cette concurrence multi-points accentue celle que se livrent les distributeurs sur le prix de vente. Afin de proposer des prix toujours plus compétitifs, les groupes d'hypermarchés vont continuer à accroître le volume de leurs activités en accentuant la concentration du marché et/ou en coopérant avec certains de leurs concurrents. En effet, les entreprises concurrentes se retrouvent au sein de groupements d'achats. Certains de ces groupements permettent de créer de nouvelles enseignes. L'enseigne Mammouth est par exemple utilisée par sept groupes de distribution différents dont les plus importants sont les Docks de France et la Société Alsacienne de Super-Marchés (SASM). Ces phénomènes de concurrence intense et de coopération entraînent une concentration toujours plus importante des acteurs favorisant encore l'essor des chaînes de magasins. En 1985, malgré le durcissement de la concurrence, nous ne pouvons qualifier l'état du secteur de la distribution alimentaire nationale d'oligopole (Insee, 1986). En revanche, il tend vers un état oligopolistique en réduisant le nombre d'acteurs et en augmentant le pouvoir des plus résistants sur les petits commerçants et autres acteurs de la filière.

1.3.4. Domination des grandes surfaces alimentaire sur le secteur de la distribution alimentaire (1985)

En plus de leur développement en nombre, en superficie et géographique, les GSA s'imposent dans le paysage de la distribution alimentaire française. Ces formats de distribution vont s'imposer sur le secteur de la distribution alimentaire en devenant le format de distribution privilégié des ménages français. En 1985, 35 % des achats alimentaires des ménages français transitent par les enseignes de GSA (cf. tableau R4). C'est-à-dire que plus d'un achat alimentaire sur trois est opéré par une grande surface alimentaire.

Tableau R4 : Les achats alimentaires des ménages français (1982-1985)

	1982	1983	1984	1985
1. Grandes surfaces alimentaires du commerce de détail	31,3	32,3	34,2	35,8
Hypermarchés (plus de 2500 m ²)	15,3	15,7	16,6	17,7
Supermarchés (de 400 m ² à 2500 m ²)	16	16,6	17,6	18,1
2. Magasins populaires (sauf hypermarchés leur appartenant)	3,2	3,1	3,1	3
3. Supérettes, mini-libres-services, magasins traditionnels de petite surface (moins de 400m ²)	7,2	6,8	6,2	5,8
Commerce de détail alimentaire ou non spécialisé, de grande surface ou succursaliste	41,7	42,2	43,5	44,6
4. Commerce de détail non-alimentaire non spécialisé	0,7	0,6	0,6	0,6
dont grands magasins	0,6	0,5	0,5	0,5
Commerce de détail non spécialisé de grande surface ou concentré	42,4	42,8	44,1	45,2
5. Supérettes, mini-libres-services, magasins traditionnels de petite surface (moins de 400 m ²) appartenant à des indépendants	14,6	14,5	14,2	14
6. Commerce de viandes	17,8	17,4	17	16,5
7. Commerce de détail alimentaire spécialisé	10,6	10,7	10,4	10,3
8. Pharmacies	0,4	0,4	0,4	0,4
9. Autres commerces spécialisés non-alimentaires	0,1	0,1	0,1	0,1
Commerce de détail spécialisé, et commerce de détail non spécialisé de petite surface non concentré	43,5	43,1	42,1	41,3
Ensemble du commerce de détail	85,9	85,9	86,2	86,5
10. Achats effectués en dehors du commerce de détail	14,1	14,1	13,8	13,5
en millions de francs TTC	452 049	498 693	542 159	572 994
en millions de Euros	68 914	76 025	82 651	87 352
Croissance annuelle		10,32 %	5,9 %	2,7 %

(Source : L'INSEE, 1986 - Le commerce en 1985)

Ces formats de distribution deviennent les formats dominants du secteur. De 1982 à 1985, la part de marchés des grandes et moyennes surfaces évolue de 31,3 % à plus de 35 %. L'offre alimentaire représente pour ces enseignes plus de 30 milliards d'euros (205 milliards de francs). Cependant, l'on constate que cet accroissement s'est réalisé au détriment des plus petites surfaces, incluant les commerces de détail, les commerces spécialisés, mais également les magasins populaires et les petits commerces des succursalistes appartenant au même groupe. La diffusion des modèles de GMS entraîne un accroissement de la demande des ménages ; c'est-à-dire que les enseignes de GMS ont des parts de marché de plus en plus importantes, d'un marché lui-même en expansion. Le modèle s'impose indéniablement comme le modèle dominant dans le secteur de la distribution alimentaire.

Cette croissance propre aux Trente Glorieuses repose essentiellement sur la recherche du prix bas et l'augmentation continue des surfaces de vente. Le potentiel de croissance montre cependant des signes de saturation en raison de l'équipement des ménages en voiture et réfrigérateur déjà élevé, les contraintes réglementaires et la concurrence de plus en plus véhémente qui s'instaure entre les différentes enseignes de supermarchés et d'hypermarchés.

1.3.5. Mise en œuvre de l'orthodoxie sectorielle

Face à l'augmentation du nombre d'hypermarchés et l'établissement d'importantes chaînes de magasins, on discerne différentes stratégies d'acteurs, mais également des intérêts et comportements communs. Par exemple, le développement de Carrefour se caractérise par des installations de magasins en périphérie avec des surfaces d'exploitation au-dessus de la moyenne (jusqu'à 20 000 m²). Auchan se différencie en renforçant la part des produits non alimentaires au sein de leurs hypermarchés, quant à l'inverse l'enseigne Mammouth insiste sur le poids de l'alimentaire dans son offre globale (70 % des ventes).

Malgré des stratégies, des *business models* et des tactiques différentes des entreprises gérant des hypermarchés, se met en place au sein du secteur un certain nombre de règles. Ces règles du jeu concurrentiel sont instaurées et consenties par les entreprises dominantes, c'est-à-dire les chaînes de grandes surfaces alimentaires. Elles s'imposent aux autres acteurs du secteur, mais également à certaines de leurs parties prenantes, notamment le long de la filière. Ces règles, piliers de l'orthodoxie sectorielle, sont la résultante de l'hégémonie des grands groupes de distribution alimentaire. Les hypermarchés, les supermarchés, les commerces de proximité et autres formats de distribution alimentaire sont sous l'égide de cette orthodoxie. Cette orthodoxie prend la forme de règles librement consenties par les acteurs dominants. Pour les

autres distributeurs, elles sont acceptées en dépit de leur volonté. À l'instar des relations en boucles causales du *business model* de Carrefour qui mettaient en avant des phénomènes itératifs et cycliques entre différentes composantes, les règles du jeu sont une agrégation de certaines de ces itérations, c'est-à-dire des composantes et de leurs liens de causalité communs et partagés par les acteurs dominants.

Tout comme le *business model*, l'orthodoxie sectorielle est une représentation conceptuelle et abstraite qui peut prendre plusieurs formes. Une des formes admises par la littérature, mais également par le secteur, s'apparente à des préceptes ou des commandements, les plus connues étant ceux que les historiens économiques attribuent à Bernardo Trujillo (Villermet, 1991) : « Empilez haut et cassez vos prix ! », « Créez des îlots de perte dans un océan de profit ! », « Plus de vitrines, ces cercueils de marchandises, laissez le consommateur faire le travail ! », « Le succès repose sur 3 pieds : le libre-service, les prix bas, le spectacle ; qu'un seul "pied" vienne à manquer et tout s'écroule », « Le massacre des petits commerçants routiniers est inévitable ».

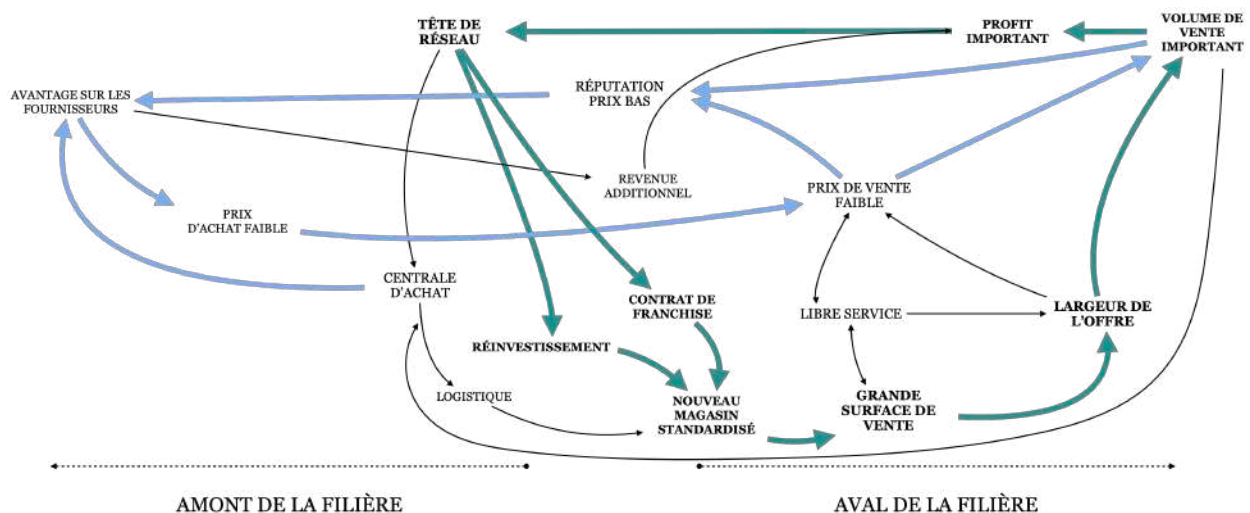
Certains des préceptes sont devenus les slogans ou les credos d'enseignes de distribution comme « des prix bas toute l'année », « Tout sous le même toit ». Ces préceptes ont l'avantage de mettre fortement en lumière les composantes des *business models*, où les entreprises se prêtent au jeu de la concurrence. Néanmoins, ils se concentrent bien souvent sur des composantes de la proposition de valeur qui intéressent les consommateurs. Sont éludés par conséquent les mécanismes de création de valeur inhérents à la performance des composantes annoncées. La pression exercée sur les fournisseurs est aujourd'hui connue de tous les distributeurs, comme nous le suggère un expert du secteur. C'est un des éléments clés de la performance des grandes surfaces sans pour autant faire partie du discours grand public de ces magasins. Bien qu'un extrait plus haut prête à Bernardo l'inévitable mort des petits commerçants, il est difficile d'imaginer une enseigne de distribution mettre en avant les pratiques les moins avouables mises en œuvre afin de performer sur le marché : « Faisons acheter aux consommateurs des biens dont ils n'ont pas l'utilité par le biais du marketing ! » ; « Exerçons une pression sans commune mesure sur les fournisseurs afin d'élever nos marges ! ». De plus, ces différents préceptes ne permettent pas de mettre en lumière les relations de ces composantes les unes avec les autres, ce qui est rendu possible à travers un diagramme en boucles causales.

« J'entends souvent que les enseignes de GMS ne sont pas tendres sur les prix. C'est vrai que ce ne sont pas des tendres, mais je n'ai connu personne de tendre dans les achats. Moi j'ai travaillé aux achats pendant très longtemps avec des produits qui sont en bio aussi. Il y a un prix du

marché. On peut faire exception quelques fois, mais bon les achats ce sont les achats. » - EXPERT 11 (2019)

Les données relatives au développement des grandes surfaces et notre analyse rétrospective du *business model* de Carrefour nous permettent de résumer les grandes règles du secteur sous forme de flux comme l'illustre la figure R8. Les similarités et la représentation de l'orthodoxie à partir de notre représentation du *business model* de Carrefour (cf. figure R4) s'expliquent par deux raisons. Premièrement, certaines des boucles de rétroactions identifiées par Carrefour comme fructueuses étaient déjà intégrées et exploitées dans le *business model* de firmes déjà établies (par exemple E.Leclerc, Promodes, etc.). L'hypermarché n'a eu pour conséquence que de renforcer l'intérêt de ces itérations pour les chaînes de distribution préexistantes et pour les nouveaux entrepreneurs/investisseurs désirant participer à cette « ruée vers l'or »⁷⁸.

Figure R8 : Représentation de l'orthodoxie sectorielle



(Source : figure R4)

Deuxièmement, Carrefour devient rapidement l'entreprise *leader* du secteur. Par conséquent, il apparaît naturel qu'une partie au moins des règles du secteur soit de son fait. Ainsi, nous pouvons interpréter l'orthodoxie sectorielle comme les flux communs des *business models* des entreprises qui dominent le secteur de la distribution et le marché de l'alimentation à domicile. Le secteur étant en 1985 dominé par les entreprises d'hypermarchés (cf *infra*. 1.3.4.), l'orthodoxie sectorielle s'apparente à un *idéal-type* wéberien (Coenen-Huther, 2003) des modèles de grandes surfaces, sans plus de notions de choix ou de conséquences. Ces itérations partagées accentuent les effets d'entraînements qui opèrent sur le secteur.

⁷⁸ Métaphore empruntée à un de nos répondants - E.LECLERC, Directeur de magasin (06/02/2019).

Nous appréhendons cette représentation sous forme de flux, comme un courant marin généré non par le vent ou la rotation terrestre, mais par les acteurs dominants. Conséquemment à ces courants sectoriels, deux choix s'offrent aux nouveaux entrants et aux petits distributeurs : accepter les règles ou s'en affranchir. Premièrement, les acteurs peuvent se laisser porter par le courant et ainsi rentrer dans la spirale qui sert les acteurs déjà en place. Ainsi, pour survivre et à plus forte raison s'établir durablement sur le secteur, il faut jouer aux règles sectorielles qui avantagent les entreprises dominantes. Dans le cas contraire, les acteurs qui tentent de prendre à contre-courant cette orthodoxie sectorielle prennent le risque de disparaître. Dans un roman autobiographique, Annie Ernaux décrit la vie de son défunt père épicier (*La Place*, 1983). Ce livre raconte en filigrane comment le commerce familial a périclité en ne s'adaptant pas aux évolutions induites par les grandes surfaces. Dès lors, la survie des épiciers historiques doit passer par l'adaptation de leur *business model* face à ces nouvelles règles, à moins que, comme pour le père de madame Ernaux, leur activité s'en trouve menacée. Le cas de Unico (ancien système U) est révélateur à ce sujet. En 1894, des petits commerçants se regroupent sous forme de coopératives afin de survivre à l'émergence des grands magasins (textiles et alimentaires — *cf supra*. 1.1.1.). Avec le temps, cette coopérative de petits commerçants devient une coopérative de moyennes et grandes surfaces alimentaires. Cette évolution reflète la capacité d'adaptation de ces acteurs, mais également de l'hégémonie des entreprises de GSA à leurs égards. Deuxièmement, certains acteurs peuvent s'affranchir des règles en vigueur en créant un réseau d'acteurs en dehors de ce « courant sectoriel », c'est le cas de la distribution de l'alimentation biologique qui sera le sujet de notre prochain chapitre (*cf infra*. chapitre 5).

1.3.6. Hégémonie des GSA sur la filière agricole

L'orthodoxie sectorielle que nous avons décrite va accroître le pouvoir des chaînes de grande distribution alimentaire au sein du secteur, mais aussi au-delà. En corrélation avec leur développement, les groupes de supermarchés et d'hypermarchés vont asseoir leur pouvoir le long de la filière. Nous avons décrit plus haut les grandes et moyennes surfaces de distribution alimentaire comme des lieux d'échanges où une offre éclatée géographiquement entre de nombreux producteurs se retrouve dans une surface de vente commune pour une population dispersée elle aussi. D'un bout à l'autre de la filière, les relations de pouvoir semblent être à l'avantage des toujours plus puissantes entreprises de distribution. Les enseignes de GSA vont dès lors établir des relations avec leurs fournisseurs toujours plus avantageuses. Le prix des marchandises est tiré vers le bas, souvent au détriment de la marge des fournisseurs qui se retrouvent de plus en plus compressés. Les délais de paiement sont

allongés. Ainsi, la marchandise est bien souvent vendue au client final avant que les distributeurs ne rémunèrent leurs fournisseurs. Les avantages attendus de ces extensions de paiements sont encore plus marquées en période inflationniste.

En réponse aux exigences des grandes enseignes de distribution, les fournisseurs vont adapter à leurs tours leurs stratégies, *business models* et techniques de production. Les grandes surfaces de distribution assurent à leurs fournisseurs une liquidation immédiate de leur production. Ainsi vont se développer les pratiques de monoculture afin de favoriser les économies d'échelle et permettre aux fournisseurs de rester compétitifs. Ces changements de pratiques vont eux aussi générer des effets d'entraînement et favoriser à leur tour le modèle de distribution des grandes surfaces. Les enseignes de GSA contraignent les fournisseurs à adopter une forme de proximité organisationnelle pour répondre à l'éclatement géographique (Paché, 2006). En spécialisant leur production, mais aussi dans le but de rentabiliser leur nouvel outillage productif, les fournisseurs vont accroître leur dépendance vis-à-vis des GSA, les seules à même d'écouler la totalité de leur production. Les conditions désavantageuses à l'égard des producteurs ont longtemps été décriées. Durant nos entretiens avec les distributeurs spécialisés en alimentation biologique et les fournisseurs de ces derniers, le sujet est abordé presque systématiquement.

Ce pouvoir hégémonique rencontre néanmoins certaines limites, car en amont de la filière sont présentes de grandes firmes agroalimentaires. Ces conglomérats ont un pouvoir de négociation beaucoup plus équilibré avec les distributeurs, qui parfois tourne même à leur avantage, comme l'illustre un récent conflit entre la coopérative de distribution « Les mousquetaires » (Intermarché) et la compagnie Coca-Cola (*cf.* encadré R9). Ces grandes entreprises de production alimentaire sont celles qui fournissent ce que les distributeurs appellent les produits de marques nationales ; des produits de marques évocatrices comme peuvent l'être le soda Coca-Cola, les pâtes Barilla ou la pâte à tartiner Nutella. Ces entreprises sont derrière de nombreuses marques et produits qu'elles acquièrent ou créent ex nihilo.

Les produits vendus par ces marques sont très prisés des consommateurs. La vidéo de consommateurs se livrant une bataille violente pour obtenir des pots de Nutella en promotion (2018) en est une malheureuse illustration. Dès lors, afin de capter la frange de clientèle la plus importante possible, les enseignes de distribution rognent sur les marges afin de proposer ces produits de marque nationale à un prix plus faible que celui de leurs concurrents. Un directeur d'hypermarché insiste fortement sur cette dimension du prix. Ces produits deviennent des produits d'appel dont les faibles marges doivent être compensées

par les produits des plus petits fournisseurs, accentuant alors la pression sur ces derniers. De plus, pour réduire le prix des marques nationales, les magasins de distribution, dans un premier temps, mais également les chaînes de supermarchés et d'hypermarchés s'associent au sein de centrales ou groupements d'achats afin d'accroître leur poids et de réduire le prix des produits de marque nationale. Ces associations viennent de nouveau accentuer le pouvoir des distributeurs face aux plus petits fournisseurs. Le secteur de la distribution alimentaire est donc alimenté par deux catégories de fournisseurs où les petits fournisseurs font office de tampons entre les producteurs de produits MN et les sociétés d'hypermarchés.

« On attire les clients avec les marques nationales. Si vous n'avez pas les 5 centimes de différence sur le Coca-Cola par rapport au local voisin, c'est ce qui fait la différence. "Où est-ce que je vais aller faire mes courses ?" Là où le Nutella est en promotion. Pendant que l'on va chercher ce fameux pot de Nutella, on remplit son panier d'autres produits avec des marges beaucoup plus intéressantes pour le distributeur. » - E.LECLERC, Directeur d'hypermarché (2018)

En réponse à l'importance croissante des MN et la réduction des marges induites par l'intensité de la concurrence, les grandes chaînes de distribution vont tour à tour développer leur marque de distributeur (MDD) : des produits moins chers que les marques nationales où les distributeurs bénéficieront de marges supérieures au détriment des fournisseurs les plus fragiles. Carrefour par exemple, propose des produits de marque de distributeur (MDD) dès 1976. Ce lancement est révélateur du rapport de force établi entre les distributeurs et les fournisseurs. Bien que la position en tant que *leader* sur le secteur et la filière des distributeurs soit manifeste, les *business models* et les formats de distribution vont connaître des évolutions d'ordre organisationnelles, sociologiques et technologiques que nous allons décrire dans la prochaine section.

Encadré R9 : Extrait : Note de Thierry Cotillard (Président Intermarché & Netto) datée du 03/01/2020 - Explication des raisons du désaccord commercial avec l'industriel Coca-Cola

(Source : Coca-Cola arrête de livrer Intermarché et Netto ; LSA - 06/01/2020)

« Cher(e) Collègue,

Le fournisseur Coca-Cola a décidé unilatéralement d'arrêter de livrer INTERMARCHÉ & NETTO sur l'ensemble de ses gammes (Coca-Cola, Fanta, Sprite, Fuzetea, Honest, Tropic, Caprisun et Monster). C'est pourquoi tu constates peut-être d'ores et déjà des ruptures sur ces produits dans ton point de vente.

Cet arrêt brutal et sans préavis des livraisons a pour origine un désaccord sur les gammes : Coca-Cola veut nous contraindre par tous les moyens à détenir une gamme 2020 que nous ne souhaitons pas.

Or, le marché des softs est en baisse significative de volumes : -3,2 % sur les 12 derniers mois cumulés. Nos clients souhaitent en effet des produits plus sains pour préserver leur santé dans le long terme. Ils arbitrent également en défaveur des produits qui ont un impact négatif sur l'environnement, délaissant de plus en plus les contenants en plastique et privilégiant les aliments peu transformés, issus des filières agricoles locales.

Notre combat et notre stratégie sont de défendre le “Mieux manger”. C’est dans ce cadre que nous avons signifié aux industriels de la catégorie Sodas dès cet été, que nous avons la volonté de prendre de vrais partis pris dès 2020 afin de réduire la place de certains sodas en faveur des produits qui incarnent les nouvelles tendances, plus saines, moins sucrées. La société Coca-Cola a donc été informée très en amont et dans les règles, d’une réduction de ses gammes, en particulier les colas. Nous sommes, jusqu’à preuve du contraire, libres de nos choix d’assortiments, à partir du moment où nos fournisseurs sont prévenus suffisamment à l’avance.

La société Coca-Cola conteste pourtant clairement cette liberté de choix. En arrêtant de nous livrer sans préavis et brutalement l’intégralité de sa gamme, Coca-Cola abuse de sa position dominante dans le but de nous contraindre à détenir l’ensemble de ses produits. La société Coca-Cola nous menace également de reprendre l’intégralité de nos conditions, sans laisser place à la discussion, si nous devons demain réduire ses gammes. Cette menace, si elle était mise à exécution, aurait pour conséquence une augmentation de prix moyenne de plus de 60 % des produits Coca-Cola. »

SECTION 2 : CARREFOUR, LE LEADER À L'ÉPREUVE DES PERTURBATIONS SECTORIELLES (1971 - 2019)

L'hégémonie des entreprises de GSA sur le secteur va être remise en cause par de nouveaux formats de distribution. Cette seconde section s'intéresse à ce que notre analyse identifie comme des perturbations sectorielles : le *hard-discount* (2.1.) ; la spécialisation (2.2.) ; et le e-commerce (2.3.).

2.1. Les hard-discounters allemands perturbent le secteur avec une offre à bas prix (1975 - 2009)

2.1.1. La montée en gamme de Carrefour ouvre une brèche pour les formats de distribution allemands

Les grandes surfaces alimentaires se sont insérées sur le secteur de la distribution alimentaire française jusqu'à devenir dans les années 80 le modèle de distribution dominant. Ces entreprises de supermarchés et d'hypermarchés deviennent les *leaders* du secteur, les bénéficiaires de l'orthodoxie sectorielle et sont donc appréhendées dans la suite de notre analyse comme des entreprises établies. De même, l'orthodoxie sectorielle que nous nous sommes attachés à décrire correspond au statu quo en place sur le secteur (*cf.* figure R8). Cette orthodoxie sert les stratégies des chaînes de distribution qui visent à étendre leurs implantations géographiques à travers une augmentation du nombre de magasins et de leur taille. La remise en question de cette orthodoxie équivaut à ce que nous avons décrit dans notre revue de littérature comme une perturbation (*cf. supra.* chapitre 2 - 2.1.2.).

Dans cette course au m², les entreprises établies se livrent initialement une bataille concurrentielle orientée sur le prix des biens. L'augmentation de la taille des entreprises de grandes surfaces alimentaires et l'oligopolisation du secteur conduisent Carrefour et une partie de ses concurrents à s'écarter de cette croyance (presque évangélique) où la quête de prix bas serait le seul moteur à la croissance et à la rentabilité. Ainsi, tout en continuant à pratiquer des prix bas en comparaison aux autres formats de distribution (essentiellement les commerces de proximité et les épiceries indépendantes), certaines enseignes vont user de stratégies de différenciation. Dans cette démarche et afin de tirer avantage de sa position dominante, Carrefour va entreprendre une montée en gamme. L'image « prix des magasins Carrefour se dégrade, mais les clients y trouvent une amélioration de l'offre ; c'est-à-dire que les enseignes de grandes surfaces ne sont plus uniquement appréciées par les consommateurs

au regard des prix pratiqués, mais à présent sur de nouvelles dimensions de l'offre (décoration des magasins, présentation, contenu de l'offre, lieux d'implantation). Le groupe Carrefour va par exemple appuyer sa différenciation sur la hauteur de ses gammes et l'implantation de ses magasins.

De plus, afin de contrebalancer l'attraction intrinsèque des consommateurs vers les produits de marques nationales, Carrefour tente de développer la part de marché de ses marques propres aux marges plus intéressantes (MDD). Carrefour réorganise ses linéaires, use de promotions et accentue l'écart de prix entre les marques nationales et les marques distributeurs en vue de favoriser ces dernières. Cependant, au lieu de réduire les prix des MDD, Carrefour force l'écart en augmentant le prix des grandes marques, alors que ce sont celles-ci qui servent de repères pour les consommateurs (Kapferer, 2004). Le rehaussement généralisé des tarifs des marques nationales et des marques distributeurs créait une brèche dans le secteur de la distribution alimentaire française dans laquelle vont s'insérer de nouveaux acteurs de la distribution : les enseignes de *hard-discount* (HD), aussi qualifiée un temps de maxi-discount.

Le format de distribution *hard-discount* s'est développé en Allemagne au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. L'entreprise familiale Aldi fondée en 1913 développe le *discount* dans ses magasins en 1947. Dans son sillage, de nouvelles enseignes de *hard-discount* vont se développer avec succès en Allemagne. C'est le cas notamment des entreprises Lidl et Norma. Ce format de distribution bien établi en Allemagne s'exporte à la fin des années 80 en raison de la saturation du marché national allemand et l'idée d'une Europe économique commune. Aldi et Lidl ouvriront leur premier magasin en France dès 1988, et Norma en 1989. Ce format de distribution était déjà présent en France, sous l'enseigne Ed. L'activité de cette entreprise de distribution fondée en 1975 se limitait au marché parisien avant l'arrivée des entreprises de distribution allemandes. Ces origines géographiques plurielles vont se cristalliser avec une distinction mécanique de la part des acteurs du secteur entre les enseignes de HD allemandes (Aldi, Lidl, Norma, Penny et Treff) et les enseignes françaises (CDM, Dia, Ed, Leader price, Le Mutant et Netto).

2.1.2. Les caractéristiques du modèle idéal-type des enseignes de hard-discount

Dans la première section de ce chapitre, nous avons proposé une représentation du *business model* de l'hypermarché de Carrefour (cf. figure R4). À partir de cette représentation, nous

avons esquissé l'orthodoxie sectorielle qui remplit également le rôle de modèle *idéal-type* des grandes surfaces alimentaires (cf. figure R8). Dans le cadre de notre recherche, un *idéal-type* de modèle est une représentation abstraite d'une catégorie d'acteurs, qui nous aide à comprendre et analyser les effets de ces modèles sur le secteur et le *business model* de Carrefour. Notre étude ne requiert pas un niveau de détails aussi important que celui proposé pour le *business model* de Carrefour. En effet, les modèles *idéal-type* n'ont pas pour objet d'offrir des représentations parfaites. De plus, le niveau attendu de compréhension de ces modèles généraux⁷⁹ ne motive pas une représentation dynamique. Le caractère dynamique corrélatif à l'apparition et à l'évolution de ces modèles est analysé au prisme des *business models* de Carrefour (cf. annexes R1 et figure R10).

Dans le cadre de l'étude de la perturbation *hard-discount*, nous proposons donc une description d'un modèle *idéal-type* des enseignes *hard-discount* à travers une analyse comparative par rapport aux entreprises de GSA (cf. *infra*. tableau R5 et figure R9). Cette description du modèle vise à intégrer les enseignes de *hard-discount* allemandes et françaises, nous reconnaissons toutefois une inclinaison vers les enseignes allemandes reconnues comme plus caractéristique. En effet, les enseignes de *hard-discount* françaises ont eu une position intermédiaire entre le *hard-discount* allemand et ce que nous connaissons aujourd'hui sous la dénomination de *soft discount*.

Les magasins *hard-discount* sont des magasins où l'offre est à dominance alimentaire, avec une gamme de produits étroite, centrée sur l'alimentaire et proposée à un prix plus faible aux consommateurs en comparaison aux produits MDD des grandes surfaces. Le modèle *hard-discount* intensifie les pratiques déjà mises en place dans les enseignes *discount* (non *hard*) sur le secteur de la distribution vestimentaire (Tati — 1948) ou alimentaire (cf. *supra*. E.Leclerc et Berthier-Saveco). Il est important d'attacher aujourd'hui le qualificatif « *hard* » à ces modèles qui se différencient d'une simple vente à bas prix. Ce modèle s'inscrit dans une évolution globale de l'économie vers des schémas de production et distribution qualifiés de « *low cost* » (le cas des compagnies aériennes en est un des exemples les plus emblématiques). En effet, la notion « *low cost* » est souvent attachée à ces enseignes de distribution alimentaire. Le terme *low cost* à la différence du *discount* implique, en sus de la réduction des prix, une dégradation de l'offre, c'est-à-dire des produits et des services. L'offre de ces *hard-discounters* est en effet

⁷⁹ Dans le cadre de notre étude, nous utilisons le nom commun « modèle » quand nous faisons référence à un *idéal-type*. Le concept de *business model* est mobilisé pour décrire les mécanismes spécifiques de l'entreprise à laquelle il se rattache, par exemple celui de l'entreprise Carrefour précédemment décrite.

dégradée en comparaison des grandes surfaces sur différents aspects. Dans la presse spécialisée comme généraliste, ces nouveaux magasins sont décrits à travers des qualificatifs souvent dépréciatifs tels que « lumière blafarde » ou « conditions de travail *hard-discount* », etc. Toutefois, la réduction des prix ne résulte pas de la dégradation du produit en lui-même, mais bien de l'offre qui y est attachée. Les experts s'accordent à dire que la qualité des produits offerts par les *hard-discounters* est bien souvent supérieure à celle des grandes surfaces alimentaires. C'est ce qui ressort par exemple d'une étude rétrospective sur la diffusion de ces modèles réalisée par l'Insee⁸⁰ ou comme le souligne un de nos répondants.

« Moi j'ai connu Lidl, quand je travaillais dans le conventionnel. À l'époque, je travaillais dans les pommes, et c'est vrai que Lidl prenait plus de volumes que les autres. C'était le mastodonte qui allait nous écraser. C'était aussi une politique d'achat qui était assez dure. On va bien rabâcher le fournisseur jusqu'à qu'il nous fasse les meilleurs prix. **Mais la qualité des produits n'était pas moins bonne dans les enseignes de *hard-discount* que dans les grandes surfaces, c'était parfois même l'inverse. Les Allemands ont réussi à compresser les prix en investissant auprès de leurs fournisseurs. C'est assez commun pour Lidl et Aldi de signer des contrats de cinq ans ou plus avec leurs fournisseurs pour développer des relations de longs termes et rassurer le producteur quant à la vente d'une partie de sa production.** Les distributeurs français ne fonctionnent pas de cette manière. On voit aujourd'hui des contrats sur du moyen terme, mais à l'époque c'était une commande, un sous-traitant et si ça ne fonctionne pas, on change » EXPERT 11 (2019)

Afin de proposer des prix bas sur une offre de produits à qualité équivalente ou supérieure, les enseignes *hard-discount* se focalisent sur les pratiques de distribution les moins onéreuses au détriment de certains services offerts par les entreprises dominantes. L'architecture des magasins est minimaliste, les produits sont entreposés sur les palettes et l'offre est principalement orientée sur les marques distributeurs (la totalité pour les enseignes allemandes et une grande partie pour les *hard-discounters* français). La suppression ou quasi éviction des marques nationales dans l'offre des HD permet de favoriser les économies d'échelle, de s'écarter de la concurrence tarifaire afférant à cette catégorie de produits et d'éviter ainsi la nécessité de compenser les marges entre produits MDD et MN. Ainsi, les taux de marge des *hard-discounters* sont évalués entre 12 et 14 % pour les enseignes de *hard-discount* contre 18 et 22 % pour les GSA (Volle *et al.*, 2008). Ces taux de marge sont à apprécier sur l'ensemble du catalogue des produits des enseignes, car les marges unitaires peuvent être très volatiles d'un produit à un autre. Les distributeurs peuvent en effet proposer certains produits de leur catalogue à prix coûtant (les promotions sur le carburant en sont des illustrations ostensibles et récurrentes en ce qui concerne l'offre non alimentaire).

⁸⁰ Biscourp, Pierre. *La concurrence du hard-discount : quels effets sur les prix et l'emploi?* - Insee, 2015.

Cependant, la suppression de compensation de marge entre MDD et MN n'est pas suffisante pour justifier l'écart de prix entre les produits des enseignes historiques et ceux des magasins *hard-discounters*. Les caractéristiques différenciantes de ce que notre analyse étiquette comme deux modèles distincts sont résumées dans le tableau R5.

Tableau R5 : Comparaison des modèles GSA et hard-discount

	GSA	Hard-discount
Revenues	Marge brute (marge arrière, tête de gondoles, etc)	Marge commerciale
Marge	Politique promotionnelle active Marge faible et forte (MDD, MN) Peu de rotation des stocks	Marge faible avec une forte rotation des stocks = marge total élevée
Prix	Prix bas	Prix bas généralisé
Offre	Alimentaire et non-alimentaire ; assortiment large et profond ; services complémentaires (essence, etc.)	Offre essentiellement alimentaire ; peu large ; très peu profonde
Magasins	Nombreux magasins Grande taille (>400m ²)	Peu de magasins Taille moyenne (400m ² -2500m ²)
Déploiement des magasins	Recours à la franchise	Privilège l'intégration

(Source : adaptée de Volle et al., 2008)

La réduction des marges passe inévitablement par un minimalisme de l'acte de vente, à savoir un assortiment étroit de produits, absence de marques nationales, taille des magasins réduite, réduction des frais de personnels, réduction du nombre de fournisseurs, commande en gros, réduction des dépenses marketing, etc. (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013). La doxa associe le HD à une offre avilie où le distributeur s'attache à mettre à la disposition des consommateurs un assortiment de produits jugés essentiels. La largeur de la gamme est réduite à 700-800 références contre plusieurs milliers pour les GSA (2500 à 3000 références à la création du premier hypermarché Carrefour — aujourd'hui certains hypermarchés comptent jusqu'à 10 fois plus de références). Le nombre limité de référence au sein du modèle HD permet un taux de rotation beaucoup plus élevé des stocks qui lui aussi contribue à la réduction des coûts.

Cette offre réduite permet de maximiser de nouveau les économies d'échelle en ne proposant qu'un nombre restreint de sodas, de confiseries, et autres catégories de produits. Les entreprises de *hard-discount* mettent en concurrence des fournisseurs sur la base de stricts cahiers des charges préalablement définis. Ainsi, bien que les produits proposés dans les magasins HD soient moins onéreux, les produits sont en général plus qualitatifs que leurs

homologues de grandes surfaces où les cahiers des charges sont moins encadrés. En effet, les enseignes de GSA sollicitent auprès de leurs fournisseurs une offre à bas prix à un volume moins important que celui destiné aux enseignes HD en raison de la profondeur de leur gamme de produits. L'encadré R9 (cf supra. 1.3.6.) concernant la volonté de « *The Coca-Cola company* » d'imposer aux enseignes Intermarché et Netto une grande partie de leur gamme en est un exemple instructif en comparaison aux références de sodas présentes dans les enseignes HD qui se comptent sur les doigts d'une main ; deux tout au plus.

La logistique entre les magasins et les entrepôts est rationalisée afin de réduire les coûts. Les coûts de la masse salariale sont eux aussi compressés avec un recrutement de personnels peu qualifiés. Au sein des enseignes HD, la gestion des ressources humaines exige de la flexibilité et de la polyvalence auprès de leurs salariés et impose contrôle et rigueur à ces derniers. La masse salariale correspond en moyenne à 1/3 de la marge pour les HD contre 1/2 pour les GSA (*Idib*). Concernant les surfaces de vente, les magasins répondent principalement aux définitions des supermarchés de l'INSEE (cf. encadré R4), c'est-à-dire une surface comprise entre 400 et 2500 m², même si certains magasins adoptent des formats encore plus petits. Ainsi, au sein des enseignes de GSA apparaît un nouveau format de distribution, le *hard-discount*. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous distinguerons les magasins *hard-discount*, des supermarchés et hypermarchés que nous continuerons à qualifier à travers la dénomination « grandes surfaces alimentaires ».

2.1.3. Diffusion par le bas du marché (1988 - 2004)

Le format de distribution HD ne détrônera pas les grandes surfaces alimentaires traditionnelles, mais perturbera néanmoins l'ordre établi en s'installant durablement sur le secteur. Les enseignes de HD représentent 13,3 % de parts du marché en 2004 (Kantar). En 2008, ces mêmes parts de marché s'élèvent à 14 % puis vont se tarir conséquemment aux réactions stratégiques des entreprises établies. Ce processus de perturbation a pris 20 ans si l'on prend comme point de départ l'arrivée des enseignes de HD allemandes (et non la création de l'enseigne française ED en 1978). Aldi a ouvert son premier magasin dans le Nord de la France (Croix) et Lidl dans l'Est (Colmar). Les premiers magasins apparaissent à proximité de la frontière allemande afin de pouvoir desservir les magasins avec les entrepôts déjà en place. On assiste à un développement géographiquement concentré dans les années 1990. Avec le temps, les deux plus grandes enseignes allemandes, c'est-à-dire Aldi et Lidl, vont mailler progressivement l'ensemble du territoire français d'Est en Ouest. À mesure que de nouveaux magasins apparaissent et que l'implantation se fait plus profonde sur le

territoire français, les distributeurs allemands créaient de nouvelles plateformes logistiques qui à leur tour accompagneront la création de nouveaux magasins. Cette stratégie de développement bien rodée permet de rationaliser les coûts de la chaîne logistique et par conséquent l'essence du modèle HD. À la fin 2007, les enseignes de HD ont une présence massive sur le territoire avec plus de 4000 magasins en France (annuaires de la grande distribution LSA et Panorama, 2007).

Les chaînes de HD françaises se sont développées de manière différente. Ces enseignes sont très vite rentrées dans le giron des entreprises établies. En effet, des enseignes de HD françaises et espagnoles⁸¹ ont appartenu à un ou plusieurs groupes de grandes surfaces alimentaires (cf. tableau R6). Ces accointances vont de la simple prise de participation, comme Carrefour à travers l'enseigne ED en 1978, jusqu'à la prise de contrôle total comme Casino avec l'enseigne Leader Price en 1998. Certaines entreprises de GSA ont recours à la création de *business models* HD (Promodes ou Les Mousquetaires), quand d'autres en font l'acquisition (Carrefour et Casino).

Tableau R6 : Contrôle des enseignes de HD par les entreprises de GSA française

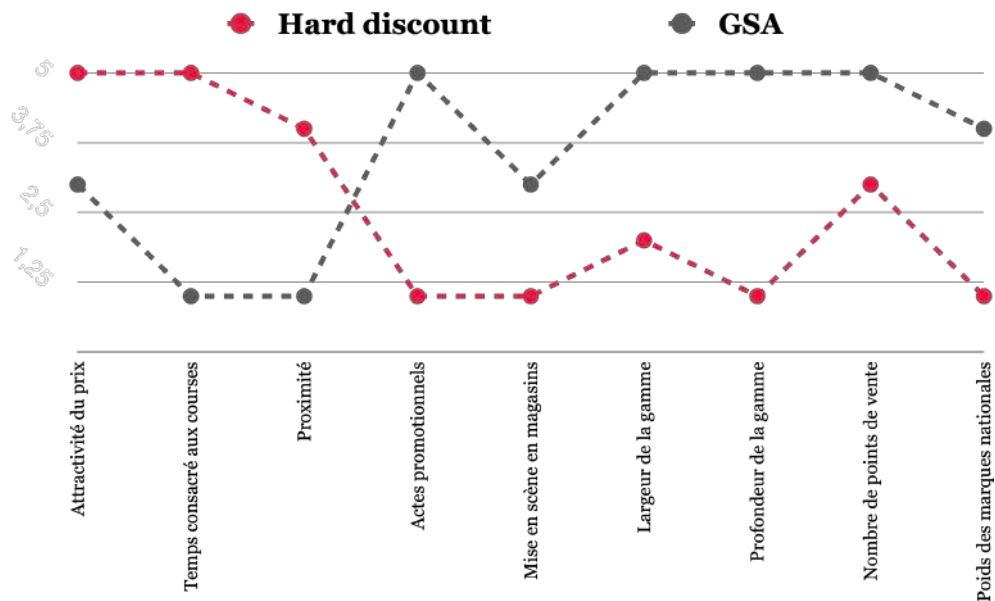
Enseignes HD	Entreprises de GSA
ED - Erteco (1975)	Radar 1975
	Carrefour 1978
Leader price (1990)	Casino 1997
Dia (1979)	Promodes 1979
	Carrefour 1999 (fusion avec promodes)
CDM (1991 ; devient Netto en 2001)	Les mousquetaires (1991)

En sus des parts de marché et du nombre de magasins, la promulgation en 1997 de la loi Raffarin atteste du caractère perturbateur de ces établissements. En effet, cette loi vise à contrôler non plus l'implantation des établissements de plus de 1000 m² (Loi Royer), mais dès 300 m². Cette loi donne au pouvoir législatif un contrôle sur le développement des magasins de HD dont la taille est pour la grande majorité comprise entre 600 et 800 m². De plus, cette perturbation semble connaître son point de basculement en 2012 à la suite de l'annonce du directeur de Lidl d'en finir avec le HD (**octobre 2012**). L'enseigne entreprend une montée en gamme de son offre, en intégrant une part de plus en plus importante de MN. Cette montée en gamme est caractéristique des phénomènes de disruption bas de

⁸¹ Dia est une enseigne espagnole créée par le groupe français Promodes.

gamme décrits par Christensen. Un résultat à nuancer quand on sait qu'outre-Rhin le modèle dominant est celui des *hard-discounters*.

Figure R9 : Canevas stratégique des grandes surfaces et hard-discounters alimentaires



(source adaptée de Kim et Mauborgne 2005 ; Crédoc enquête commerce 2012)

Les enseignes de *hard-discount* proposent une valeur différente à travers un ajustement des attributs de performance à l'attention des clients (Christensen, 1997). Les différences entre ces deux offres sont résumées dans le canevas stratégique hérité par Kim et Mauborgne (2005) en figure R9. Sur ce canevas, nous distinguons la proposition de valeur des deux idéaux-types préalablement décrits, celui des GSA et celui des *hard-discounters*. On remarque que l'offre des entreprises établies se distingue de celles des *hard-discounters* sur plusieurs dimensions. À travers cette illustration, nous constatons que les enseignes de HD empruntent une voie disruptive, c'est-à-dire une dégradation de l'offre traditionnelle au profit d'une réduction des prix de vente. En effet, pour les consommateurs des enseignes HD, l'offre est beaucoup plus réduite, la présentation des produits sommaire, peu de ressources marketing sont mobilisées, etc. Les produits se retrouvent parfois en magasins encore emballés sur les palettes de transports, etc. Ces choix commerciaux et la logistique qui l'accompagnent permettent la réduction du prix de vente, mais également la surperformance de certains attributs (recherchés par les clients), comme par exemple le temps passé en magasin et leur proximité. Les écarts qui apparaissent entre ces deux offres (*cf.* figure R9) sont différenciants pour les HD et perturbants pour les entreprises établies. À mesure que l'offre des HD s'améliore sur certains attributs auparavant dégradés, la fuite des consommateurs au profit de ces nouveaux formats s'intensifie.

Ainsi, les entreprises établies, dont Carrefour, vont adapter leur stratégie à travers deux mécanismes : l'adaptation de *business model* de l'hypermarché (cf. 2.1.4.) et l'enrichissement de son portefeuille de *business models* (cf. 2.1.5.). Les effets des hard-discounters sur le marché, les *business models* de Carrefour et les relations au sein de l'écosystème sont caractéristiques d'une perturbation comme nous le résumons dans le tableau R7.

Tableau R7 : Caractéristiques de la perturbation hard-discount

Hétérogénéité du marché	Impact sur le.s <i>business models</i> de Carrefour	Effet sur les relations au sein de l'écosystème	Type de perturbation
2004 – Les enseignes de HD représentent 13,3 % des parts de marchés 2007 - 4000 magasins HD	BMA Adaptation du <i>business model</i> grande surface – création d'une gamme premier prix (cf. figure R10)	Intensification de la pression sur les fournisseurs afin de réduire les prix	Disruption par le bas du marché suivi d'une montée en gamme (2012)
	ABM Acquisition de <i>business models</i> hard-discount (cf. 2.1.5.) : ED (1979), Dia (1999) CBM Création d'un <i>business model</i> proximité (cf. 2.1.5.) : Proxy (1989)	1997 : Contrôles des implantations des petites surfaces (Loi Raffarin)	

(Sources : Kantar, 2004 ; Panorama LSA 2007)

2.1.4. Le *business model* de Carrefour à l'épreuve de la perturbation hard-discount

Dans le but de concurrencer les hard-discounters allemands, Carrefour et ses homologues développent une nouvelle gamme de produits : les premiers prix. Carrefour lance en 1976 ses premiers produits libres. Des produits sans marque à très bas prix (cf. image 2). Avec l'arrivée des HD, la gamme de produits libres va évoluer avec l'arrivée des « produits n° 1 » ; une gamme de produits créée afin de concurrencer directement les enseignes de HD avec un positionnement de prix le plus bas possible. L'appellation « n°1 » signifiait que le produit était le moins cher de sa catégorie au sein des magasins Carrefour. Elle sera remplacée en 2009, par la nouvelle gamme « *discount* » qui disparaîtra à son tour en 2014 pour laisser place aux produits blancs ; un retour aux produits libres en quelque sorte. Cette gamme supplémentaire de produits premier prix vient enrichir une offre alimentaire déjà pléthorique en adjoignant une hauteur de gamme supplémentaire à un assortiment déjà large et profond.

Le volume d'activité ne suffit pas à concurrencer sur le prix les enseignes de *hard-discount*. Dès lors, la baisse de prix de cette nouvelle gamme économique se fait au détriment de la qualité des produits. Cette dégradation permet à Carrefour de proposer des produits à des prix 5 à

10 % moins chers que les enseignes HD afin de répondre à l'écart qui résulte de l'offre de ces nouveaux entrants. Cet ajustement permet à Carrefour de réduire l'écart de prix entre les deux modèles, sans toutefois influencer sur les autres attributs de performance où un écart est significatif (*cf.* figure R9). La capacité de Carrefour à surperformer les enseignes de HD sur la dimension prix n'est pas suffisante pour enrayer leur progression comme nous l'explique un responsable marketing de l'enseigne ED⁸².

« Aujourd'hui la première raison de visite d'une enseigne, c'est la **proximité**, après c'est le prix, après c'est le choix. Les modes de consommation ont évolué, auparavant on disait que le choix de l'enseigne se faisait par le prix parce que les consommateurs étaient prêts à faire parfois des dizaines de kilomètres pour aller dans une grande surface. L'arrivée des hard-discounters, avec des formats plus petits implantés dans les centres-villes a fait évoluer les critères de choix des consommateurs. Aujourd'hui, on va choisir encore plus la proximité parce qu'on a plus de raison d'aller à l'extérieur, de s'emmerder avec sa voiture. Quand je travaillais pour ED et qu'on faisait des études consommateur, la première motivation des clients à fréquenter l'enseigne c'était la proximité et le prix arrivait bien après. » - CARREFOUR (ED), directeur marque employeur (2019)

Image R2 : Publicité : produits libres Carrefour (1976)



(Source : olivierdauvers.fr)

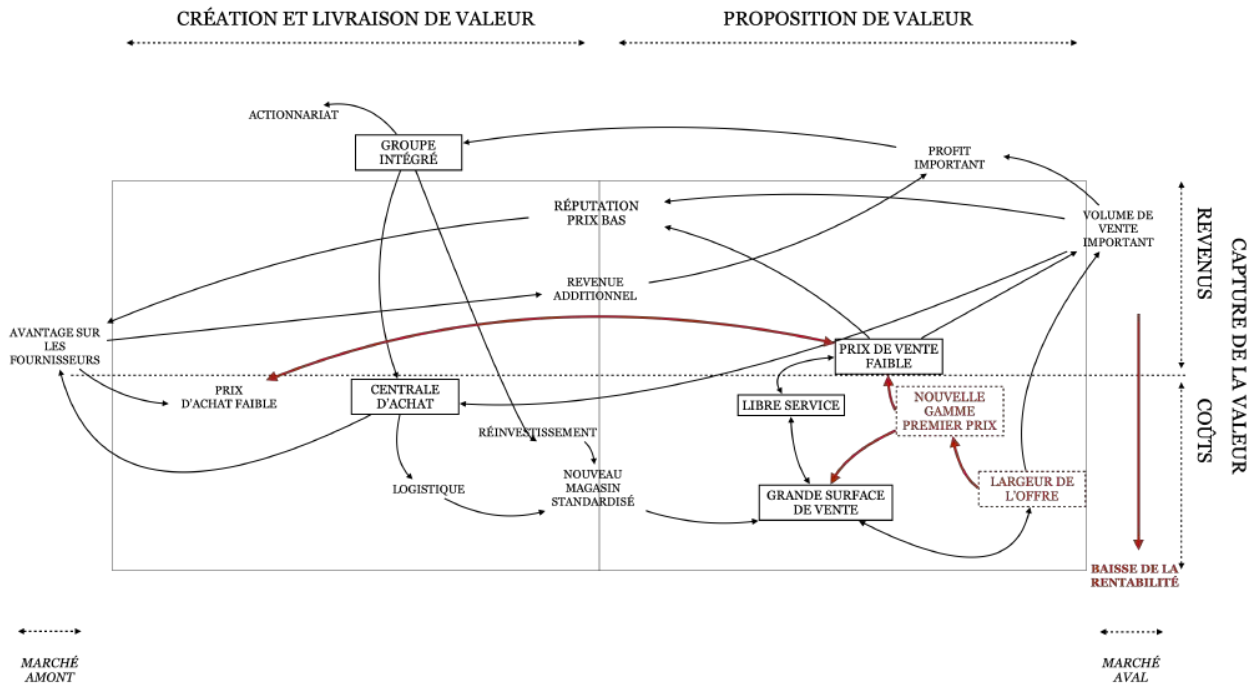
Carrefour et les grandes surfaces similaires réussissent à égaler, voire surpasser les *hard-discounters* sur la dimension prix. Prix qui, pour la majorité de la littérature relative aux innovations disruptives, est le vecteur principal de la disruption. En proposant une offre premier prix, les entreprises d'hypermarchés entravent ainsi la perturbation. Pour ce faire, Carrefour réduit la marge unitaire de ses produits premier prix (*low cost*). La rentabilité du modèle se réalise à travers des mécanismes de compensation de marges avec les produits de

⁸² Une enquête du Crédoc (2012) hiérarchise les critères de choix des magasins alimentaires dans cette ordre : le plus proche ; le moins cher ; celui qui offre le plus de choix ; celui où il y a un parking ; celui qui permet de faire ses courses le plus rapidement ; etc.

marque distributeur (non premier prix) et les marques nationales. L'écart entre la gamme premier prix, MDD, et MN s'accroît et oriente malgré le développement d'une offre *low cost* l'entreprise vers un niveau de prix supérieur. De plus, on voit une croissance des ventes sur cette gamme à marge réduite au détriment des produits traditionnels de MDD plus rémunérateur. Cet écart de marge ne peut être absorbé par les seuls MDD, ni par l'augmentation des MN sur lesquels les distributeurs traditionnels se livrent une guerre des prix acharnée. De plus, la préférence pour les ventes de produits MDD à bas prix a des conséquences délétères sur les relations entre les distributeurs et les industriels de MN (Paché, 2007).

L'intégration de la perturbation n'est donc pas sans conséquence, car elle affecte négativement la rentabilité du modèle des grandes surfaces comme l'illustre l'évolution du *business model* de Carrefour pour laquelle nous proposons une représentation en figure R10. Pour le cas de Carrefour, notre analyse montre que les réactions des entreprises établies se mettent en place sur la composante du *business model* affectée par la perturbation, ici la proposition de valeur. Un nouveau format de distribution avec des magasins de moyennes surfaces, une forte intégration, une logistique très efficace, une présentation sommaire et une gamme peu profonde à bas prix sera contrecarré par un élargissement de gamme afin de proposer une nouvelle offre à un prix encore inférieur. Carrefour va également sous-traiter une partie de la chaîne logistique et rompre avec la montée en gamme généralisée de cette dernière (« roue de la distribution » ; Filser et Paché, 2006).

Figure R10 : Adaptation du business model à la perturbation hard-discount (2000)



(Source : adaptée de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

2.1.5. Le développement d'un portefeuille de business models pour endiguer la perturbation

L'adaptation modeste du *business model* de Carrefour (cf. figure R10) ne suffit pas à endiguer le développement de ces nouveaux formats de distribution. Dès lors, Carrefour va prendre le contrôle de certaines enseignes de *hard-discount* quand d'autres entreprises d'hypermarchés concurrentes vont créer leurs propres enseignes HD. Face à cette perturbation, les réactions de Carrefour ne se sont pas limitées à l'adaptation de son unique *business model* (BMA), celui des grandes surfaces alimentaires, mais également à travers l'acquisition de *business models* (ABM) et par extension à la gestion d'un portefeuille de *business model*.

Le développement de Carrefour repose sur l'ouverture de grands supermarchés et d'hypermarchés sur l'ensemble du territoire français. Les grands formats de distribution et leur développement en nombre sont caractéristiques du *business model* de Carrefour que nous avons déjà décrit. Afin de répondre à la perturbation des HD, Carrefour va enrichir son offre de formats de magasins avec des magasins *hard-discount* puis des magasins de proximité. Ces deux nouveaux formats de distribution pour Carrefour sont de nouveaux *business models* en raison des différences en termes de mécanismes de création, livraison et capture de valeur qui les composent. Pour les établissements *hard-discount*, nous avons précisé à travers la description d'un *idéal-type* les différences avec les grandes surfaces traditionnelles que ce soit

sur la proposition de valeur ou les mécanismes qui l'accompagnent (cf. figure R9). Il existe caractéristiques et ressources communes entre ces différents *business models* : certaines centrales d'achat, fournisseurs ou produits communs ; la taille des magasins (entre supermarché et HD). Les formats de distribution grande surface traditionnelle et HD constituent néanmoins des *business models* différents pour Carrefour comme l'illustrent les différences entre ces deux modèles (cf. tableau R5).

Encadré R10 : Extrait : Carte d'identité ED

(Source : enseignedisparues.e-monsite.com/)

- « 1975 : Simon Bertault et Radar s'associent (à parité) pour créer Erteco, dans l'objectif d'exporter en France le format *hard-discount*.
- 1978 : Carrefour prend 45 % de participation dans Erteco. Bertault conserve 10 % et Radar 45 %.
- 1981 : Carrefour et Radar se partagent la propriété d'Erteco.
- 1983 : Carrefour contrôle la totalité de Erteco.
- 1987 : Ed inaugure son 100e magasin.
- 1989 : Ed lance l'enseigne « Europa Discount », pour les banlieues et les villes de province, sur des surfaces de 600m².
- 1991 : L'enseigne Ed (Europa Discount et Ed l'épicier) s'enrichit de 37 magasins et compte finalement 138 magasins en fin d'année.
- 1996 : Erteco exploite 385 points de vente.
- 2000 : Ed modernise son identité. Exit le bleu, bonjour le vert pistache et le rouge. À cette occasion, Ed tente d'harmoniser son parc : les « Ed l'Épicier » et autres « Europa Discount » sont progressivement abandonnés, au profit de la seule marque « Ed, le marché *discount* ».
- 2002 : Ed compte 440 magasins.
- 2003 : Ed compte 498 magasins. »

Préalablement à l'introduction sur le marché français des HD allemands, Carrefour prend des parts dans la première enseigne de *hard-discount* française Erteco (ED) dès 1978 avant d'en devenir l'unique propriétaire en 1983. C'est à travers l'enseigne ED que Carrefour va s'essayer au format *hard-discount* (cf. encadré R10 et tableau R7). Avant l'arrivée des *hard-discounters* allemands (1988), ED inaugure en 1987 son 100e magasin. Suite à la fusion de Carrefour avec le groupe Promodès (1999), l'enseigne de *discount* espagnole Dia vient s'ajouter aux enseignes sous le contrôle de Carrefour. En 2009 débute la conversion de certains magasins ED sous l'enseigne DIA en parallèle de leurs développements réciproques. Une partie du parc de magasins HD est constituée de magasins intégrés et d'autres sont

franchisés. Carrefour rompt avec son *business model* en 2011, en revendant sa filiale Dia⁸³. En 2014, Carrefour reprend possession de DIA et ses 865 magasins. Ce rachat ne doit pas être confondu avec un retour de Carrefour sur le format du HD. En effet, le directeur de Carrefour lors du rachat, Georges Plassat, a acquis ces magasins dans le but de les convertir en magasins de proximité. Les magasins sont depuis 2016 peu à peu convertis en magasins Carrefour quand d'autres ferment leurs portes en raison de l'incapacité de Carrefour à les convertir. L'enseigne disparaît en 2018, marquant l'élimination de ce format dans le portefeuille de *business models* de Carrefour.

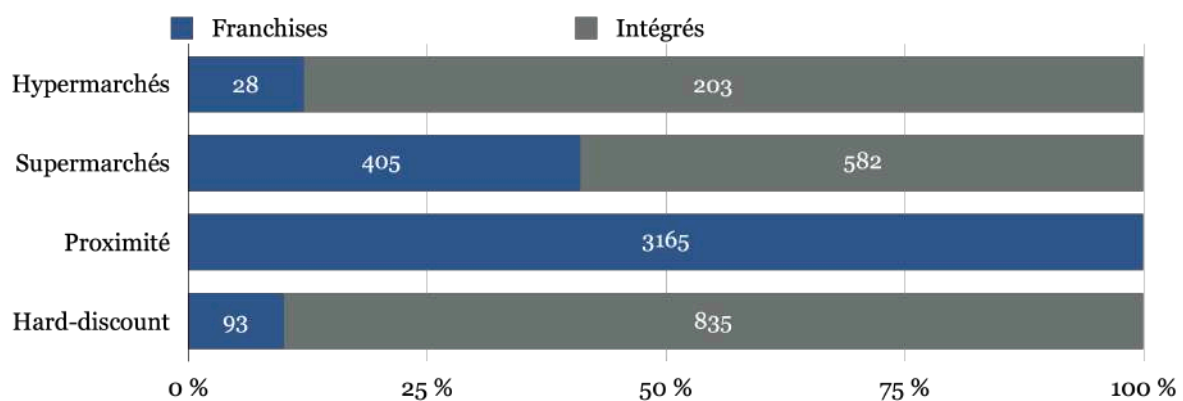
Parallèlement à la gestion de ce nouveau format de distribution pour Carrefour, l'entreprise va développer un format de proximité avec l'enseigne « Proxi » en 1989. Ce format d'enseigne devait permettre à Carrefour de s'implanter dans des zones rurales où la présence d'une grande surface serait démesurée par rapport au nombre d'habitants. Dans ces enseignes, on retrouve des MN et des MDD. À la différence du format HD, on retrouve des MDD identiques à celles présentes dans les grandes surfaces, comme par exemple Reflets de France pour Carrefour. D'autres noms d'enseignes viendront s'adjoindre à ces formats de proximité comme 8 à Huit, Shopi (à la suite de la fusion entre Carrefour et Promodès) ou encore « Marché plus » (absorption des Comptoirs Modernes). La stratégie multi-formats « mono-marque » lancée par Carrefour en 2007 entraînera un changement progressif des noms d'enseignes vers les plus communs aujourd'hui : Carrefour « City », « Contact » et « Express ». À travers ces différentes marques, Carrefour va intensifier son activité de proximité et entreprendre un maillage plus fin du territoire en s'immisçant dans les centres-villes et les zones rurales. Ces formats de distribution se distinguent de ceux des grandes surfaces sur plusieurs aspects. Le principal étant la taille, nous identifions un certain nombre de spécificités qui en découlent, dont la largeur, la profondeur de la gamme et les prix. Ce format marque une spécialisation vers l'offre alimentaire. Les magasins de proximité sont moins dotés en offre non alimentaire que leurs homologues grandes surfaces. Certains de nos répondants ne conçoivent pourtant ces enseignes de proximité que comme de petits supermarchés, comme le souligne un gérant de magasin Biocoop.

« Que vous alliez dans un hypermarché ou dans le Carrefour City du prochain coin de rue, vous trouverez la même chose. On va juste adapter le magasin à la taille des murs, mais le *business model* reste le même. »
 - BIOCOP, Gérant de magasin 2 (2019)

⁸³ La revente est motivée par une introduction en Bourse de DIA qui valorise la filiale à 2,4 milliards d'euros.

Dans cette vision, les magasins de proximité et les grandes surfaces ne représentent pas des *business models* à part entière, mais simplement des formats de distribution de tailles différentes. Les magasins adaptent en fonction de la surface disponible le nombre de références, et ajustent les prix en fonction du volume des ventes. Cette conception est valable pour certaines enseignes, mais comme nous l'avons souligné dans la sous-section relative au *business model* de Carrefour, le *business model* est propre à l'histoire, aux objectifs et aux choix d'une entreprise. Pour le cas de Carrefour, les formats de proximité constituent un *business model* distinct en raison du mode de développement qui leur est favorisé, c'est-à-dire la franchise. En effet, une des caractéristiques majeures de Carrefour est d'être un groupe intégré, c'est-à-dire propriétaire à l'origine de ses hypermarchés et supermarchés. En revanche, pour le développement des magasins de proximité, l'entreprise va recourir principalement à la franchise jusqu'à devenir : « l'entreprise n° 1 de la franchise alimentaire ». En 2010, moins de 10 % des hypermarchés sont des magasins franchisés contre 100 % pour les enseignes de proximité comme le met en lumière le graphique ci-dessous (cf. figure R11).

Figure R11 : Détail du parc de magasins Carrefour (2010)

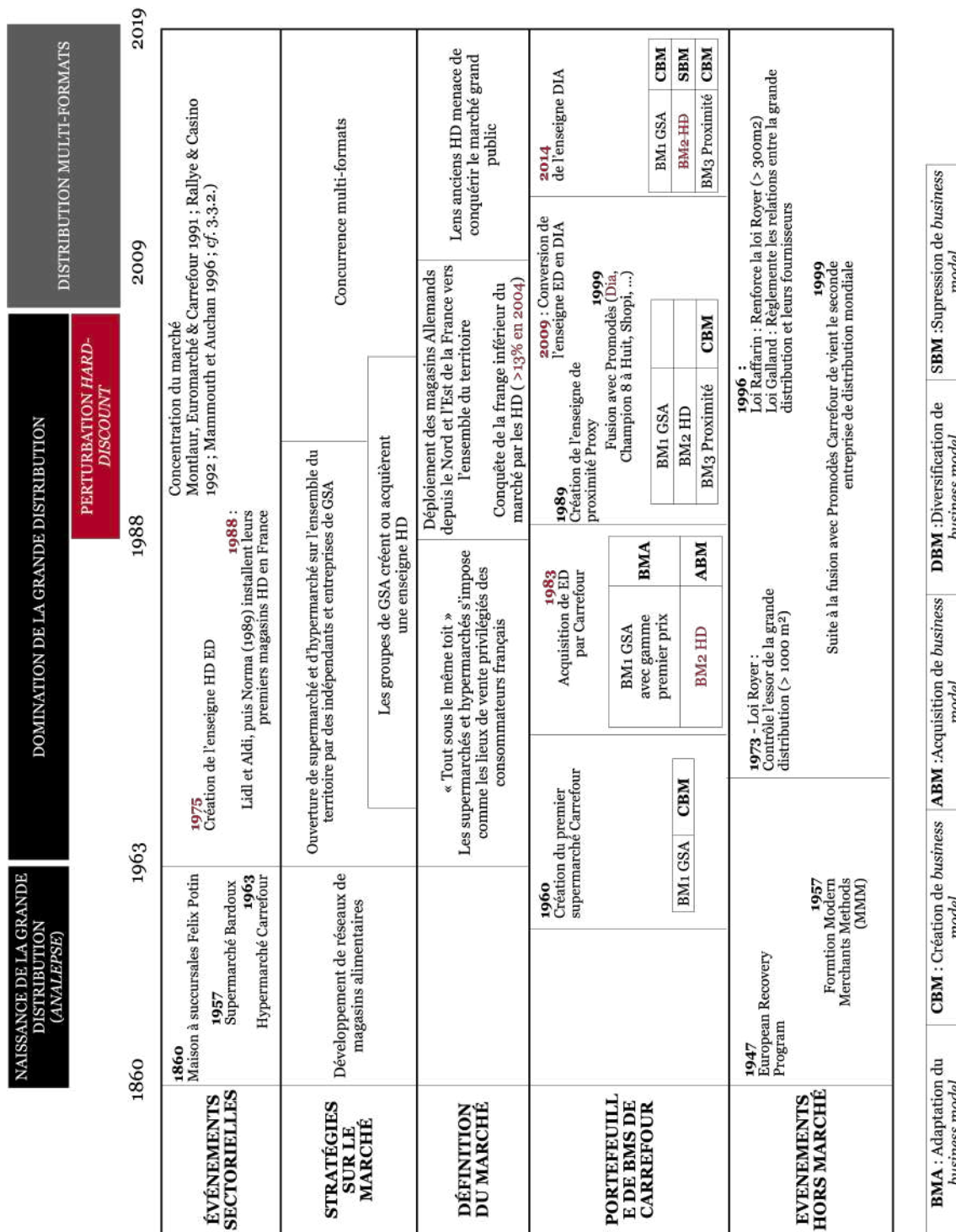


(Source : Les Echos 2010)

La différence des modes d'organisation du réseau entre ces formats atteste pour Carrefour l'existence de trois *business models*. Carrefour dispose donc à la fin des années 90 d'un portefeuille de *business models* constitué par le modèle des GSA (avec les hypermarchés et supermarchés), des HD et de proximité. La figure R12 résume et synthétise cet épisode perturbateur en mobilisant et adaptant le modèle de Séquences Stratégiques Multidimensionnelles (SSM) développées par Dumez et Jeunemaitre (2005) et celui déjà adapté de Lehiany et Chiambaretto (2014), à savoir le modèle d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances (ASMA). Nous proposons une analyse séquentielle de la stratégie de Carrefour en nous concentrant sur l'évolution de son portefeuille de *business models* face à la perturbation *hard-discount*. La précédente section est résumée dans la seconde

colonne. Cette période de temps est appréhendée comme une analepse, à savoir une « interruption du récit par un saut dans le passé fournissant une explication nécessaire à la compréhension de ce qui fait l'objet du récit 5 (...) et comprendre la structuration dynamique du marché. » (Dumez et Jeunemaitre, 2005).

Figure R12 : Séquences stratégiques multidimensionnelles du portefeuille de business models de Carrefour dans la perturbation hard-discount



(Sources : adaptée de Dumez et Jeunemaitre, 2005 ; adaptée de Lebiany et Chiambaretto, 2014)

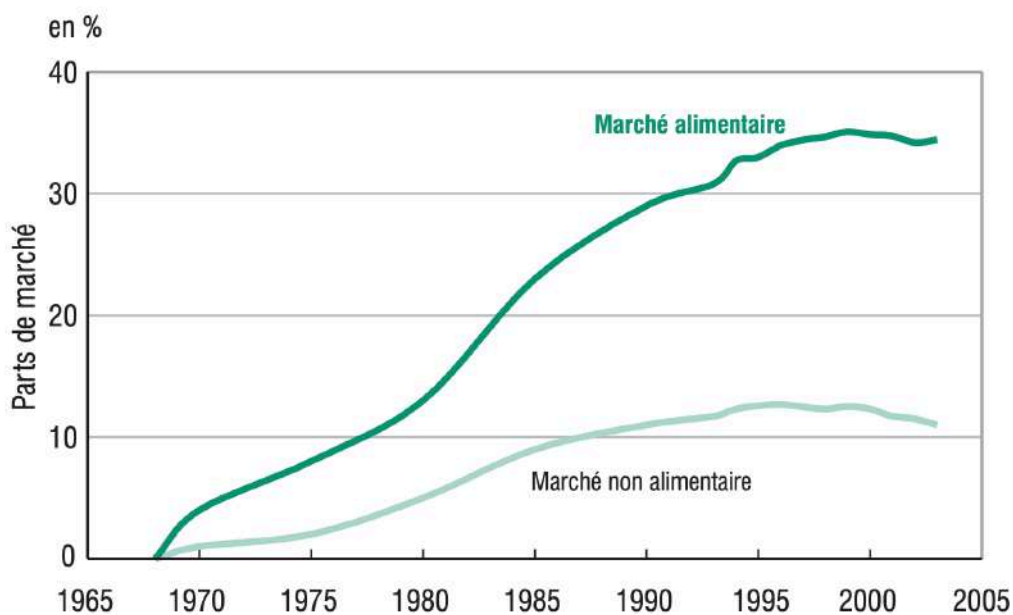
2.2. La spécialisation de l'offre perturbe les formats de distribution généralistes (1971 - 2019)

2.2.1. La spécialisation de l'offre

Nous avons défini le périmètre de notre étude au secteur de la distribution alimentaire française, mais la place centrale de l'hypermarché nous contraint d'évoquer rapidement la dimension non alimentaire présente dans ces grandes surfaces. Comme nous l'avions évoqué dans la section précédente concernant l'historique du secteur, c'est la cohabitation d'une offre alimentaire et non alimentaire qui a fait de l'hypermarché un format de distribution spécifique en comparaison aux grands formats de distribution américains (*cf.* 1.2.1.)

Les parts de marché des hypermarchés sur l'offre non alimentaire se sont accrues jusqu'en 1995 avant d'amorcer une phase de stabilisation, puis de déclin (*cf.* figure R13). Selon l'institut Nielsen de 2010 à 2018, le CA de l'offre non alimentaire s'est réduit de 30 % comme le précise l'extrait de l'étude présenté dans l'encadré R11. L'offre non alimentaire tend à se réduire depuis le milieu des années 90 et ce pour plusieurs raisons qui mériteraient des travaux à part entière. D'après notre analyse, le recentrage sur l'offre alimentaire tient principalement des effets cumulatifs des perturbations de spécialisation et numériques (*cf. infra.* 2.3.).

Figure R13 : Evolution des parts de marché de l'hypermarché sur l'alimentaire et le non alimentaire depuis 1965



(Source : *Le commerce en France* - INSEE - édition 2006)

Concernant la perturbation que nous qualifions de spécialisation, on distingue deux mouvements perturbateurs. Le premier concerne la spécialisation de l'offre non alimentaire à travers le développement des grandes surfaces spécialisées (GSS) et leurs *category killers* (cf. 2.2.2.). Le second mouvement concerne la fragmentation de l'offre alimentaire en raison du développement de ce que certains experts qualifient de commerce de précision (cf. 2.2.3.). Ces deux mouvements auront pour conséquence de fragmenter un marché et un secteur qui s'étaient au contraire construits autour d'une vision concentrée et généraliste de la distribution, incarnée par les hypermarchés. Le consommateur pouvait au sein d'un lieu et un acte d'achat uniques acquérir une tondeuse à gazon, un téléviseur et deux kilogrammes de tomates.

Encadré R11 : HYPERMARCHÉS : 8 ANS DE REcul DU NONALIMENTAIRE

(Source : *nielsen.com*)

« Au sein des hypermarchés, le non alimentaire représentait 21 milliards d'euros en 2010... il ne représente plus que 14,7 milliards d'euros en 2018, soit une baisse de 30 % en 8 ans. Dans le même temps, l'alimentaire (au sens, produits de grandes consommations : tous les produits alimentaires, mais aussi entretien et hygiène beauté) a gagné 7 % de chiffre d'affaires. Mais cette progression n'est pas suffisante pour compenser le fort recul du non alimentaire : au total le chiffre d'affaires tous produits (ou CATP) a baissé de 3,3 % entre 2010 et 2018. »

2.2.2. Les grandes surfaces spécialisées (non alimentaire)

Comparativement à la perturbation HD, nous serons ici plus succincts en raison du périmètre de notre étude (alimentaire) et parce que cette catégorie de perturbation n'est revenue qu'à trois reprises durant nos entretiens⁸⁴, bien qu'elle tienne une place particulière dans la presse spécialisée. Le discours d'un interviewé actif sur le secteur de la distribution durant la période d'émergence des enseignes spécialisées abonde en ce sens.

« Avant on avait une distribution qui était vraiment généraliste. Si vous voulez, quand Carrefour s'est créé, quand on entraînait dans les années 70-80, à droite (des magasins) vous aviez tout ce qui était électroménager, etc. Après, vous aviez ce qui était bazar, bricolage. Aujourd'hui ce n'est plus qu'embryonnaire, mais à l'époque ça ne l'était pas. **Ils vendaient des vélos, ils vendaient du mobilier et en fonction des enseignes ça a disparu ou ça a été réduit à peau de chagrin** du fait du développement des "**category killers**". C'est-à-dire d'entreprises comme Darty, comme Décathlon. Le développement de ces enseignes-là fait que la grande distribution a perdu des positions sur ces catégories de produits pour se concentrer à quasi 80 % sur l'alimentaire. » - Fournisseurs 3 (2018)

⁸⁴ E.Leclerc, directeur de magasins (06/02/2019) ; Fournisseurs 3 (10/09/2018) ; Expert 1 (28/02/2020).

Parallèlement au développement des HD qui ont accentué la concurrence sur l'alimentaire, sont apparues les « *category killers* ». Derrière cette appellation d'origine américaine se cachent des entreprises de grandes tailles spécialisées sur une « catégorie » de produits et très agressives sur les prix. Les grandes surfaces spécialisées (GSS) sont des magasins (cf. encadré R12) où l'on retrouve un univers spécifique. Elles se sont développées parallèlement à l'hypermarché. Rappelons que certains des entrepreneurs à l'origine de ces grandes surfaces spécialisées sont passés par la formation de l'oracle de Dayton : Bernard Darty (Darty) ou Christian Dubois (Castorama) par exemple. À titre d'exemple, nous pouvons citer les enseignes JouéClub (Lancement de la marque déposée — 1983) pour les jouets ; Décathlon (1976) ou Intersport (1968) pour le sport ; Leroy Merlin (premier magasin français — 1967) ou Castorama (1969) pour le bricolage ; Darty (1957) pour l'électroménager ; Ikea (premier magasin français — 1981) pour l'ameublement. Nous ne citons pas ici les produits textiles qui avant même l'alimentaire avaient connu un phénomène de concentration similaire à travers l'avènement des grands magasins.

Les *category killers* sont venues concurrencer ces GSS avec une offre *discount*. C'est par exemple le cas de l'enseigne Brico Dépôt (1993) pour l'univers du bricolage ou Toys R' Us (implantation en France — 1989) pour l'univers des jouets. Ces entreprises sont apparues autour des années 1990. Leur taille hors normes, le rôle de conseil spécialisé au sein des magasins, l'augmentation des déclinaisons dans ces unités de produits et l'arrivée des *category killers* vont accroître la concurrence sur l'offre non alimentaire. Ces nouveaux formats de distribution vont pousser les enseignes de supermarchés et d'hypermarchés à centrer peu à peu leur activité sur l'alimentaire. Certaines entreprises d'hypermarchés et de supermarchés ont participé à ce mouvement de spécialisation. Le premier magasin Décathlon a été implanté sur le parking d'un hypermarché Auchan. Auchan, Carrefour, Casino, Euromarché, Rallye détiennent par exemple des participations dans une entreprise de grande surface de bricolage. Les marques d'enseignes du groupement « Les Mousquetaires » sont caractéristiques de ce phénomène de spécialisation avec la création de Bricomarché (1979), Restaumarché (1980), Stationmarché (1982) Vêtimarché (1986), mais aussi Espace Temps (pour les produits culturels — 1994). Ces catégories ont modifié le paysage concurrentiel de la distribution en fragmentant l'offre qui tendait à se concentrer au sein du seul format de l'hypermarché.

Encadré R12 : QU'EST-CE QUE LE GRAND COMMERCE NON ALIMENTAIRE SPÉCIALISÉ ?

(Source : Bisault Laurent. *Commerce non alimentaire : la grande distribution s'en mêle*. In: *Economie et statistique*, n°204, Novembre 1987.)

« Font partie de ce type de commerce toutes les entreprises du commerce non alimentaire spécialisé qui répondent à un des trois critères suivants :

- avoir au moins un magasin de plus de 2 500 m² de surface de vente ;
- avoir au moins dix magasins ;
- avoir au moins cent salariés.

* Cette définition du grand commerce non alimentaire spécialisé est celle de la Commission des Comptes commerciaux de la nation de juin 1987. »

2.2.3. Les commerces de précision alimentaire (1971 - 1990)

L'offre alimentaire n'est pas exempte de ce phénomène de spécialisation. En revanche, cette spécialisation s'accompagne d'une réduction des surfaces de vente. L'offre alimentaire bénéficie d'un assortiment déjà large et profond au sein des hypermarchés. La spécialisation de l'offre entraîne une augmentation de l'ampleur de certaines gammes (profondeur et largeur) au détriment d'autres gammes, c'est-à-dire à leur suppression. En effet, les magasins alimentaires « spécialisés » se concentrent sur des univers ou des catégories de produits bien spécifiques. Cela correspond pour le marché du sport à des commerces focalisés sur les produits dédiés au running ou les sports de glisse par exemple. Sur le secteur de la distribution alimentaire, les commerces spécialisés sont bien antérieurs à l'hypermarché et aux autres chaînes de magasins. Malgré l'abolition des corporations de métiers (1.1.1.), les commerces artisanaux de boulangeries, de boucheries, etc. ont survécu à l'avènement des hypermarchés.

À l'instar des grandes surfaces spécialisées, quand nous parlons de spécialisation alimentaire, nous faisons référence à des réseaux de magasins. Nous remarquons que ces chaînes de magasins se sont constituées autour du frais (Grand Frais - 1992) et métiers de bouches comme la boucherie (Carnivore - 1992) ou la boulangerie (Marie Blachère - 2004) ; l'alimentation biologique (*cf infra*. chapitre 5 ; Naturalia en 1973 ou Biocoop en 1986) ; les circuits courts (Bienvenue à la ferme - 1988 ; La ruche qui dit oui - ! - 2011) ; et les surgelés (Thiriet - 1902 ; Picard - 1906).

Concernant la spécialisation sur le multi-frais, en sus des traditionnelles épiceries, des acteurs tels que Grand Frais (1992) vont se spécialiser sur l'offre de produits frais et l'épicerie du monde. Grand Frais propose un réel niveau d'expertise sur les produits frais et exotiques comme le souligne à de nombreuses reprises nos répondants quand nous abordons les évolutions vers le mieux manger. En effet, pour la plupart des acteurs interrogés, Grand Frais apparaît comme l'une des enseignes les plus performantes durant la phase de nos collectes de données. Les propos d'un expert du secteur abondent par exemple en ce sens.

« On a pu assister à l'émergence de Grand Frais, c'est un collectif d'indépendants donc de petits commerçants qui se regroupent sous un même toit et qui génèrent un effet d'attraction et **les clients viennent acheter poissons, viandes, épicerie fine, etc.** On est quand même sur des produits de meilleures qualités, voire même *premium* ou de très haute qualité. Le développement de Grand Frais est assez intéressant. C'est un des modèles les plus porteurs actuellement. » - EXPERT 9 (2019)

Au sujet des spécialistes de produits surgelés, le succès de l'entreprise Picard est instructif. Picard est une entreprise fondée en 1906 qui avait comme activité principale la confection et la vente de blocs de glace. Initialement baptisée « Les glaciers de Fontainebleau », c'est en 1962 qu'elle prend la dénomination « Les Établissements Picard », suite au rachat par la famille Picard en 1920 et à la nomination du fils Raymond à la tête de l'entreprise en 1962. Cette même année, l'activité se transforme vers la vente de congélateurs et de produits alimentaires surgelés avant de se spécialiser dans la vente et la livraison de produits surgelés sur catalogue en 1971. Les Établissements Picard inaugurent leur second magasin en 1975. En 1987, Picard est une chaîne de magasins bien établis avec 100 magasins. Aujourd'hui, Picard représente presque 1000 magasins en France avec un chiffre d'affaires qui avoisine 1,5 milliard. L'entreprise est *leader* dans la vente de produits surgelés sur le marché français. Notre intérêt pour l'entreprise Picard est double. Premièrement, l'entreprise est une illustration de ce phénomène de spécialisation sur les produits alimentaires. Deuxièmement, le cas de Picard apparaît très inspirant pour les cadres dirigeants de la coopérative Biocoop que nous avons interrogés. L'ancien directeur général de Biocoop symbolise l'ambition de développement de la coopérative à travers la *success story* de l'entreprise spécialisée en surgelés (*cf infra*. chapitre 5).

« Je pensais à ça tout à l'heure. Un modèle dont on parle souvent nous, c'est Picard. **Picard à un moment donné, sur le secteur du surgelé qui a été très bataillé, ils ont réussi à prendre un angle, sur la qualité qui fait que c'est une très belle réussite aujourd'hui sur un secteur qui a été hyper disputé, le surgelé.** Il y avait du *discount* d'un côté. Il y avait les supermarchés et eux sont arrivés là-dedans et ils ont pris un virage qui a fonctionné. Donc là c'est vraiment **la réussite du commerce de proximité, du commerce de qualité. Il n'y a pas énormément de valeur derrière les produits Picard à part la qualité. Ils ne défendent pas grand-chose, mais pour autant ils ont réussi à vraiment émerger dans un secteur hyper concurrentiel.** » - BIOCOOP, directeur général 2 (2018)

La comparaison avec Biocoop est légitime, car une autre forme de spécialisation de l'offre alimentaire est l'offre spécialisée de produits biologiques. Dans cette mouvance de spécialisation alimentaire vont se développer des enseignes de distribution avec une offre biologique. Nous reviendrons en détail sur le développement de ces enseignes, constituant un traitement à part entière dans le chapitre 5, à propos de l'introduction de la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire. Dans une mouvance proche vont se développer les réseaux de magasins en circuits courts ou locaux.

2.2.4. La fragmentation du marché alimentaire comme conséquence de la perturbation de spécialisation

Ce phénomène de spécialisation entraîne une fragmentation de l'offre non alimentaire et de l'offre alimentaire. Alors que les « *category killers* » ont accompagné un mouvement de fragmentation de l'offre non alimentaire dans de grandes surfaces dédiées à des catégories de produits, la fragmentation de l'offre alimentaire est le résultat d'un développement de chaînes de magasins spécialisés sur des catégories de produits ou familles de produits alimentaires. Ces enseignes, en se spécialisant, réussissent dans certains cas à réduire les prix par rapport aux grandes surfaces qui ne sont pas spécialisées ou se différencient en augmentant l'ampleur de l'assortiment de ces familles ou catégories de produits. La spécialisation et l'expertise deviennent des critères discriminants pour les acteurs qui mettent à mal le modèle des purs généralistes comme les hypermarchés.

Cette double fragmentation va accompagner les formats de distribution où le nombre de références est moins important comme les plus petits supermarchés, les HD ou les supérettes. Par exemple, l'enseigne Carnivor (enseigne *discount* alimentaire spécialisée dans la boucherie) a été fondée en 1992. L'enseigne s'est développée dans le cadre d'un partenariat avec le *hard-discounter* allemand Lidl. Les magasins Carnivor sont construits à côté des établissements Lidl permettant aux HD de combler la faiblesse de la largeur et de la profondeur de sa gamme boucherie. Cette combinaison directe (partenariat Lidl et Carnivor)

ou indirecte réduit la dépendance des consommateurs aux hypermarchés tout en favorisant les comportements multi-enseignes de ces derniers.

Les caractéristiques de la perturbation de la spécialisation sont synthétisées au sein du tableau R8. Cependant, le prochain chapitre entend apporter des précisions à ce mouvement de perturbation toujours en cours à travers le cas de la distribution alimentaire spécialisée.

Tableau R8 : Caractéristiques de la perturbation de spécialisation

	Hétérogénéité du marché	Impact sur le.s <i>business model</i> s de Carrefour	Effet sur les relations au sein de l'écosystème	Type de perturbation
Non- alimentaire	2000 : Baisse des parts de marchés des hypermarchés sur l'offre non alimentaire	BMA Adaptation du <i>business model</i> grande surface – concentration sur l'offre alimentaire (le non-alimentaire est passé de 28% à 20% du chiffre d'affaires total des hypermarchés)	Concurrence du <i>business model</i> de l'hypermarché avec GSS et <i>category killers</i>	
Alimentaire	Fragmentation du marché alimentaire : multi-frais ; circuits courts; multifrais et métiers de bouche	ABM Acquisition de <i>business model</i> spécialisée (Picard de 1991 à 2001)	Concurrence de catégories de produits avec des réseaux de magasins spécialisés Nouvelles activités au sein de la filière (gestion de la chaîne de froid ; certification de l'AB)	Nouveau marché
	Alimentation biologique		cf. chapitre 5	

(Source : Nielsen, 2018)

2.2.5. La stratégie de diversification, une réponse globale à la spécialisation

Notre analyse du *business model* des GSA Carrefour ne fait pas état d'évolutions significatives. La perturbation de spécialisation a eu un impact, principalement sur la gestion des assortiments des magasins, en ajoutant, renforçant, réduisant ou supprimant certaines références. Concernant l'offre alimentaire, on remarque que son renforcement profite des m² disponibles résultant de la réduction de l'offre en produits non alimentaires, sans toutefois la compenser. Les propos d'un fournisseur le démontrent :

« Si vous prenez une enseigne comme Toys'R'Us qui est arrivée bien après la création du modèle généraliste. La période de Noël pour la catégorie jouets était un évènement bien impressionnant en grande distribution qui a été largement entamé par l'arrivée de *category killers* comme Toys'R'us sur le marché. **Pour moi si vous voulez, ça a été l'un des premiers éléments de perturbation enfin on va dire de réorganisation des généralistes en termes d'offres, car ils ont vu leurs consommateurs partir chez ces spécialistes-là.** Ce qui a fait le succès un temps du groupe Auchan, puisque dans ces moments-là ils ont développé Leroy Merlin, ils ont développé Kiabi y compris des chaînes de restauration pour garder les consommateurs sur des centres commerciaux. » - FOURNISSEUR 3 (2018)

Le portefeuille de *business models* de Carrefour n'a pas réellement évolué suite à l'apparition des « *category killers* ». Bien que l'entreprise ait diversifié son activité en prenant le contrôle de GSS (grandes surfaces spécialisées), la distribution de produits non alimentaires n'apparaît pas comme un *business model* particulier. Des prises de participation sur l'alimentaire par Carrefour ont été identifiées. En 1994, Carrefour prend une participation à hauteur de 79 % dans le capital de Picard. La filiale sera cédée en 2001 à un groupe d'investisseurs. Plus récemment l'entreprise acquiert et développe des formats de distribution spécialisés dans la vente de produits biologiques. Ces actions récentes (2016) seront décrites dans le chapitre 5 en lien avec la diffusion de la durabilité au sein du secteur de la distribution alimentaire et l'entreprise garante de l'orthodoxie, Carrefour.

2.3. Les technologies numériques perturbent les formats de distribution (1994 - 2019)

2.3.1. Les « pure-players » du e-commerce

Les technologies de l'internet voient le jour au début des années 1960 (Leiner *et al.*, 2009). Les bouleversements induits par internet n'ont pas épargné les organisations et le monde académique qui l'observe. Le développement du concept de *business model* descend lui-même de l'étude des organisations numériques. L'étude du *business model* a longtemps été l'apanage des *start-up* issues de l'internet (Verstraete *et al.* 2012). L'analyse de la perturbation digitale sur le secteur de la distribution alimentaire est un exercice périlleux tant l'étude de la numérisation du secteur invite à multiplier les recherches à ce sujet. Le cœur de notre sujet touche à la durabilité, par conséquent nous ne pouvons pas étudier la perturbation du numérique dans son ensemble. Durant notre phase de collecte de données, le numérique mais plus spécifiquement le e-commerce étaient abordés de manière spontanée par nos répondants quand nous évoquions les évolutions auxquelles a été confronté le secteur de la distribution alimentaire. Ainsi, nous nous attachons ici à décrire les effets du e-commerce sur le secteur sans prétendre à l'exhaustivité en commençant par quelques rappels historiques

ainsi qu'une présentation des grandes entreprises du e-commerce qui opèrent sur le marché français.

La première démonstration officielle de l'ARPANET (premier réseau de transfert de paquets développé) remonte à l'année 1972. Il faudra attendre 22 ans (août 1994) pour que le premier acte d'achat en ligne se réalise. Un album du chanteur Sting a été acheté par un Américain, Phil Brandenberger. Peu après apparaissent des entreprises qui deviendront des géantes de la vente en ligne, à savoir Amazon (1994) et Ebay (1995). La première était spécialisée sur la vente de livres et la seconde sur les enchères en ligne. Aujourd'hui, Amazon est l'une des plus grandes capitalisations boursières du monde. Elle fait partie des quatre entreprises avec une capitalisation boursière supérieure 1000 milliards de dollars. En France, Amazon est l'entreprise *leader* du e-commerce. Une étude de Kantar estime à 6,6 milliards d'euros le chiffre d'affaires de l'entreprise réalisé en France pour l'année 2018. Cela représenterait 17,3 % de parts de marché de l'e-commerce (nous parlons ici de l'activité e-commerce dans sa globalité et non exclusivement alimentaire).

Le commerce électronique se prédisposait très bien à des industries verticales comme celle du livre, comme nous l'explique le dirigeant de la plateforme e-commerce Greenweez. Cependant, les activités d'Amazon sont aujourd'hui très loin de celles de la librairie. Sur le site internet, on trouve à côté des livres de petites tailles que l'on recevait historiquement directement dans les boîtes aux lettres des biens physiques beaucoup plus imposants comme des téléviseurs par exemple.

« Amazon est avant tout une entreprise de technologies, qui a développé des technologies pour vendre en ligne et **ces technologies s'accommodent très bien de biens verticaux, très basiques donc ils ont commencé par le livre, c'est facile à envoyer, à stocker** donc ils ont attaqué ce vertical très fort en premier. Ensuite, ils ont reproduit ce modèle sur d'autres verticaux avec un modèle assez simple. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

Des spécialistes de la vente en ligne prennent place sur le marché français : Cdiscount (1998) ; « Rue du Commerce » (1999) ; Vente privée (2001). Ces acteurs et ceux précédemment énumérés mettent en pratique ce que l'on pourrait qualifier de la vente en ligne "pure". En parlant de vente en ligne "pure", nous sous-entendons qu'il existerait une forme de vente en ligne "impure". Cette forme impure allie vente en ligne et point de vente physique (*cf.* 2.3.3.). La vente en ligne "pure" consiste à vendre des produits exclusivement en ligne et les faire parvenir au client via principalement de la livraison à domicile. Les acteurs qui usent exclusivement de ce canal de distribution sont qualifiés dans le secteur de « *pure-*

players». Ce qualificatif vise les entreprises de commerce électronique qui ne disposent pas de points de vente physique où pourrait se rendre le client.

2.3.2. La logistique alimentaire complexe enraye le développement du e-commerce

L'extrait d'entretien avec le directeur général de la plateforme e-commerce Greenweez ci-dessus fait allusion à des catégories de biens plus complexes quand il évoque les « verticaux simples ». Ci-dessous, vous trouverez la suite de cet extrait. Il offre une première explication au retrait de l'offre alimentaire dans les offres e-commerces par rapport aux biens non alimentaires.

« Amazon est avant tout une entreprise de technologies, qui a développé des technologies pour vendre en ligne et ces technologies s'accommodent très bien de biens verticaux, très basiques donc ils ont commencé par le livre, c'est facile à envoyer, à stocker donc ils ont attaqué ce vertical très fort en premier. Ensuite, ils ont reproduit ce modèle sur d'autres verticaux avec un modèle assez simple. Un modèle avec peu de technicité et finalement des verticaux sur lesquels il n'y a pas de légitimité forte à acquérir pour le client. Aujourd'hui, ils **ont beaucoup plus de difficultés quand ils s'attaquent à des univers comme l'alimentaire, qui sont des verticaux complexes** ou encore pire le bio, où en plus du vertical complexe, vous devez acquérir une légitimité auprès des clients. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

La vente de produits alimentaires ne se transpose pas à la logistique des biens physiques traditionnelle. Cet état de fait peut au premier abord apparaître contre-intuitif. En effet, on associe plus volontiers la complexité au stockage et à la livraison de biens lourds et encombrants. Dans la réalité, il semble plus complexe pour l'offre alimentaire. Plusieurs raisons tendent à expliquer le retrait de l'offre alimentaire en comparaison à l'offre non alimentaire. Certaines sont d'ordre sociologique, certains de nos répondants soutiennent par exemple l'idée que les consommateurs sont attachés à la sélection des produits frais. D'autres évoquent les difficultés de rentabiliser un modèle de vente en ligne sur une offre où les rapports entre le poids, le volume et le prix des produits ne peuvent compenser les coûts logistiques. Les propos d'un expert du secteur en sont une illustration assez évocatrice.

« Il n'y a pas de modèle économique pour de la livraison à domicile ou des formes de livraisons qui intègrent une logistique qui est la plus pourrie possible et qui soit sur l'alimentaire parce que le rapport prix/volume de l'alimentaire est déplorable. Un pack de Cristalline, ça fait neuf kilos et cela vaut 1 euro. Il n'y a pas de modèle économique qui peut être efficace dans ces conditions. Amazon effraie les distributeurs sur le non alimentaire et c'est justifié, car c'est la raison pour laquelle tous les hypermarchés sont négatifs sur le non alimentaire aujourd'hui en France. Ça fragilise leur équilibre, mais l'alimentaire n'est pas menacé, en tout cas pas sur ce format de livraison. » - EXPERT 10 (2019)

En intégrant le prix des produits dans l'équation logistique, le retard de l'alimentaire semble beaucoup plus évident. La complexité est exacerbée pour les produits frais et réfrigérés. En effet, les produits sont plus fragiles et/ou nécessitent une gestion de la chaîne de froid complexe comme le rapportent les mots d'un expert du secteur. Intégrer la spécificité inhérente à cette catégorie de produits entraîne une augmentation des coûts que les consommateurs ne souhaitent pas supporter aujourd'hui. La complexité de la logistique de denrées alimentaires ne concerne pas plus les produits frais que les produits surgelés ou les produits secs, mais réside dans la gestion simultanée de ces trois flux. En effet, le cas de l'entreprise Picard que nous avons rapidement évoqué précédemment (*cf supra*. 2.2.3.) atteste de la capacité des distributeurs à assurer la livraison sur une offre de produits surgelés. Cependant, la gestion des différentes températures de stockage entre ces catégories de produits rend leur gestion conjointe beaucoup plus ardue. En effet, livrer des produits frais ou secs dans un camion réfrigéré (surgelé) conduit le client à se retrouver avec des produits congelés. À l'inverse, le transport de produits surgelés et frais dans un camion à température ambiante rendrait, en raison de la rupture de la chaîne du froid, les produits impropres à la consommation et à la réglementation.

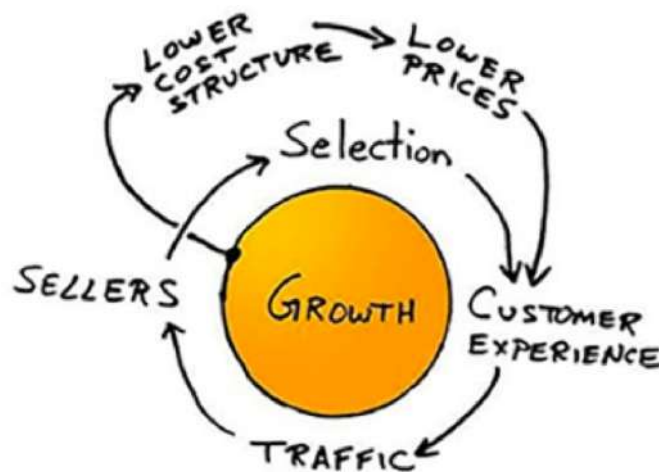
« Demain, pour **distribuer des produits frais ça suppose des coûts logistiques très importants du fait de la chaîne du froid**, etc. Aujourd'hui, les acteurs qui sont les mieux adaptés de gérer ces livraisons et la gestion du dernier kilomètre ce sont les grandes surfaces alimentaires. Les coûts de la livraison du dernier kilomètre sont des coûts qui potentiellement s'envolent très très vite. Vous allez demain sur le site d'Amazon pour regarder leur offre alimentaire, ça reste assez mesuré. » - EXPERT 4 (2019)

Bien que l'offre alimentaire ait été moins affectée par la digitalisation du commerce, elle n'est pas pour autant hors d'atteinte. Les avis concernant le développement d'un commerce alimentaire digital comme pratique dominante divergent. Des acteurs et experts de la distribution perçoivent cette perturbation comme la menace principale, quand d'autres pensent que le marché de l'alimentaire, de par ses caractéristiques, est hermétique à cette perturbation. Cependant, les interrogés s'accordent à dire qu'en l'état, la vente en ligne "pure" n'est pas en mesure de remettre en cause les formats de distribution physique. De son côté, Amazon a inauguré en 2017 en France son cybermarché alimentaire : amazon pantry. Il permet aux abonnés premium de se faire livrer des produits alimentaires (secs) à leur domicile.

2.3.3. Amazon comme idéal-type du modèle e-commerce

Dessiner les contours d'un *idéal-type* du e-commerce est hasardeux tant les logiques peuvent différer d'une plateforme e-commerce à une autre. Vente-privée.com (maintenant veepee.com) est une plateforme de déstockage où les clients à l'origine parrainés achètent des produits essentiellement de mode. Le modèle économique est différent en comparaison, par exemple, à des plateformes de ventes ouvertes, des *marketplaces* ou des sites de vente aux enchères où les produits ne transitent même pas dans l'entreprise.

Figure R14 : Représentation du business model d'Amazon par son fondateur



(Source : amazon.fr)

Pour les formes de vente en ligne où le produit est stocké par la plateforme e-commerce, l'activité principale repose sur la livraison à domicile. La livraison à domicile n'est pas une pratique si nouvelle. Les Grands Magasins du 19^e siècle proposaient déjà ce service à leur clientèle. À la suite, des entreprises se sont spécialisées dans la vente par correspondance, les vépécistes. Les plateformes e-commerce utilisent aujourd'hui des réseaux logistiques externes existants, comme les services proposés par La Poste ou Mondial Relay. Certaines développent ou acquièrent également leur propre réseau de distribution. C'est le cas de l'entreprise Amazon qui, en France, livre une partie des biens vendus avec son équipe de livreurs Amazon Logistics.

Nous retenons les caractéristiques d'Amazon pour dresser le portrait du modèle *idéal-type* des enseignes e-commerce (cf. tableau R9). Ce choix est motivé par la présence historique de l'enseigne et sa place de *leader* sur le marché français. De plus la figure R14, offre une représentation du *business model* de Amazon assez proche de celle que nous avons proposée pour Carrefour, c'est-à-dire sous la forme de relation en boucle causale. Il s'agirait selon le

fondateur d'Amazon de l'idée de l'entreprise qu'il aurait dessinée un jour sur une serviette en papier.

Tableau R9 : Comparaisons des modèles GSA et e-commerce

	GSA	E-commerce
Revenus	Marge brute (marge arrière, tête de gondoles, etc.)	La vente de produits comme revenue principale Condition de paiements avantageuses qui permet de générer peu de profit, mais beaucoup de liquidité Revenus publicitaires Abonnements
Marge	Politique promotionnelle active Marge faible et forte (MDD, MN) Peu de rotation des stocks	Marge commerciale très faible = pas suffisante pour absorber les coûts logistiques Marge très importante sur les services annexes
Prix	Prix bas	Prix bas et ajusté de manière récurrente
Offre	Alimentaire et non alimentaire ; assortiment large et profond ; services complémentaires (essence, etc.)	Offre essentiellement non-alimentaire. Pour l'alimentaire, les produits secs sont privilégiés
Magasins	Nombreux magasins Grande taille (>400m2)	Pas de points de ventes physiques
Développement	Recours à la franchise	Intégration et partenariats avec certains distributeurs traditionnels

Le modèle *idéal-type* e-commerce se différencie sur les attributs de performance de proximité et de temps des modèles historiques. Si la digitalisation supprime le lieu physique d'échange et la relation directe avec le consommateur, elle permet a contrario d'intégrer l'acte au domicile de ces mêmes consommateurs, voire aujourd'hui de les accompagner dans leur déplacement quotidien avec leur smartphone. Ainsi, la proximité en tant que premier critère de choix de fréquentation d'enseignes est à présent brouillé. D'un côté, le consommateur ne sait pas où se situe l'entrepôt en charge de sa commande, et d'un autre, une boutique en ligne est en tout lieu tout temps à portée de clics. Cette ambiguïté est partagée avec l'attribut temps. En effet, le temps passé en magasins est un critère de fréquentation d'enseignes important. C'est ce qui justifie en partie la désaffection des hypermarchés énergivores en temps comme le précisent les mots d'une consultante auprès d'enseignes de distribution. Les plateformes numériques "pures" suppriment une partie du temps lié aux déplacements et à l'achat au profit d'un temps beaucoup plus court sur le site du e-commerçant. En contrepartie, le client ne peut pas disposer immédiatement de sa commande. De plus, le temps lié à la réception est variable entre les plateformes. Pour Amazon, un client à Montpellier pourra se faire livrer son offre alimentaire en quelques jours alors qu'un abonné parisien pourra recevoir sa commande en quelques heures.

« Les clients ont de plus en plus l'impression d'être manipulés quand ils rentrent dans un hypermarché. Ils viennent avec une liste de course de 10 produits avec l'idée d'expédier la course en 20 minutes et deux heures après il se retrouvent à décharger deux caddies bien remplis dans le coffre de leur voiture. Alors d'un côté, vous pouvez payer le prix fort et faire vos courses dans des petits magasins de proximité ou alors prendre vos voitures et aller dans les grandes surfaces. Le choix est beaucoup moins évident qu'il ne l'était il y a 20 ans. » - EXPERT 8 (2019)

2.3.4. Le brick and click face au e-commerce (2008)

Les *pure-players*, à travers le e-commerce vont s'émanciper d'un des piliers de l'hypermarché, les magasins. Le concept de chaînes de magasins apparaît caduc face à ces plateformes qui peuvent desservir sur l'ensemble du territoire de nombreux clients depuis leurs entrepôts. Le développement du e-commerce s'est fait au détriment de l'offre non alimentaire des enseignes généralistes. La digitalisation de produits physiques, tels que la musique et le changement des canaux de distribution d'autres produits comme les livres, puis l'électroménager, ont contraint les entreprises établies à réagir face à la transformation de ces canaux de distribution. Cependant, les réactions se sont fait attendre (*cf infra*. tableau R11 et figure R16).

Alors que le e-commerce a accentué le phénomène de fonte des rayons non alimentaires des GSA, une offre digitale hybride alliant points de vente physiques et offre digitale s'est développée. Parmi ces modèles hybrides, le *drive* est aujourd'hui le service le plus répandu. Ce modèle combinant points de vente physiques et offre digitale est qualifié de *click and mortar*. En effet, l'expression *brick and mortar* désigne les entreprises commerciales en possession de nombreux points de vente physiques. Ces entreprises sont appelées *click and mortar* ou *bricks and clicks* en référence au système de distribution *click and collect*. On parle parfois plus précisément de *click and drive* pour les formats de distribution alimentaire.

On distingue aujourd'hui trois types de *drive* : le *drive solo*, le drive de magasins (ou *picking*) et le *drive* piéton. Le premier est un entrepôt créé de toute pièce. Il n'est pas adossé à un supermarché ou un hypermarché. Il n'existe qu'un moyen d'y réaliser ses courses, c'est en commandant en ligne. Ce type de *drive* est celui que les enseignes E.Leclerc et Auchan ont privilégié dans le développement de leur parc de *drive*. Le second type de *drive*, privilégié cette fois par l'enseigne Carrefour, est un service de *drive* qui vient enrichir l'activité de ses magasins existants. Les préparateurs de commande ne travaillent pas dans un entrepôt, mais dans l'hypermarché ou le supermarché où les courses devront être récupérées, non pas dans le magasin, mais au sein de parkings créés à cet effet. Le troisième type de *drive* est quant à lui

plus récent. Le *drive* piéton peut prendre la forme « solo » ou « *picking* ». Dans le premier cas, des entités sont créées en centre-ville sur des petites surfaces. Dans le second, un service de *drive* est installé au sein des magasins de proximité. On parle de *drive* piéton en raison de l'absence de parking.

Tableau R10 : Évolution du nombre de *click and drive*

	2000	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Auchan	1	1	2	5	14	24	34	50	67	92	102	103
Chronodrive		1	2	3	7	15	27	39	51	71	78	78
E.Leclerc			1	2	10	35	63	139	264	439	551	565
Casino						7	64	97	113	127	138	138
Carrefour						3	3	36	206	341	416	453
Systeme U						31	47	88	200	301	340	346
Intermarché						1	6	38	170	359	613	665
Autres						3	20	51	143	195	270	277
Autres												
Total	1	2	5	10	31	119	264	538	1214	1925	2508	2625

(Source : Nielsen Home Scan 2015)

En 2019, on recense en France plus de 5000 *drives* qui captent selon Nielsen 81 % des achats alimentaires e-commerce. La première enseigne de distribution à proposer ce nouveau format de distribution est Auchan en 2000⁸⁵. Ce nouveau service tardera à s'étendre à l'ensemble des enseignes de GSA. La seconde enseigne d'hypermarché à ouvrir un service de ce type est E.Leclerc en 2006 (cf. tableau R10). Carrefour ouvrira ses trois premiers *drives* (2 accolés à un magasin et un solo) en 2009. Intermarché est l'enseigne qui dispose du parc de *drive* le plus important en 2019 (+ de 1400). Carrefour en revanche est l'entreprise qui comptabilise en 2018 et 2019 le plus d'ouvertures de magasins (cf. tableau R10). Ce nombre d'ouvertures s'explique par le retard de l'enseigne sur ce format de distribution et la volonté du nouveau dirigeant de renforcer leur présence digitale. En effet, les réponses stratégiques de l'enseigne se sont fait attendre. Des experts, des journalistes et la majorité de nos répondants, dont les salariés du groupe, s'étonnent encore aujourd'hui du retard des grandes

⁸⁵ Le 23 décembre 1997, Rémy Benayoun et Alain Peyrieux déposent à l'INPI la marque Drivemarché. Ils présenteront leur idée à Auchan qui ouvrira en 2000 Auchan express.

enseignes vers le numérique et la digitalisation des canaux de distribution, comme l'illustrent les mots d'un cadre dirigeant de la coopérative Biocoop.

« Carrefour ne peut pas se transformer complètement. **Quand on voit à quel point ils ont été en retard**, c'est-à-dire à quel point ils ont pu continuer à s'entêter dans un modèle où l'on voit bien que l'hyper dans le monde il est mort, c'est un modèle qui est mort. **Le e-commerce, comment des gens aussi gros que ça ont pu rater le coche à ce point-là ?** De ne pas voir qu'à un moment donné cela allait bouger et qu'il fallait bouger plus vite que ça. » - BIOCOOP, directeur stratégie (2019)

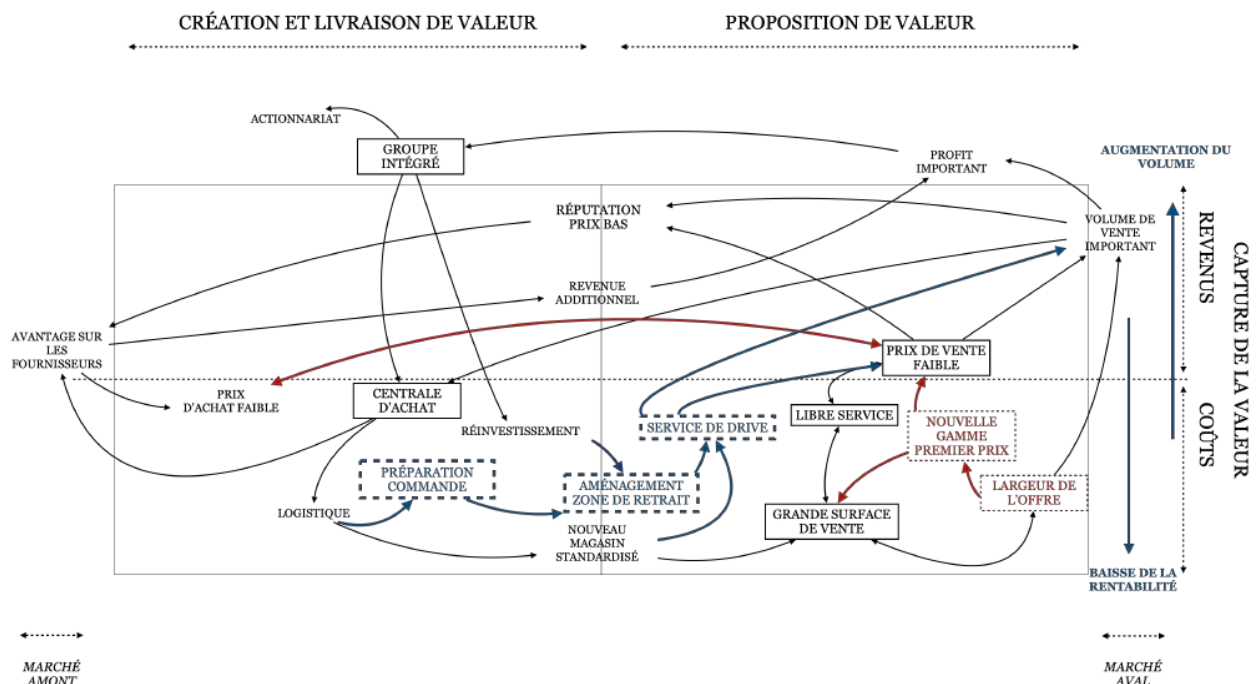
2.3.5. Le drive, la diversification du *business model* de l'hypermarché Carrefour

Le *drive*, en tant que modèle hybride initié par les concurrents historiques de Carrefour, menace l'activité du groupe. Cependant, c'est également un concept qui lui permet de se prémunir de la menace incarnée par les *pure-players*, notamment Amazon. Carrefour a fait le choix de se spécialiser dans les *drives* de type magasins. Ce choix demeure valable pour les *drives* de grandes surfaces, comme pour les *drives* piétons. Pour le *business model* de GSA de Carrefour, le *drive* apparaît alors comme un service supplémentaire qui vient s'adjoindre à l'existant comme l'illustre la figure R15. En ce sens, c'est une diversification du *business model* ou un nouveau *business model* (le *drive*) vient enrichir l'existant qui lui demeure. Une partie de la surface du magasin est aménagée afin d'assurer la logistique de ce nouveau service et du personnel est affecté à la préparation des commandes. Une voirie ou une aire de parking est aménagée pour permettre aux clients de récupérer leurs commandes. Malgré des évolutions physiques, les transformations de l'activité et du *business model* restent mineures en comparaison au *drive solo* qui nécessite par exemple la création de nouveaux magasins.

Alors que Carrefour réussit une nouvelle fois à contenir les effets de la perturbation à travers une diversification de son *business model*, on remarque que son *business model* se distingue nettement des modèles des *pure-players*. Dans un premier temps les acteurs historiques, à la différence des deux précédentes perturbations, ne se sont pas contentés d'acquiescer ou de dupliquer le *business model* des nouveaux entrants. Les entreprises ont eu recours à ce que nous pouvons qualifier d'imitation créative. À partir des nouveaux *business models* perturbateurs des « *pure-players* », les entreprises historiques ont adapté et fait évoluer leurs formats de distribution en y intégrant à leur tour une dimension perturbatrice. Cette imitation créative génère un format de distribution hybride alliant points de vente physiques (composante existante) et plateformes e-commerce (composante des perturbateurs). Le nouveau service, bien qu'inédit, ne remet pas en cause le *business model* traditionnel de l'enseigne, mais vient

l'enrichir. Nous constatons que, bien que mineurs, les changements sur le *business model* ne se limitent pas à la proposition de valeur (cf. figure R15), mais se fondent également sur les mécanismes de création et de livraison de valeur inhérents aux nouveaux services proposés. Bien que Carrefour ait eu recours à la diversification du *business models*, les changements de *business model* sont liés aux innovations des perturbateurs, plus profondes que celles induites par les HD.

Figure R15 : Diversification du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation numérique (2009)



(Source : Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

La diversification du *business model* permet aux entreprises de GSA de mettre à profit leurs ressources (les points de vente physiques) dans le processus de perturbation numérique. Ces résultats ne concernent bien sûr que l'offre alimentaire et sont amenés à évoluer rapidement. Le *drive* est un service supplémentaire pour Carrefour qui génère un coût. Au cours de nos entretiens, nous avons cherché à savoir si ce service impactait négativement ou positivement les marges des entreprises établies. Il semblerait que ce service soit une charge supplémentaire pour les enseignes de GSA comme le suggère le directeur stratégique de Biocoop.

« Non, le e-commerce n'apporte pas de croissance. Le e-commerce n'apporte pas de valeur supplémentaire. Vous mangez pour cinquante euros par jour, que vous alliez dans le magasin ou que vous passiez par internet pour commander c'est la même valeur. Vous ne gagnez pas de valeur, donc le e-commerce c'est juste un service supplémentaire, c'est juste pour ne pas

perdre des ventes, mais cela ne crée pas de valeur. Sachant qu'aujourd'hui le client est même réticent à payer la livraison. **S'il y a livraison, le client ne paie pas la préparation de la commande donc c'est plutôt une charge. En fait, tous les distributeurs perdent de l'argent sur la vente en ligne.** Ils le font parce qu'ils savent qu'ils sont obligés de le faire sinon ils vont perdre leur clientèle. **Ils doivent aussi se préparer à l'arrivée d'Amazon, ils doivent essayer de mettre en place des dispositifs qui leur sont propres.** Ils ont un peu de mal d'ailleurs, mais c'est tout. Ce n'est pas cela qui va leur permettre de créer de la croissance. » - BIOCOOP, directeur Stratégie (2019)

Les politiques de prix contradictoires des enseignes obscurcissent cette réalité. E.Leclerc a fait des prix bas son cheval de bataille. Cette même enseigne ne différencie pas les prix pratiqués dans ses magasins de ceux de ses *drives*. Les experts du secteur assurent que s'il y avait une réduction des charges, elle serait répercutée par E.Leclerc au sein de ces plateformes e-commerce. En revanche, Carrefour a opté pour une politique de prix différencié où les prix pratiqués en *drive* sont bien souvent inférieurs à ceux des magasins physiques auxquels ils se rattachent. Cette politique de prix semble plus volontiers associée à l'amélioration de l'image prix de l'enseigne que la répercussion d'une éventuelle réduction des coûts dû au service de *drive*. En effet, les experts interrogés soupçonnent l'évolution de la méthode d'évaluation des prix pratiqués des enseignes à des fins comparatives. Auparavant, afin de comparer les prix pratiqués entre les magasins, l'évaluation se réalisait au sein des magasins. Aujourd'hui, par commodité les comparatifs s'appuient sur les prix relevés au sein des *drives*. Ainsi Carrefour réduit les prix pratiqués sur ses plateformes e-commerce afin d'améliorer son image-prix auprès des consommateurs. Dans son palmarès des enseignes de la grande distribution, UFC que choisir (24.06.2018), Carrefour Drive est à la seconde place derrière E.Leclerc alors que les hypermarchés (*non-drive*) de l'entreprise se placent à la 6e position.

En accord, avec les propos du directeur stratégique de Biocoop (*cf supra.*), les coûts induits par le *drive* sont néanmoins compensés (voire surcompensés) par le regain d'activité qui en découle. De plus, ce développement apparaît comme une évidence face à l'écrasante efficacité des *pure-players* sur le commerce non alimentaire. Le rachat de l'enseigne alimentaire Whole Food par Amazon inquiète les distributeurs français comme l'illustre un autre extrait avec directeur d'hypermarché. Le contrôle des points de vente physiques est un moyen d'endiguer la conquête du marché alimentaire par les géants du numérique. Par exemple, un expert interrogé juge la menace d'Amazon nulle et non avenue sur ce marché tant que l'entreprise n'aura pas sous son contrôle les points physiques d'un distributeur physique. Le rapprochement d'Amazon avec Monoprix semble aller en ce sens.

« Sur la disruption, il faut vraiment regarder tout ce qui se passe du côté d'Amazon. **Aux États-Unis : Amazon et Whole Food sont les filières qu'ils sont en train de créer entre le physique et l'online.** C'est ce qui va bientôt se passer en Europe. **Et les magasins Whole Food vont arriver sans doute bientôt, peut-être 2020-2021, mais ça va arriver c'est sûr.** On doit vraiment proposer quelque chose de différenciant sur le e-commerce. » - CARREFOUR, directeur hypermarché 1 (2019)

« Il n'est pas improbable que pour s'implanter réellement sur le marché français de la distribution des produits alimentaires, **le moyen le plus efficace pour Amazon est de faire la même stratégie qu'aux États-Unis : acheter une enseigne. Et aujourd'hui effectivement le groupe Casino est le groupe qui semble le plus menacé.** Est-ce que demain ils vendront l'une de leurs enseignes ? **Honnêtement demain si Amazon devait acheter une enseigne, on penserait spontanément à Naturalia pour profiter d'un réseau de proximité en centre-ville, une chaîne de produits bio comme ils ont fait aux États-Unis ou à Monoprix.** Casino cherche plutôt à débarrasser des hypermarchés Casino qui ne sont plus rentables. Et tout de suite, ça me paraît moins probable que Amazon se positionne dessus. » - EXPERT 4 (2019)

2.3.6. Le portefeuille de *business models* face à la perturbation numérique

L'institut Nielsen estime que de 2010 à 2018, le CA du non alimentaire s'est réduit de 30 %. Sorte d'aveu de faiblesse, Carrefour réduit et convertit les m² attribués auparavant au non alimentaire à l'offre alimentaire tout en adjoignant un service de *drive* à son offre physique traditionnelle, comme nous venons de le décrire. Les mouvements stratégiques se concentrent essentiellement sur l'adaptation et l'évolution du *business model* principal. Les caractéristiques de la perturbation numérique sont résumées dans le tableau R11. On remarque également une adaptation des autres *business models* de l'entreprise, à savoir les magasins de proximité et les magasins HD. En effet, la digitalisation opérera au sein de ces différents formats avec le *drive* piéton pour les enseignes de proximité et le test du *click and collect* dans les magasins Dia. L'ancienne enseigne de HD est même allée plus loin avec le concept de Diadiscount.com (4 magasins) : des produits commandés sur internet à un prix inférieur qu'en magasin, pouvaient être récupérés en magasin dans des casiers réfrigérés 30 minutes après leur commande. Un service qui sera inauguré en 2014 puis définitivement arrêté après un an.

En 2017, Alexandre Bompard est nommé à la tête de Carrefour. Cette nomination fait suite au succès de ce dirigeant lorsqu'il était à la tête de la Fnac dans le rachat de Darty et leur transition digitale respective. En janvier 2018, le nouveau directeur annonce le cap stratégique de l'entreprise à l'horizon 2022, dans le plan de transformation intitulé « Carrefour 2022 ». Ce plan se concentre sur deux axes, le e-commerce et la transition alimentaire (*cf.* chapitre 5). En ce qui concerne la digitalisation, 2,8 milliards d'euros d'investissements sont prévus. Carrefour entreprend en 2019 une simplification et une centralisation de sa présence digitale

en créant un portail e-commerce unique afin de remplacer les 8 sites et les 14 applications qui étaient jusque-là proposés.

Tableau R11 : Caractéristiques de la perturbation numérique

Hétérogénéité du marché	Impact sur le.s <i>business models</i> de Carrefour	Effet sur les relations au sein de l'écosystème	Type de perturbation
2017 – l'e-commerce alimentaire représente 6 milliards de CA soit 3,3 % des parts de marché	CBM Création de <i>business model</i> e-commerce : Ooshop - cybermarché (1998) ➤ Carrefour livré chez vous (2018) DBM Diversification du <i>business model</i> de grande surface – intégration des <i>drives</i> dans le <i>business model</i> (2009) DBM Diversification du <i>business model</i> de proximité – intégration des <i>drives</i> piétons (2018)	Consommateurs – nouvelles activités de retraits et livraisons des commandes Nouveaux partenaires numériques et logistiques: Google et Glovo	Disruption technologique par le bas du marché

(Source : Les Echos Études – 2018)

Carrefour va renforcer son activité sur le e-commerce "pur", c'est-à-dire celui qui privilégie la livraison à domicile. En 1998 était lancé le site internet de service Ooshop. Un service de vente alimentaire sur le site internet où les consommateurs composent leurs paniers parmi un assortiment de 6000 références au prix des hypermarchés. Ces consommateurs se feront livrer depuis des entrepôts de l'entreprise Carrefour en contrepartie d'une participation aux frais de préparation et livraison. En 2018, le service est renommé « Carrefour Livré chez vous ». Comme nous l'avions évoqué plus haut, le *drive* représente la grande majorité des ventes alimentaires e-commerce (81 %). La livraison à domicile (LAD — 19 %) est beaucoup moins développée. Nous appréhendons ce service de LAD comme un nouveau *business model*. Alors que Monoprix et d'autres enseignes livrent leurs clients depuis leurs magasins vers le domicile des consommateurs, Carrefour a choisi de s'appuyer sur ses entrepôts pour la livraison traditionnelle (différent pour la livraison express. cf. Glovo plus bas). Il n'est pourtant pas à exclure que dans un futur proche, ces *business models* n'en formeront plus qu'un. Cependant aujourd'hui, notre analyse assimile ce qui a l'apparence d'un service supplémentaire pour l'entreprise à un *business model* distinct.

En sus des explications déjà détaillées plus haut concernant le développement timide du e-commerce alimentaire (cf. 3.3.2), il faut savoir que même si la livraison est parfois offerte, les études de prix montrent que les tarifs des produits en livraison à domicile (LAD) sont 12 à

20 % plus élevés que ceux des hypermarchés physiques. De plus, les services de livraison express, c'est-à-dire en moins de 2h se paient encore très cher pour les clients. Pour Carrefour, comme les autres enseignes de GMS, le développement d'une offre e-commerce "pure" (LAD) reste une priorité afin de stopper le développement de l'entreprise Amazon sur l'alimentaire. Lors de la présentation des résultats annuels (2018) du groupe, Alexandre Bompard précisait la prévalence de l'offre alimentaire sur le non alimentaire dans l'activité de l'entreprise et par conséquent sur l'offre e-commerce.

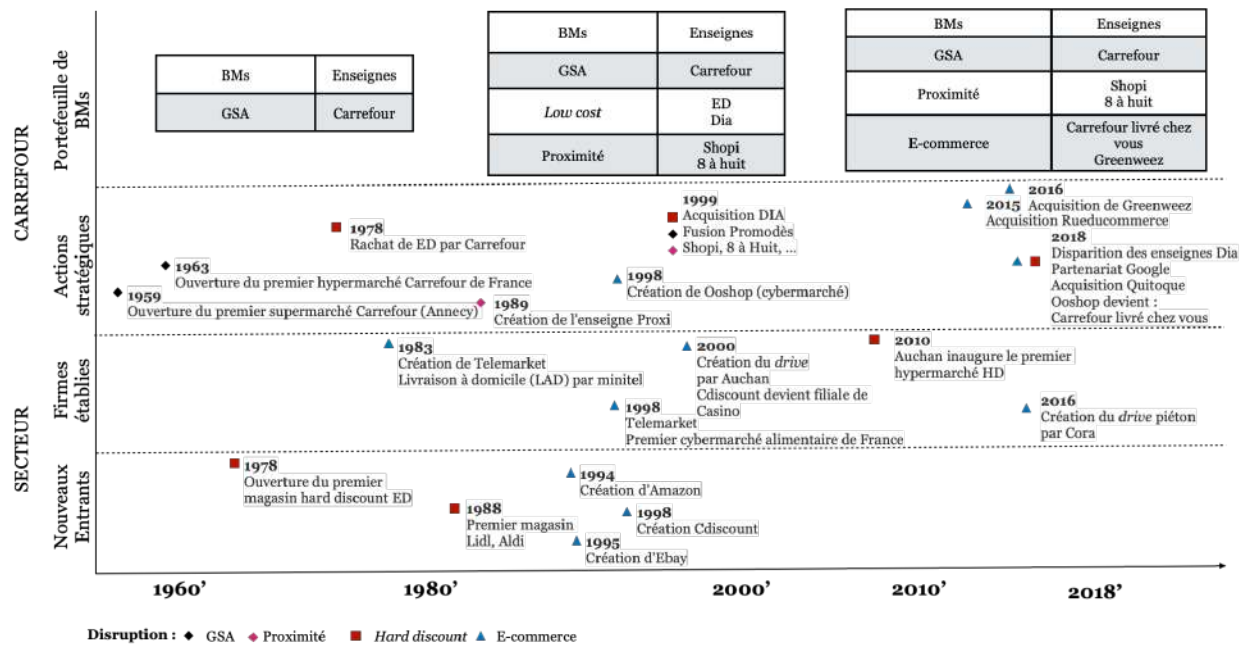
« La construction de notre modèle omnicanal se fait sur l'e-commerce alimentaire. **Je ne pense pas que nous sommes capables d'être leaders dans la catégorie du non alimentaire. Une des missions d'un dirigeant, c'est de choisir les combats, et notre combat, c'est l'alimentaire** » - CARREFOUR, Alexandre Bompard, 28/02/2018 AG 2018

Dans le prolongement de cette réflexion, Carrefour précise ne pas être une entreprise e-commerce, mais une entreprise qui cherche à se digitaliser. Carrefour a donc fait le choix de s'associer avec Google depuis 2018 afin d'améliorer son environnement numérique et ainsi contrer leur concurrent commun Amazon. Ce partenariat en cours permet entre autre de former les salariés du groupe à la culture du numérique à travers de la formation, mais également de créer un espace de travail commun (2500 m²) afin d'améliorer et développer l'activité numérique du groupe. D'autres partenariats, moins spectaculaires, illustrent la transition numérique de l'entreprise, comme celui avec la *start-up* Glovo (2019) qui vise à livrer dans les grandes villes les commandes des consommateurs en quelques heures.

La figure R16 offre un résumé des évolutions et des réponses stratégiques de Carrefour face à ce que nous avons qualifié de perturbation numérique. Sur cette chronologie, on remarque que l'entreprise s'est adonnée à quelques actions de rachats, notamment la plateforme e-commerce généraliste Rueducommerce en 2015⁸⁶. Ce rachat a été évalué à près de 30 millions d'euros. En 2019, Carrefour annonce la revente de la plateforme qui sera réalisée le 30 avril 2020 par Shopinvest. Carrefour a également acquis la société e-commerce spécialisée dans les produits issus de l'AB : Greenweez (2016) et Quitoque (2018) une entreprise de livraison de paniers repas. Nous reviendrons plus en détail sur le rachat de l'entreprise Greenweez qui combine au sein de son modèle les brides de la perturbation numérique et de spécialisation vers la durabilité (*cf infra*. chapitre 5 - 3.2.2. et 4.2.4.).

⁸⁶ À titre de comparaison, le concurrent Casino est propriétaire de cdiscount.com (2000), le numéro 2 du e-commerce en France. Depuis 2011, Casino détient plus de 99 % des parts du site e-commerce.

Figure R16 : Évolution du portefeuille de business models de Carrefour (2)



SECTION 3 : PRÉSERVATION DE L'HÉGÉMONIE DES GSA DANS UN ENVIRONNEMENT PERTURBÉ

Les deux sections précédentes relatent le développement de ce que notre analyse apparente à des perturbations sur le secteur de la distribution alimentaire française. Elles désignent des innovations (techniques ou de *business models* qui remettent en question la logique dominante et qui menacent la suprématie des entreprises qui bénéficient de cette orthodoxie. Notre analyse fait état de trois grandes catégories de perturbations. Nous revenons tout d'abord sur les caractéristiques de ces perturbations et leurs effets sur l'orthodoxie sectorielle (3.1.). Par la suite nous mettons en évidence les caractéristiques de l'orthodoxie (3.2.) et les stratégies des entreprises établies (3.3.) qui ont participé à la préservation de l'hégémonie des entreprises de GSA sur le secteur de la distribution alimentaire. Nous concluons cette section et ce premier chapitre relatif aux résultats en proposant une cartographie des groupes stratégiques suite à ces différentes perturbations (3.4.).

3.1. Les effets cumulés des perturbations sur le secteur de la distribution alimentaire

Les trois catégories de perturbation que notre analyse met en lumière sont indépendantes les unes des autres dans le sens où elles émergent, se diffusent et affectent le secteur de manières différentes. Les spécificités principales de ces perturbations sont résumées dans le tableau R12. La perturbation *hard-discount* est une évolution d'origine commerciale motivée principalement par la réduction du prix de vente pour une frange inférieure du marché. Les perturbations de spécialisation tirent leurs spécificités dans les évolutions sociologiques des consommateurs qui souhaitent plus d'expertise et de choix concernant la réponse à leurs besoins et ainsi satisfaire le besoin de différenciation qui fait suite à l'accès à la consommation de masse offerte par les grandes surfaces. La perturbation digitale, quant à elle, découle des innovations technologiques numériques de l'internet.

De même, les modalités de diffusion de ces perturbations sur le secteur de la distribution alimentaire française divergent. Le modèle *hard-discount* s'est diffusé de manière très centralisée par l'intermédiaire des *hard-discounters* allemands avec un déploiement géographique d'Est en Ouest. Par la suite, cette perturbation a suivi une trajectoire disruptive low-end comme le décrit Christensen (1997), c'est-à-dire en montant en gamme afin de se saisir du marché principal. Cette diffusion s'illustre avec le passage de Lidl au *soft discount*. Au

sujet de la diffusion des modèles spécialisés, nous avons identifié précédemment deux mouvements perturbateurs : le non alimentaire avec le développement de grandes surfaces spécialisées (GSS), et l'alimentaire avec le développement d'enseignes spécialisées dans des familles ou catégories de produits telles que le surgelé, les plats préparés, la boulangerie, mais surtout l'agriculture biologique. Pour le mouvement qui a trait à l'alimentaire, nous constatons que pour chacune de ces familles de produits, il y a des groupes d'acteurs et des *leaders* différents. Ainsi, dans cette catégorie de perturbation cohabitent plusieurs sous-perturbations. En ce qui concerne la perturbation digitale, la diffusion sur le secteur de la distribution alimentaire a été secondaire. Les plateformes e-commerce se sont d'abord spécialisées sur le non alimentaire avant d'adjoindre une offre de produits alimentaires à leur offre de produits. Ce développement en deux temps a permis aux entreprises établies d'intégrer la perturbation sur le marché alimentaire en transformant leurs actifs existants.

Tableau R12 : Origines, modalités et implications des perturbations sectorielles

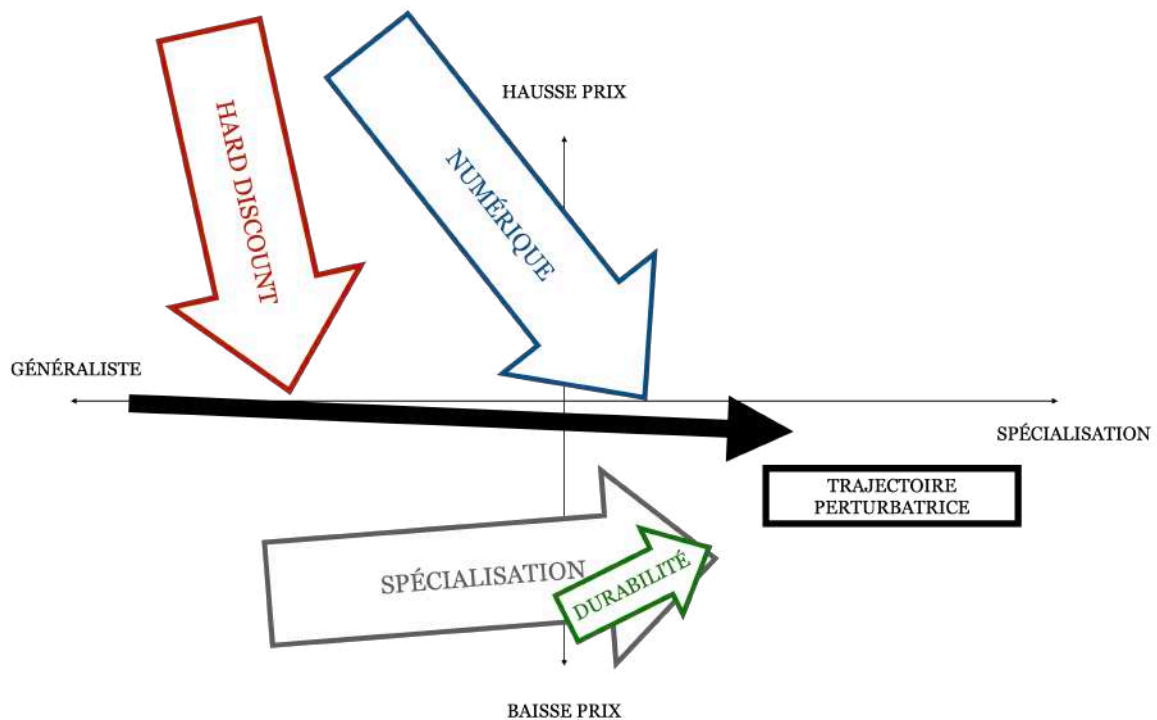
	Hard-discount	Spécialisation	E-commerce
Origines	Commerciale	Sociologique	Technologique
Modalités	Centralisé (HD Allemands) Frange inférieure du marché Deux temps (<i>hard</i> → <i>soft discount</i>)	Atomisé Frange inférieure ou supérieure du marché	Centralisé Marché de masse Deux temps (non-alimentaire → alimentaire)
Implications pour les GSA	Accentuation de la concurrence sur l'offre alimentaire et le prix Développement de commerces de moyennes, puis petites surfaces Gestion de nouveaux <i>business models</i> Création de hauteur de gamme Perte de clients (low-end)	Multiplication des références en magasins Recherche d'expertise Réduction de l'offre non-alimentaire Gestion de nouveaux <i>business models</i> Création de hauteur de gamme	Réduction de l'offre non-alimentaire Hybridation des <i>business models</i> Création de nouveaux services

Les implications de ces perturbations sur le secteur de la distribution alimentaire française, sur l'orthodoxie sectorielle et a fortiori sur les grandes surfaces alimentaires, sont cumulatives. L'exemple le plus marquant est la fonte de l'offre non alimentaire qui est entraînée par chacune de ces perturbations. La perturbation *hard-discount* a accentué la concurrence sur l'offre alimentaire, quand la perturbation de spécialisation a contraint les acteurs à supprimer le référencement de certaines catégories de produits afin de rester compétitifs. Pour finir, la perturbation digitale a réussi à imposer les modèles e-commerce comme des modèles de distribution performants sur de plus en plus de catégories de produits. La dématérialisation de la musique, des films et aujourd'hui des jeux vidéo,

conjuguée avec l'essor du géant Amazon sur la librairie tendent à faire disparaître les rayons culturels des grandes surfaces.

Les interactions entre ces perturbations affectent la trajectoire perturbatrice du secteur comme nous l'illustrons sur la figure R17. Notre analyse du secteur fait émerger deux axes majeurs d'évolution du secteur de la distribution alimentaire, à savoir le prix et la spécialisation de l'offre. Au sein d'une même catégorie de perturbation, des modèles de distribution peuvent privilégier une hausse de prix et d'autres une baisse. Les distributeurs qui souhaitent développer ou préserver leur volume d'activité dans cet environnement perturbé peuvent élargir leur offre, étendre leur marché géographique ou bien s'emparer des parts de marché des concurrents à travers une lutte concurrentielle intense.

Figure R17 : La trajectoire perturbatrice du secteur de la distribution alimentaire



Notre analyse montre que l'orthodoxie sectorielle évolue à travers l'interaction de plusieurs mouvements perturbateurs. La durabilité étant la sous-composante d'un de ces mouvements, le prochain chapitre précise les modalités de diffusion de la durabilité sur le secteur dans cette dynamique multi-perturbatrice. Avant cela, il nous semble nécessaire de compléter cette analyse des dynamiques perturbatrices par une synthèse des mécanismes stratégiques mis en place par Carrefour et ses homologues face à ces dynamiques perturbatrices.

3.2. L'orthodoxie sectorielle, un rempart à la perturbation

Malgré la multiplication des perturbations et l'essor de nouveaux concurrents aujourd'hui bien installés, l'entreprise Carrefour demeure une des entreprises *leaders* du secteur. Selon le panel de consommateurs Kantar, Carrefour était encore la première enseigne de distribution généraliste en 2016. Elle est relayée à la seconde place en 2017 et détient en 2019 un peu moins de 20 % des parts de marché (*cf.* tableau R13). Les autres entreprises généralistes qui dominent le marché sont pour la plupart des entreprises historiquement concurrentes avec Carrefour sur le format des supermarchés et des hypermarchés. En annexe R2, vous trouverez le détail des groupes de distribution et leurs enseignes respectives. Bien que Carrefour ait été la première entreprise à ouvrir un magasin répondant aux caractéristiques de l'hypermarché, ce n'est pas la première à avoir ouvert un supermarché (Goulet-turpin) ou une chaîne de grande épicerie (Felix-Potin). Ainsi, la présence continue de cette entreprise dans le haut du classement ne peut se résumer à un avantage supposé du premier entrant.

Tableau R13 : Parts de marché des achats des ménages réalisés chez les généralistes

	2015	2016	2017	2018	2019
Groupe CARREFOUR	21,5	21,0	20,4	20,2	19,9
Groupe CASINO	11,5	11,5	11,5	11,4	10,8
Groupe E.LECLERC	20,3	20,8	21,2	21,2	21,6
Groupe AUCHAN	11,1	10,9	10,5	10,4	10,1
Groupe SYSTEME U	10,4	10,4	10,6	10,7	10,8
Groupe INTERMARCHE	14,4	14,4	14,6	14,8	15,0
Groupe L.DELHAIZE	3,4	3,3	3,3	3,3	
Groupe L.DELHAIZE hors Francap	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8
LIDL	4,9	5,2	5,4	5,5	5,9
ALDI	2,2	2,2	2,3	2,3	2,3

parts de marché en valeur

(Source : KantarWorldPanel)

Carrefour a maintenu sa domination sur le secteur face à plusieurs perturbations de nature et d'intensité variables. C'est le cas également de la plupart de ses concurrents. Notre analyse met en lumière deux caractéristiques propres à l'*idéal-type* du modèle des GSA et donc à l'orthodoxie sectorielle qui expliquent en partie la capacité de résistance des entreprises établies aux multiples perturbations : la concentration du marché et le marché de masse. Premièrement, l'orthodoxie sectorielle que nous avons présentée (*cf.* figure R8) fait état d'une tendance à la concentration du marché. Une tendance qui a été impulsée dès l'émergence des premières maisons succursales au début du 20^e siècle. En dérivant vers un marché oligopolistique, les acteurs aujourd'hui présents doivent leur salut à leur capacité à multiplier leurs formats de distribution à travers l'imitation, mais surtout l'acquisition des actifs de leurs

concurrents. Durant les années 90, débute un phénomène de rachats de magasins, d'enseignes et d'entreprises massifs entre les entreprises de supermarchés et d'hypermarchés. Par exemple, Carrefour rachète en 1991 le groupe Montlaur, puis l'année suivante le groupe Euromarché. En 1998, l'entreprise prend le contrôle de « Comptoirs Modernes ». Cette phase de croissance externe connaît son apogée avec la fusion de grands groupes. La plus emblématique étant celle des entreprises Carrefour et Promodes en 1999 qui hisse le nouveau groupe à la première place européenne et la seconde place mondiale des enseignes de distribution derrière Wal-Mart⁸⁷.

Deuxièmement, la performance de l'*idéal-type* des GSA repose sur le volume des ventes réalisées au sein des magasins. À la différence d'autres secteurs, les entreprises établies, leur modèle, leur performance et à plus forte raison leur survie, impliquent un volume de ventes important qui passe nécessairement par un nombre de consommateurs tout aussi important. Alors que l'attraction des marges élevées vers les consommateurs *premium* a été identifiée comme une des principales faiblesses des entreprises établies face aux perturbations, il semblerait que les GSA y soient moins sensibles. En effet, la concurrence que se livrent les entreprises établies depuis le développement des grands formats de distribution se concentre sur le marché de masse. La quête du volume et la guerre des prix qui en résulte ont fait office de barrage aux disruptions de type *low-end*. L'analyse historique du secteur a permis de mettre en avant certains écarts face à ce dogme, comme Carrefour qui avait entrepris une montée en gamme. Néanmoins, ces « dérives » sont de courtes durées, car les marges supérieures des clients *premium* ne peuvent compenser la perte du cœur de marché. Ainsi la volonté de préserver le marché de masse plutôt que les consommateurs les plus rentables a permis au secteur, et aux entreprises établies toujours présentes aujourd'hui, de résister à ses perturbations multiples. Un extrait d'entretien avec un directeur d'hypermarché Carrefour souligne l'importance encore aujourd'hui du marché de masse lorsque l'on aborde la volonté du groupe de devenir le *leader* de la transition alimentaire.

« Notre ambition aujourd'hui c'est la transition alimentaire. Donc forcément si le marché suit, le panier moyen va augmenter, mais on ne peut pas aller plus vite que le marché. (...). L'objectif ne peut pas être de transiter avec 10 % de nos clients vers une alimentation plus qualitative. Je dis qualitative entre guillemets, mais vous comprenez. Ça serait un échec. Un échec par rapport à la transition alimentaire, mais surtout un échec pour Carrefour. Même avec les marges les plus intéressantes possibles, ce n'est pas viable pour un hypermarché. » - CARREFOUR, directeur d'un hypermarché 1(2019)

⁸⁷ En 1996, Auchan fusionne avec Docks de France ; en 1992 Casino fusionne avec le groupe Rallye.

3.3. Les innovations de *business models* comme stratégie de réponse à la perturbation

La plupart des modèles de distribution qui ont réussi à pénétrer le secteur depuis l'établissement de l'orthodoxie performant ou ont été amenés à performer sur l'attribut de performance du prix. Le modèle des *hard-discounters* reposait dès l'origine sur cette caractéristique, alors que le modèle e-commerce a évolué afin de proposer de nouveaux attributs à un prix compétitif. Bien que le prix soit un critère déterminant sur le secteur de la distribution alimentaire, il n'est pas le seul attribut recherché par les clients ni le plus prépondérant. Dès lors, la recherche d'un modèle plus performant que les autres sur la dimension prix n'apparaît pas comme la stratégie optimale dans le but de se saisir de la frange de consommateurs la plus importante. Parmi les modèles qui émanent de la perturbation de spécialisation, certains se concentrent sur le prix et visent des segments de marché bas (Carnivor ; Marie Blachère), quand d'autres ciblent des segments de marché supérieurs (Picard, Biocoop). Ainsi, la pluralité des formats de distribution est révélatrice de la variété des besoins et des modes de consommation des consommateurs français. Les mots d'un de nos interviewés illustrent nos propos.

« Il y a autant de manières de consommer, qu'il y a de consommateurs. » - PHENIX, Directeur général (2019)

L'incapacité des enseignes de GSA à maintenir les consommateurs autour d'une offre généraliste unique les conduit à faire évoluer leur modèle centré sur les seuls formats de supermarchés et d'hypermarchés. La réponse stratégique de Carrefour à cette fragmentation a été de multiplier le nombre de magasins, les formats de distribution et les *business models* afin de recouvrir la plus grande partie possible du marché alimentaire. De fait, Carrefour a opéré, en plus d'un maillage géographique, un maillage sociologique du marché alimentaire français. Afin de s'attirer la part de marché la plus importante possible, il faut proposer différentes manières d'offrir la valeur aux consommateurs et donc proposer différents formats de distribution. Ainsi Carrefour va imiter successivement les formats de distribution en ayant recours principalement à l'acquisition de *business models*. Carrefour a pris le contrôle du *hard-discounter* Ed, puis Dia afin d'imiter le modèle des HD allemands. Concernant la perturbation de spécialisation, l'entreprise a fait l'acquisition de So.Bio et Greenweez sur le marché de l'AB, mais également Picard pour les circuits spécialisés en surgelés. L'entreprise a également pris le contrôle du site RueduCommerce en réponse à la perturbation numérique, tout comme elle a acquis Greenweez sur l'offre e-commerce AB. Le cas du développement des

drives est différent. En effet, ce modèle est le fruit d'imitations créatives étant donné qu'il est une hybridation des modèles e-commerce "purs" et des formats de distribution de types GSA. La diversification de *business models* est la seconde modalité d'innovation de *business models* mis en place par Carrefour pour résister aux perturbations. L'invention et le développement du *drive* ne sont pas à l'initiative de Carrefour. Cependant, il semblerait que ce modèle ait permis aux entreprises établies de devenir pour le moment les *leaders* de la distribution alimentaire e-commerce.

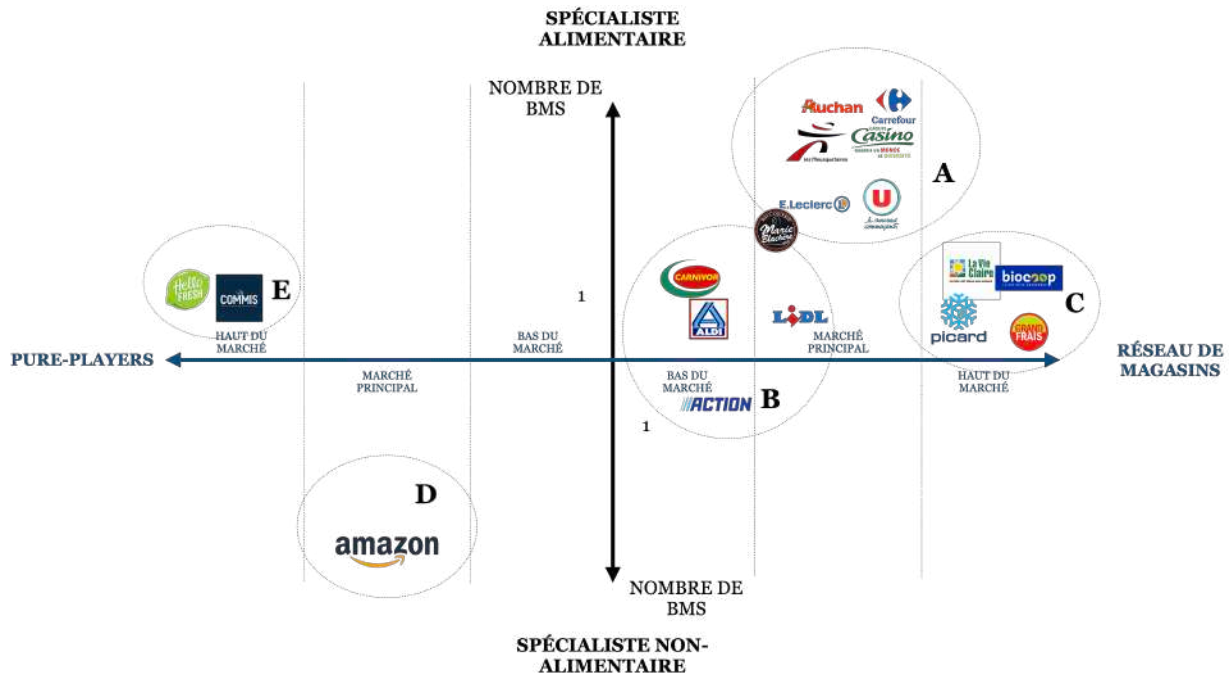
3.4. Une cartographie des groupes stratégiques du secteur de la distribution alimentaire

Durant cette analyse rétrospective, plusieurs noms d'entreprises ont été mentionnés. Certaines sont encore présentes aujourd'hui, d'autres ont disparu, quand de nouvelles sont apparues. La classification des entreprises à travers leur format de distribution est très utilisée par les acteurs du secteur. Cependant, la gestion de plusieurs formats de distribution et/ou plusieurs *business models* par certaines entreprises nous invitent à proposer une cartographie des groupes stratégiques des entreprises du secteur. À ce titre, nous proposons une représentation graphique des groupes stratégiques au sens de Porter (1980). L'analyse des groupes stratégiques de Porter repose sur un découpage du secteur entre différentes variables. En accord avec les premiers résultats de notre analyse, nous avons retenu quatre critères afin d'établir la cartographie du secteur : la multiplicité des *business models* déployés sur le secteur [un *business model* ou plusieurs] ; le contenu de l'offre [alimentaire ou non alimentaire] ; le marché cible [bas du marché, marché principal et haut du marché] en accord avec les travaux de Schmidt et Druehl (2008) ; le système de distribution déployé [numérique ou points de vente physiques].

L'ensemble de ces indicateurs sont perceptuels. Ils sont le fruit d'une agrégation de notre matériau de données primaires et secondaires. L'ensemble des entreprises du secteur ne sont pas intégrées, et cela pour deux raisons. Premièrement, nous avons fait le choix d'y intégrer les entreprises qui ont été abordées durant nos entretiens. Deuxièmement, pour les entreprises qui n'ont pas été susmentionnées dans le chapitre 4, nous nous sommes contentés de ne positionner que certaines d'entre elles quand elles adoptaient un positionnement similaire à des entreprises cartographiées. C'est le cas pour les entreprises « Hello Fresh » et « Les Commis » du groupe E par exemple. De plus, Monoprix, Naturalia, Leader Price, Netto et d'autres enseignes de distribution bien connues ne sont pas présentes

dans le graphique, car ces enseignes appartiennent à des groupes qui eux sont présents sur cette même figure (cf. annexe R2).

Figure R18 : Cartographie des groupes stratégiques sur le secteur de la distribution alimentaire française



La cartographie fait ainsi émerger 5 groupes stratégiques. À quelques rares exceptions, ces groupes stratégiques sont le reflet des perturbations que nous nous sommes attachés à décrire. Dans le groupe A se concentrent les firmes historiques du secteur qui se sont développées vers les formats de supermarchés et d'hypermarchés et qui aujourd'hui mobilisent plusieurs formats de distribution et *business models*. La multiplicité des *business models* permet à ces entreprises de répondre à un marché de plus en plus hétérogène en raison des perturbations répétées. Le groupe B regroupe les acteurs qui mobilisent un *business model* sur le marché inférieur. Les entreprises qui sont positionnées sur ce segment déploient un *business model* unique sur l'ensemble du territoire, que ce soit l'ancienne HD Lidl, ou bien l'entreprise de déstockage Action.

À la différence des entreprises « Marie Blachère » et « Carnivor », les autres entreprises issues de la perturbation de spécialisation se retrouvent au sein du groupe C. Avec un *business model* unique, ces entreprises proposent leurs produits alimentaires à la frange supérieure du marché. Pour finir, les groupes D et E sont le résultat de la perturbation numérique. La première vague a fait émerger des géants du numérique généraliste qui élargissent leur offre alimentaire [groupe D]. Au sein de ce groupe siège Amazon uniquement, étant donné que son homologue Cdiscount a été racheté par le groupe Casino. Le dernier groupe [groupe E],

réunit essentiellement des *start-up* issues elles aussi de la perturbation numérique, mais qui se sont spécialisées dans l'offre alimentaire. Ces entreprises de petite taille ne mobilisent aujourd'hui qu'un seul *business model* sur le secteur de la distribution alimentaire.

CONCLUSION CHAPITRE 4

L'analyse chronologique et sectorielle que nous proposons ici nous permet de dresser un état des lieux du secteur de la distribution alimentaire et de l'emprise des perturbations successives sur l'orthodoxie sectorielle. Ce chapitre met en lumière quatre séquences perturbatrices dans le secteur de la distribution alimentaire : la grande distribution ; le *hard-discount* ; la spécialisation ; le numérique.

La première séquence est la création de la grande distribution, depuis la naissance des maisons à succursales jusqu'à la domination des grandes surfaces alimentaires (1860 - 1988). La domination de l'hypermarché sur le marché français est le fruit d'une histoire d'évolutions de modèle entre de nombreux acteurs. La seconde séquence est la perturbation de cette hégémonie par les *hard-discounters* allemands (1988 — 2009). Une offre de service dégradé va réussir à se saisir de plus de 10 % de parts de marché sur un marché réservé aux entreprises de GSA. La troisième séquence concerne la spécialisation de l'offre. Cette séquence est plus diffuse dans le temps que les précédentes dans la mesure où elle est le fruit de distributeurs non alimentaires et alimentaires divers. La pluralité des modèles de distribution qui en sont issus ne converge pas vers un modèle unique. De cette diversité ressortent les distributeurs spécialisés en produits biologiques que notre prochain chapitre (*cf.* chapitre 5) ambitionne d'éclairer. La quatrième séquence est relative au déploiement de la technologie de l'internet sur le secteur (1994 - 2019). De nouveaux modes de distribution alimentaire émergent à la suite du développement de cette technologie, à savoir le e-commerce et le *drive*.

À la suite de ces différentes séquences stratégiques, les grandes entreprises de GSA, dont Carrefour, demeurent les entreprises dominantes sur le secteur de la distribution alimentaire. Néanmoins, les modèles de distribution ont connu des transformations majeures. La survie de Carrefour semble résider dans sa capacité à adapter son portefeuille de *business models* face à ces différentes séquences perturbatrices. En effet, Carrefour et certains de ses concurrents historiques déploient différents *business models* en vue de maintenir leur hégémonie sur un secteur perturbé.

CHAPITRE 5 : DIFFUSER LA DURABILITÉ

DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

ALIMENTAIRE

« Ce n'est pas avec des raisons nobles que l'on monte sur un vaisseau pirate. »

Dola, dans *Le Château dans le ciel* (1986), écrit par Hayao Miyazaki

La proposition d'une offre alimentaire issue de « l'agriculture biologique » s'est déroulée en France simultanément à l'essor des supermarchés et des hypermarchés (1960^e). La vente de produits biologiques, que nous qualifierons parfois plus simplement de « produits bio », n'est pas opérée dans un premier temps par les distributeurs traditionnels (GSA). Le passage d'une offre marginale à une offre structurée sur le marché français a été ponctué par plusieurs étapes que nous allons détailler dans la section 1. Comme pour le chapitre précédent, nous proposons une analyse séquencée de la perturbation durable. Dans la section 2, nous nous attachons à décrire comment traduire des objectifs de durabilité en valeur durable. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la SA coopérative Biocoop et analysons comment à travers un *business model* durable, créer un nouveau marché. La section 3 décrit la séquence perturbatrice de l'agriculture biologique. Elle précise comment Biocoop et Carrefour ont adapté leur stratégie face à croissance exponentielle du marché AB : deux enjeux opposés pour ces organisations où l'une est confrontée à l'érosion du militantisme et l'autre à l'hétérogénéisation du marché alimentaire. Dans la section 4, nous décrivons à travers une analyse du portefeuille de *business models* comment Carrefour réussit à conquérir le marché de l'agriculture biologique.

Section 1 : L'histoire de l'agriculture biologique

Section 2 : Phase 1 : Intégrer la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire française (1986 - 2002)

Section 3 : Phase 2 : Diffuser la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire française (2003 - 2015)

Section 4 : Phase 3 : La conquête du marché Bio par Carrefour (2016 - 2020)

SECTION 1 : L'HISTOIRE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

L'agriculture biologique est un mouvement militant et philosophique avant d'être un marché économiquement structuré. Dans la première section de ce cinquième chapitre, nous proposons de revenir sur l'histoire de l'agriculture biologique. À cette fin nous débutons cette section avec une présentation de la genèse de cette philosophie agro-biologique (1.1.). Par la suite, nous proposons une description des distributeurs qui se sont constitués autour de cette agriculture jusqu'à 1986 (1.2.). Pour finir, nous concluons cette première section sur la reconnaissance législative de l'Agriculture biologique et mettons en avant les distances perçues par les militants de la première heure entre l'Agriculture biologique reconnue et l'agriculture biologique militante.

1.1. La filière « agriculture biologique » naît de l'insatisfaction d'une frange de consommateurs

1.1.1. Une philosophie de consommation alternative (1930 - 1970)

Des philosophes et des agronomes⁸⁸ remettent en question dès les années 1930 l'introduction de la science dans les pratiques agricoles. Deux mouvements se développent : l'organo-biologie et l'agriculture organique. Dans sa genèse, « l'agriculture biologique » remet en question l'impact de la chimie sur la fertilité des sols, la qualité des aliments, la santé des individus et prône un maintien de l'agriculture paysanne. Dans les années 1970, des individus expliquent s'organiser en marge des pratiques industrielles de la filière agricole et de la consommation de masse portée par les enseignes de GMS. Ces individus portent une vision d'un mode de consommation qu'ils qualifient eux-mêmes de « naturel », « d'idyllique » et de « militant ». À cette époque, le rejet de « l'agrochimie », de l'industrialisation et de la société de consommation construit un mouvement autour de valeurs sociales et environnementales portées par un certain nombre de préoccupations comme le résume le tableau R11. Au sein de ce tableau sont hiérarchisées les préoccupations militantes que nos interviewés ont mises en avant lors de nos entretiens. Nous remarquons que les motivations à l'« agriculture biologique » sont prioritairement sociales. Bien que l'idée d'une « agriculture biologique » entretient un lien étroitement antithétique avec la chimie, notamment l'agrochimie, les préoccupations environnementales apparaissent encore secondaires dans les années 70.

⁸⁸ Voir par exemple : Rudolf Steiner, Erhenfried Pfeiffer, Albert Howard, Hans et Maria Müller.

Tableau R14 : Les préoccupations militantes à l'origine de l'« agriculture biologique »

Sociale	Environnementale
1 - Respect de l'homme et de son travail	3 - Fertilité des sols
2 - Perte du contact humain (commerce de proximité)	5 - Biodiversité
4 - Nostalgie du modèle paysan	6 - Santé

(Source : entretiens)

Cela s'explique principalement pour deux raisons. Premièrement, à cette époque, il y a une méconnaissance des dégradations environnementales et de leurs origines. Les travaux et communications leur afférant n'en sont qu'à leurs balbutiements. Par exemple, le premier rapport du Club de Rome sera publié en 1972, alors que le rapport Brundtland ne sera rédigé qu'en 1987. La prise de conscience croissante des impacts environnementaux fait suite à plusieurs catastrophes économiques (premier et second chocs pétroliers, 1973 et 1979) et environnementales (Catastrophe de Seveso 1976 ; Naufrage de l'Olympic Bravery puis du Boehlen en 1976 ; accident nucléaire de Three Mile Island en 1979, etc.). Deuxièmement, la proximité directe avec l'humain, c'est-à-dire les producteurs et agriculteurs, semble expliquer la primauté des préoccupations sociales comme les propos retranscrits d'un ancien militant le décrivent. À titre de comparaison, sur le secteur textile, les préoccupations sociales apparaissaient secondaires. La raison souvent mise en avant lors de notre recherche exploratoire dans ce secteur était la distance géographique entre le lieu de production et les lieux de consommation. Ainsi notre analyse laisse entendre que ce mouvement naît en opposition à l'évolution du secteur de la distribution alimentaire, c'est-à-dire dans la course au m² et à la concentration des acteurs (cf. chapitre 4 — Section 1).

« À l'époque, on n'avait pas une compréhension aussi fine que celle que nous avons aujourd'hui, des effets de l'agriculture intensive, des pesticides, de la monoculture et *tutti quanti*. Par contre on était en lien direct avec les travailleurs de la terre. À l'origine, j'étais dans la finance pour vous dire. À cette époque, j'ai des amis **agriculteurs qui frôlent avec la dépression chronique. Leur exploitation et leurs 50 heures par semaine ne leur permettent pas de vivre convenablement.** Quand votre ami se met à pleurer dans vos bras (...). Je peux vous dire que ça interpelle. » - BIOCOOP, directeur filiale (2019)

Le développement de « l'agriculture biologique » est alors étroitement lié aux mouvements de critiques du capitalisme et du pouvoir du marché (Leroux, 2015). Les individus qui participent de cette philosophie sont dans un premier temps des consommateurs, qui sont rejoints très rapidement par des producteurs. L'apparition de distributeurs spécialisés en « agriculture biologique » est plus tardive et les distributeurs (GSA) déjà en place ne s'intéressent pas pour l'heure à ce mouvement philosophique et de marché. Pour les militants

que nous avons interrogés, il est important de parler de philosophie et non pas d'idéologie, car bien qu'il soit constitué de croyances et de valeurs, il n'existe pas encore de norme. Bien que nous ayons daté la perturbation de spécialisation (*cf supra*. chapitre 4 - 2.2.) autour des années 90', on constate que cette perturbation ou du moins la perturbation de durabilité qui en est une sous-composante, tire ses origines d'un mouvement philosophique (1930'). Cette philosophie s'intensifie à mesure que l'orthodoxie sectorielle que nous avons décrite s'établit (*cf supra*. chapitre 4 - 1.3.), c'est-à-dire parallèlement au développement des grandes surfaces alimentaires. De plus, les acteurs qui participent à ce mouvement semblent, pour le moment, plus intéressés par la philosophie afférente aux rapports sociaux des acteurs impliqués que par une offre de distribution spécifique : en produits (bio par exemple) ou en pratiques (vente directe par exemple).

1.1.2. La constitution d'une filière « agriculture biologique »

La production étant un préalable nécessaire à la distribution d'une offre de produits « bio », il aurait paru logique de commencer par décrire la construction et la constitution d'une filière « biologique ». Cependant, nos entretiens s'accordent à dire que le développement de l'« agriculture biologique » est un mouvement émanant de la demande, c'est-à-dire des consommateurs et des distributeurs qui se sont constitués autour de cette idée. Les consommateurs se sont constitués comme distributeurs afin d'amener les producteurs à pratiquer une « agriculture biologique ». Le développement de cette filière a été motivé par des impératifs sociaux et environnementaux. Contrairement à ce que laisse imaginer le cahier des charges de l'agriculture biologique aujourd'hui, le modèle de « l'AB de l'époque » a été porté par des valeurs sociales plus importantes encore que les valeurs environnementales (*cf infra*. tableau R14). La constitution de cette filière dite alternative est passée par l'intégration et la conversion de terres agricoles, le respect de pratiques écologiques et le développement de pratiques sociales responsables.

Comme cela a été souligné dans les paragraphes précédents, l'offre de produits bio était très marginale. Des producteurs ont amorcé les démarches avec les consommateurs, mais la grande difficulté était de convertir de nouveaux producteurs à cette philosophie et de transformer leur production. « L'agriculture biologique », à l'époque, reposait sur un modèle paysan, de petites productions. Quand la demande de plusieurs consommateurs se structure et gagne en importance au sein d'une région, il est nécessaire de répondre à cette demande le plus localement possible. « L'agriculture biologique » de l'époque est une production individuelle de certains producteurs pour leurs propres besoins qui se sont développés en

parallèle puis au détriment de l'agriculture conventionnelle, afin de répondre à ces nouveaux besoins. Ainsi, l'autoconsommation devient une consommation partagée par un nombre restreint de consommateurs. Des consommateurs auxquels on affuble différents surnoms tels que : « bouffeurs de graines », « barbus à sandales », « les post soixante-huitards », « baba cool », « écolos », etc. La production de produits « biologiques » apparaît très sommaire, car elle n'implique pas la science comme la chimie. Elle nécessite toutefois un rapport antithétique des courants de pensée ésotériques⁸⁹ face à l'évolution de la chimie et le contrôle du vivant, comme nous le décrit une responsable de l'Agence Bio. Cette posture génère une insécurité auprès des producteurs qui s'interrogent sur la faisabilité d'une agriculture naturelle, c'est-à-dire à la merci de phénomènes climatiques et de propagation de bactéries ou de maladies.

« Il y a plusieurs choses effectivement. Il y a des contraintes techniques. Après, parfois, il y a des considérations un peu organisationnelles, "je n'ai pas le foncier qui me permet de faire pâturer mes animaux autour de ma ferme, de les faire sortir autant qu'il le faudrait en bio, etc." Après il y a quand même toute une histoire du progrès, de la révolution verte agricole qui passait par la maîtrise de la nature en fait. Des conseils tels que : **"tiens, tu mets ce produit à tel moment, tu mets tel pesticide, tu fertilises de tant et tu auras telle récolte"**. Voilà, une illusion aussi de maîtrise de la nature et le bio vient vraiment à contre sens de cette pensée et une perception de prise de risque qui n'est pas forcément avérée. » - AGENCE BIO, Responsable ONAB (2019)

De plus, cette « agriculture biologique » nécessite des techniques et des pratiques agricoles différentes de l'agriculture conventionnelle (chimique). Ce courant de pensée se voit mettre en pratique en France à travers la méthode dite « méthode Lemaire-Boucher » et le cahier des charges de l'association de consommateurs « Nature et progrès ». Les deux fondateurs de la méthode « Lemaire-Boucher » développent des pratiques « d'agriculture biologique » telles que le labourage peu profond, l'aération du sol en profondeur, la rotation des cultures, l'association des végétaux avec des légumineuses, la fertilisation organique à base de compost et l'utilisation du lithothamne (fertilisant naturel⁹⁰). Ce fertilisant est vendu par les deux fondateurs de la méthode dont l'un est agronome et l'autre négociant. Cette orientation mercantile leur est reprochée. André Louis, Mattéo Tavera et André Birre s'émancipent de l'association française « d'agriculture biologique » (AFAB) en 1964 où ils travaillaient avec Lemaire et Boucher. Ils créent « Nature & Progrès » et développent en 1972, conjointement avec des paysans et des consommateurs, un des premiers cahiers des charges de « l'agriculture biologique » qu'ils s'efforcent de justifier avec des travaux scientifiques (De Silguy, 1997). Ce

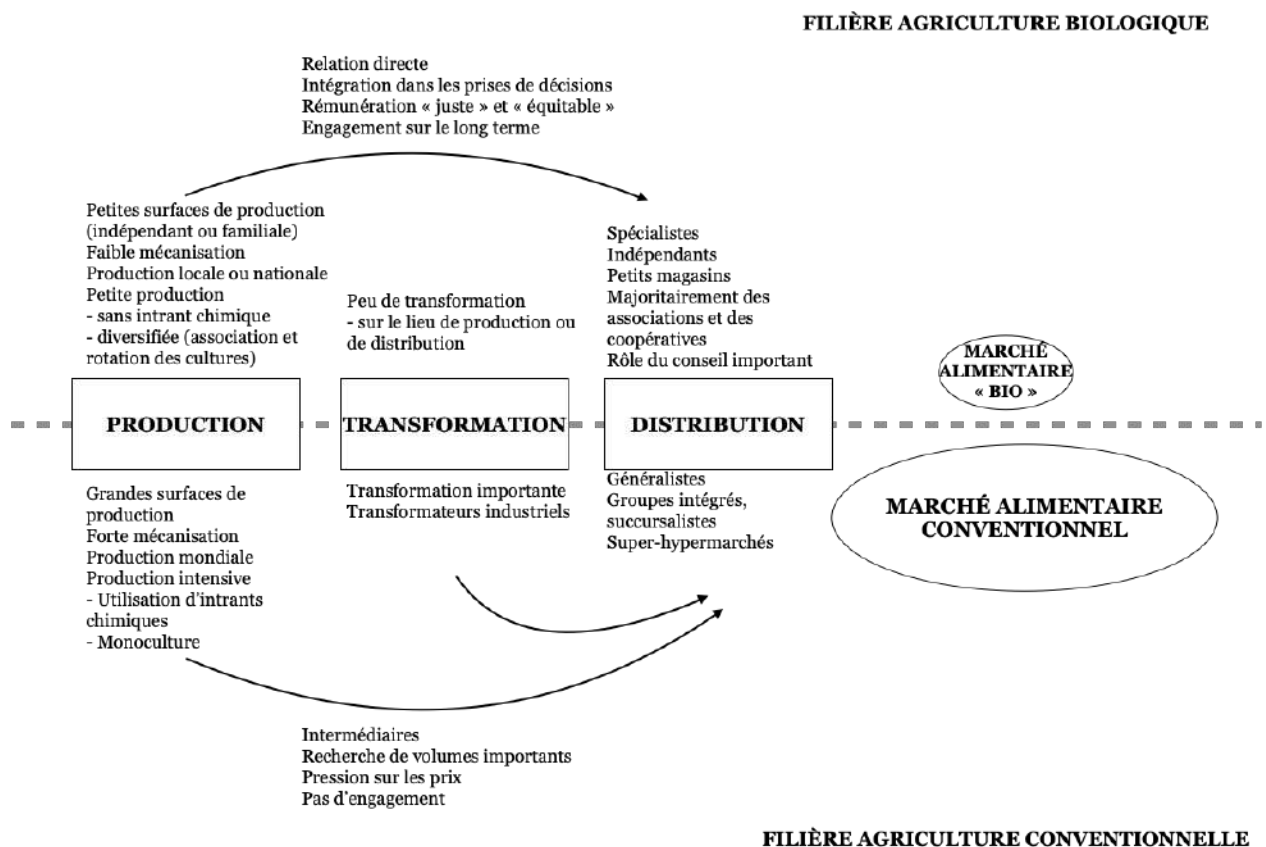
⁸⁹ Biodynamisme – Rudolf Steiner.

⁹⁰ DELRAN, 2012. *Naissance de la méthode Lemaire-Boucher – Biolinéaires – Le magazine professionnel des points de ventes bio, biodynamiques et diététiques.*

premier cahier des charges, comme d'autres qui apparaîtront peu après, est privé et ne bénéficie donc pas de reconnaissance institutionnelle.

De nouveaux producteurs se convertissent à « l'agriculture biologique » quand d'autres, déjà inscrits dans cette démarche, augmentent la surface dédiée à cette production. Cette conversion est le fruit des consommateurs et des nouveaux distributeurs (associations, coopératives) qui ont tiré la production. À mesure que le nombre de producteurs « bio » croît ; les frontières entre un mode de production-transformation-distribution conventionnel et biologique se dessinent (*cf.* figure R19). Sur cette même illustration, sont résumées les particularités de la filière « agriculture biologique » par rapport à la filière industrielle. Cette représentation est synthétique, mais elle est le reflet dans les années 90' d'une « agriculture biologique » militante qui souhaite volontairement s'éloigner de la filière traditionnelle (*cf.* 1.2.3.).

Figure R19 : Filière alternative versus filière conventionnelle



Les pratiques au sein de la filière « agriculture biologique » se différencient également de celles de la filière agricole conventionnelle à travers les relations et les pratiques entre les différents opérateurs présents le long de la filière. Par exemple, les distributeurs s'engagent sur des volumes et sur des durées de contractualisation (souvent 2 à 3 ans) pour atténuer les

risques inhérents à la conversion de la production des agriculteurs. De plus, les distributeurs assurent ou du moins ambitionnent d'assurer une rémunération plus juste et plus équitable que les distributeurs généralistes comme le suggèrent les mots de l'ancien directeur général de Biocoop. Dans le même esprit, des outils et des financements d'aide à la conversion sont mis en place pour favoriser cette mutation de l'appareil productif agricole.

« Et en 1986, ou 1984, et bien, il y a 40 entre guillemets "magasins", c'est-à-dire 40 associations de consommateurs qui se sont regroupés en disant : "on va proposer à Henri et Marcel non pas d'avoir une production marginale dans son verger ou son potager, mais d'avoir une production dans son champ". On va s'engager sur des volumes et l'on va s'engager sur des prix. Afin de leur garantir un revenu qui va être plus confortable et plus sécurisé que dans le conventionnel, s'ils arrêtent de mettre des intrants chimiques. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

En fonction des organisations qui opèrent sur ces filières, on remarque des spécificités qui accentuent la séparation entre ces deux filières. C'est le cas de la coopérative Biocoop qui intègre les producteurs au sein de son modèle de gouvernance. Une spécificité que l'ancien directeur général juge être « unique en France, en Europe et peut-être même dans le monde ». Ces spécificités environnementales et sociales additionnées font de la filière « agriculture biologique », une filière alternative. Les produits distribués ne sont pas issus de la filière industrielle agricole dominante. Par conséquent, les produits issus de cette filière « bio » se déversent dans un marché distinct du conventionnel comme le met en lumière la figure R19 : le marché alimentaire « bio ». Ce marché reste toutefois marginal jusqu'aux années 2000 comme le souligne le directeur de Biocoop.

« On va dire qu'il y a eu des prémices de la bio jusqu'aux années 2000, où c'était plutôt sur des sites de petites niches avec des produits stéréotypés bruts, simples. On avait plutôt des fruits et légumes simples. De la viande quand il y en avait, mais ce n'était pas très développé non plus. On était sur un secteur avec des produits qui collaient à une consommation un peu caricaturale du consommateur bio, très militant et donc assez marginal. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

1.2. L'émergence de distributeurs spécialisés en agriculture biologique

1.2.1. Les organisations militantes autour de l'« agriculture biologique »

Au départ, les consommateurs de la première heure cherchent à se fournir en produits paysans, c'est-à-dire des produits en proximité étroite avec les producteurs, où le lien social est présent et important. Les produits offerts sont pour la plupart exempts de produits chimiques, mais c'est le caractère paysan qui est recherché. Dans les années 1970, l'offre des produits répondant à ces critères est « très limitée », voire « inexistante », et les rares adresses

de productions paysannes s'échangent de la main à la main. En France, ce mouvement a différentes origines géographiques, mais il est plus présent en province. Ce mouvement marginal va peu à peu se structurer. Les acteurs s'organisent pour pouvoir s'échanger entre eux des fruits, des légumes et de la viande issus d'un modèle paysan. Durant nos interviews, les acteurs de ce mouvement, qui se considèrent eux-mêmes comme militants, emploient un discours déchargé de toutes références marchandes comme l'illustre le discours de l'ancien directeur général de Biocoop lorsqu'il nous explique comment les acteurs de ce mouvement se sont réunis, puis fédérés au sein d'associations de consommateurs.

« Donc, moi qui suis un consommateur bio à l'époque, je vais **chercher** mes pommes bio chez Marcel, je vais **chercher** mes tomates chez Pierre. Chez Henri, je vais **chercher** mes carottes. Le problème c'est qu'il y a peu de production et que les produits, les adresses des producteurs **s'échangent** presque sous le manteau. Sauf que vous avez de votre côté une association de consommateurs, moi j'en ai une et à force d'aller chez Henri et Marcel chercher les tomates et les carottes et bien cela crée des liens. Et au bout d'un moment, quand on se rencontre, on se dit : « c'est dommage ». Il y a la production qui est un peu marginale. Il y a un peu plus de consommation qu'avant. On **s'échange** les adresses et l'on se dit à un moment donné entre nous : « c'est un peu dommage. Si l'on mettait en commun des moyens. Et plutôt que de moi aller **chercher** chez Marcel un ou deux cageots et chez Henri pareil, et bien faisons en sorte de nous regrouper de façon à ce que vous, moi, d'autres puisqu'on se connaît tous. C'est un mouvement marginal pour être très clair. Bizarrement, ce mouvement sociétal est né partout en France à peu près au même moment. Et donc, sont nées un peu à droite à gauche, dans tout l'hexagone, des associations de consommateurs. Ce sont en gros les AMAP d'aujourd'hui. »
 - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

Ce mouvement philosophique précède le développement d'une offre de produits spécifiques, les produits exempts de produits chimiques, pour ne pas dire bio. En effet, les préoccupations sociales des militants vont se cristalliser dans des structures associatives et coopératives. Ces structures sont le reflet des attentes des consommateurs militants, où la dimension sociale prévaut sur l'environnementale. Néanmoins, la place des produits, c'est-à-dire les produits « bio », deviendra de plus en plus importante. Avec le temps et conjointement à leur développement, ces organisations vont se réunir autour d'une offre de produits « biologiques ». L'offre de produits exempts d'intrants chimiques et issus d'un modèle paysan n'était pas desservie par les canaux de distribution émergents et bientôt dominants (les grandes surfaces alimentaires ; cf *supra*. chapitre 4 - 1.3.4.). Afin de répondre à leur propre demande, les consommateurs ont été amenés à s'organiser afin de créer une offre répondant à leurs exigences : en se réunissant d'abord ; puis en se structurant sous forme d'associations et de coopératives de consommateurs et de producteurs. En parallèle, des entrepreneurs ouvrent leur magasin autour de l'alimentation saine et diététique.

Quand le président de Biocoop de 2004 à 2019, Claude Gruffat, raconte sa première visite dans un magasin « bio », il décrit une grange de 20m² accessible tous les 15 jours durant seulement deux heures. Sa première visite dans cette grange a lieu en 1983 suite au parrainage d'un paysan bio rencontré quelque temps plus tôt (Toussaint, 2006). Certaines des personnes que nous avons pu interroger et qui ont connu les prémices de l'agriculture biologique relatent des expériences incarnant elles aussi, l'anticonformisme. Les propos de l'un d'entre-deux sont présentés ci-après. En raison de ces pratiques additionnées aux particularités inhérentes aux structures juridiques associatives et coopératives, les administrateurs de ces organisations rencontrent des difficultés dans leurs conduites et dans leurs relations vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle.

« J'ai connu moi le temps, mais je suis très vieux, où dans les caves on commandait des produits et l'on se les distribuait entre adhérents. (...) Moi dans les années 80 j'étais membre du président d'une coopérative brestoise et qui aujourd'hui a 8 magasins sur le nord Finistère. On a commencé en effet avec des moyens très très faibles et donc on était d'abord, coopérative civile de consommateurs donc non ouverte aux non adhérents » - BIOCOOP, directeur filiale (2019)

1.2.2. Les distributeurs spécialisés de l'« agriculture biologique »

Ces différentes organisations apparaissent de manière sporadique dans tout l'hexagone. Elles se développent conjointement à la définition plus précise des attentes des consommateurs autour de l'offre de produits sains et « bio ». Les entreprises qui focalisent leur offre sur ces produits sont aujourd'hui qualifiées de distributeurs spécialisés. Lorsque nous décrivions le phénomène de perturbation de spécialisation, nous avons utilisé des dénominations telles que « grande surface spécialisée », « distributeurs spécialisés en surgelés », etc. À présent quand nous utilisons les termes de distributeurs ou magasins « spécialisés », nous faisons expressément référence aux distributeurs spécialisés en agriculture biologique.

Le Syndicat national des Distributeurs spécialisés de Produits biologiques et Diététiques (Synadis) définit les distributeurs spécialisés (ses adhérents) comme des entreprises qui gèrent des magasins, dont « l'ensemble des produits sont commercialisés sous des signes de qualité officiels logo AB & logo CEE ». Les organisations qui adhèrent au Synadis sont engagées sur des pratiques qui dépassent la seule vente de produits « biologiques » (cf. encadré R13). Comme pour les acteurs du secteur que nous avons interrogés, un magasin spécialisé est un magasin qui propose à la vente des produits essentiellement alimentaires et exclusivement

biologiques⁹¹. Dans le prolongement de cette définition, un distributeur spécialisé est une entreprise de distribution qui gère exclusivement des magasins spécialisés.

Encadré R13 : Extrait : Les engagements du Syndicat national des Distributeurs spécialisés de Produits biologiques et Diététiques

(Source : synadisbio.com)

« (...) Notre mission commune est de garantir aux consommateurs que les valeurs qui ont apporté toutes les qualités attribuées aujourd'hui au bio sont respectées pour un avenir encore meilleur. Ces valeurs dépassent le simple étiquetage. (...) »

1. Nos magasins sont 100 % spécialisés BIO

(...)

2. Aucun fruit ou légume issu de serres chauffées

(...) Quand le cahier des charges du label bio impose le “respect des cycles naturels” et une “utilisation responsable de l’énergie”, l’autorisation de la culture bio en serres chauffées est une dérive que nous ne cautionnons pas. Dans tous nos magasins spécialisés bio, les fruits et légumes issus de serres chauffées sont interdits.

3. Lutte contre les emballages

(...) Les magasins spécialisés Bio se sont engagés avec leurs partenaires fournisseurs à mettre en place des bornes de collecte de plastique souple “collectibio”. En effet, le plastique souple n’est, à date, pas encore recyclable dans la filière classique.

4. Des modes de transport plus écologiques

(...) Dans les magasins spécialisés bio, les modes de transports plus écologiques sont privilégiés : aucun produit de grand import n’est transporté par avion. Enfin, nous privilégions les productions françaises dès qu’elles sont disponibles ce qui limite les GES.

5. Des relations éthiques avec nos partenaires

(...) Nos contrats d’approvisionnement en produits agricoles sont d’une durée minimale de trois ans et nous privilégions les réseaux locaux et l’agriculture française. (...). »

Avant 1991, la plupart des magasins spécialisés sont gérés par des indépendants qui ne partagent que très rarement le même nom d’enseigne. Dès lors, il n’est pas aisé d’attribuer la paternité du premier magasin spécialisé en « agriculture biologique », d’autant plus que ces organisations se sont développées avant la reconnaissance législative de cette « agriculture biologique ». Par exemple, dans la partie historique de son site institutionnel, la coopérative Biocoop précise qu’« à la fin des années 70, des consommateurs et des producteurs, animés par une même volonté de soutenir une agriculture biologique pour développer une consommation bio de qualité, se réunissent en coopératives de consommateurs : les coops »⁹².

⁹¹ Quelques exceptions sont admises pour les produits qui ne bénéficient pas de labélisation comme l’eau par exemple ou le sésame.

⁹² Biocoop.fr.

Antérieurement à la création de Biocoop (*cf. infra.* section 2 ; 1986), des enseignes vont se développer autour d'une alimentation saine et naturelle. Ces « magasins » privilégiaient la vente en produits diététiques, sains et/ou cultivés sans intrants chimiques, sans parler expressément d'agriculture biologique. Nous recensons neuf enseignes de distribution spécialisée - toujours présentes en 2019 - créées avant 1986, c'est-à-dire avant l'homologation du premier cahier des charges privé de l'agriculture biologique (*cf.* 1.3.1.). Il s'agit plus précisément de neuf enseignes qui détiennent aujourd'hui plusieurs magasins. Ainsi La Vie Claire crée son premier magasin en 1948 autour d'une alimentation exclusivement végétale. L'année de sa création sont développés des produits estampillés La Vie Claire. L'assortiment de produits bio se substitut peu à peu à celui des produits de végétaux. La Vie Saine (1952) et Naturalia (1973) reprendront peu ou prou cette trajectoire. Des enseignes se construiront peu de temps après avec une offre alimentaire « biologique » sous forme de sociétés : Croc Nature (1974), L'eau vive (1979), Satoriz (1984) ; ou sous forme de coopératives : Coop nature (1970), Chlorophylle (1985), Biocoop (1986). D'autres enseignes leur emboîteront le pas (*cf. infra.* tableau R36). Leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau R15. La plupart des organisations de distribution spécialisées qui dominent le marché de l'AB aujourd'hui sont apparues avant le début des années 90'. C'est en effet à cette période que les plus petites associations et coopératives se sont fédérées.

Tableau R15 : Caractéristiques des principaux réseaux de distribution spécialisés (avant 1986)

ENSEIGNES	CRÉATION	STATUT
La Vie Claire	1948	SA
La Vie Saine	1952	SAS
Coop Nature	1970	SA Cooperative
Naturalia	1973	SAS
Croc Nature	1974	SARL
L'Eau Vive	1979	SAS
Satoriz	1984	SAS
Chlorophylle	1985	SA Cooperative
Biocoop	1986	SA Cooperative

(Source : Les Échos Études, 2018)

1.2.3. Les stratégies des distributeurs spécialisés vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle

Le marché de l'agriculture biologique est né d'un mouvement contestataire. Ce mouvement, quand il est incarné par une organisation, se traduit par des stratégies de positionnement vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle. Ces stratégies sont le reflet de l'hégémonie des GSA (*cf supra*. chapitre 4 - 1.3.), et de l'hégémonie socioculturelle symbolisée par la production et la consommation de masse. Les organisations ayant pour objectif d'engendrer un changement sont par essence des phénomènes paradoxaux. En effet, l'organisation est, de par sa sémantique, une tentative d'ordonner une pluralité de visions, d'idées et d'individus vers un changement prédéfini et consenti. Parmi les organisations qui adoptent un format de distributeur spécialisé, notre analyse fait émerger différentes stratégies de positionnement vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle. Les stratégies sont au nombre de 3 : l'émancipation, la substitution et l'acceptation. Elles sont détaillées dans les prochains paragraphes et sont résumées dans le tableau R16.

La première l'émancipation, consiste à se détacher des pratiques traditionnelles et dominantes. Elle incarne à travers son éloignement le rejet de l'orthodoxie sectorielle. Les AMAP et les associations de consommateurs décrites précédemment se rattachent à cette stratégie. Les organisations inscrites dans cette stratégie évitent toute relation avec l'ordre dominant, notamment les relations et interactions concurrentielles. Bien que l'offre de ces organisations et des enseignes conventionnelles répondent à un même besoin, celui de se sustenter, leurs relations se cantonnent à leur opposition intrinsèque. Les fournisseurs, les pratiques commerciales et les produits sont différents voire en opposition. La stratégie de ces organisations consiste à s'éloigner des acteurs traditionnels et d'exister dans une forme d'autarcie sectorielle afin de s'éloigner des « courants et flux » de l'orthodoxie sectorielle qui pourraient altérer leur philosophie ou entraîner leur disparition. Cette volonté de s'écarter de l'orthodoxie et des contraintes qui y sont associées (*cf supra*. chapitre 4 - 1.3.5.) signifie pour les organisations inscrites dans cette stratégie d'exister en marge. En d'autres mots, les *business models* associés à cette stratégie n'ont pas vocation à remplacer l'ordre dominant et donc à se développer outre mesure. Les propos d'un militant de la première heure, ancien directeur d'AMAP, illustrent cette stratégie d'émancipation.

« Quand on a ouvert notre association, l'idée était de se couper de ce qui se faisait sur le marché. On ne voulait pas de ces supermarchés, on ne voulait pas d'agriculture intensive. On voulait des produits de qualité et qui avaient du sens. **On allait trouver des petits producteurs pour nous fournir.** L'agriculture biologique n'existait pas encore. Mais

on avait déjà une idée de ce qu'on ne voulait pas retrouver dans notre assiette. Bref, **on ne cherchait pas à faire changer le monde comme le voulaient certains, nous, on voulait pouvoir se fournir en produits de qualité, c'est-à-dire moi, mes amis et les amis de mes amis.** Cela peut paraître égoïste dit comme ça, mais je suis honnête avec vous. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 2 (2019)

La seconde stratégie, la substitution, se différencie de la première en ce qu'elle propose une alternative au modèle existant. Les organisations (AMAP, coopératives, associations, sociétés commerciales) qui se sont fédérées autour du projet commun de Biocoop, celui de la diffusion de l'agriculture biologique, ont fait le choix stratégique de proposer une offre différente visant à remplacer l'existante. La fédération d'acteurs militants est décrite par Hugues Toussaint (2006 ; p.8) comme volontairement perturbatrice : « D'une microniche confidentielle, rejoints par de nouveaux consommateurs, ils construisent avec les producteurs et transformateurs bio, patiemment et avec persévérance, une lame de fond pacifique et durable. »

L'objectif est d'interpeller les organisations qu'ils jugent défaillantes et leurs parties prenantes sur les dérives de leurs pratiques et du bien-fondé de l'alternative qu'ils proposent. Elles conservent par conséquent un rapport antithétique avec l'orthodoxie sectorielle. À la différence de la stratégie d'émancipation, les organisations inscrites dans une stratégie de substitution ont la volonté d'exister non plus en marge, mais en lieu et place des modèles dominants. Le levier d'action de ces stratégies passe par les parts de marché, et leurs évolutions ne sont pas toujours le reflet de la stratégie visée. En effet, même si les entreprises inscrites dans cette stratégie n'ont pas réussi (encore) à renverser l'orthodoxie sectorielle, elles ambitionnent néanmoins de la faire disparaître au profit de leur *business model* ou des *business models* des entreprises qu'elles jugent plus durables. En comparaison avec la stratégie d'émancipation qui cherche à réduire au maximum les interactions avec les GSA, la stratégie de substitution permet aux deux offres de rentrer en concurrence. Certaines pratiques commerciales ou parties prenantes peuvent par exemple être partagées entre les GSA et les distributeurs spécialisés avec une stratégie de substitution. Dans le dessein de proposer une offre alternative, les organisations qui participent à cette stratégie se retrouvent en situation de dichotomie sectorielle, entraînant avec elle de nombreux paradoxes au sein du secteur et des organisations participantes. La plus remarquée étant la constitution d'une offre alternative. Les organisations qui s'inscrivent dans cette stratégie sont confrontées de plein fouet à l'orthodoxie sectorielle. Alors que les entreprises à l'initiative de cette orthodoxie (GSA) bénéficient des effets d'entraînement qu'elle génère, les entreprises qui adhèrent à la stratégie de substitution subissent ces mêmes effets. Elles nagent à contre-courant à mesure

que leur développement gagne en importance. Les mots d'un responsable de vente à Artisans du Monde incarnent en partie cette ambition de remplacer les formats de distribution spécialisée par rapport aux formats traditionnels.

« Pour chaque nouveau client, **la victoire est double. D'un côté, c'est un consommateur qui se convertit à l'agriculture biologique et de l'autre c'est un consommateur en moins pour l'agriculture conventionnelle.** Un panier de course acheté en bio (en parlant d'un panier dans une enseigne de distribution spécialisée), c'est un panier qui n'est pas acheté en GMS. Et au bout d'un moment, **si plus personne n'achète en GMS, ils vont devoir s'adapter.** Et vous comprenez bien qu'ils ne vont pas sauter de joie. Je pense que la bio est perçue comme une opportunité, mais ils ne pourront pas suivre éternellement le mouvement. À Biocoop, ils ont décidé de ne plus vendre d'eau en bouteille. Vous imaginez E.Leclerc ne plus vendre quoi que ce soit demain ? » - FOURNISSEUR 1, responsable grands comptes (2019)

La troisième stratégie dite d'acceptation se caractérise comme son nom l'indique par l'acceptation de l'orthodoxie sectorielle et des règles qui la composent. Les règles sont intégrées dans le *business model* des firmes inscrites dans cette stratégie en vue de proposer une offre non pas alternative, mais une offre « spécialisée ». C'est-à-dire que la plupart des règles sont intégrées afin d'exister en conformité avec les modèles existants. Les pratiques sont semblables et les organisations se distinguent à travers leur offre de produits, et non leur modèle : du bio contre du non-bio. Le militantisme est moins présent dans ces organisations, pour ne pas dire systématiquement absent. Elles sont en effet souvent orientées vers le bien-être, la santé et la diététique, plutôt que sur les aspects sociaux et environnementaux ; l'offre bio n'étant qu'un produit permettant de répondre à ces préoccupations. Les dimensions environnementale, militante et la nécessité de développer une filière alternative qui les accompagnent sont absentes de leur modèle. Elles répondent à des impératifs économiques et cherchent à coexister avec le modèle dominant. D'apparence plus pacifistes vis-à-vis de l'orthodoxie, elles participent sans nécessairement le vouloir à l'évolution de l'orthodoxie sectorielle. En effet, les organisations partisans de cette stratégie sont à l'entremise des modèles les plus militants et des modèles dominants. Des enseignes comme La Vie Claire ont adopté cette stratégie en intégrant dès le lancement de son activité les pratiques des acteurs de la distribution conventionnelle : MDD, carte de fidélité, etc. Les organisations qui adhèrent à cette stratégie sont plus volontiers des entreprises à capitaux privés avec une ambition mercantiliste dominante. Par exemple, de 1980 à 1996, La Vie Claire est la propriété de Bernard Tapie, plus connu pour son appétence mercantile que son militantisme⁹³. Ces

⁹³ « Moi, dit-il, j'assume, je suis un vrai capitaliste, je vis comme un capitaliste. Moi, j'ai droit au profit, je me le donne ce droit, ça veut dire que j'ai le droit d'avoir ce jet, je l'ai gagné. » Bernard Tapie, en 1984, cité dans *L'Humanité* - 12/2010.

organisations participent donc à l'orthodoxie sectorielle, en atténuant les ambitions séditieuses des deux précédentes stratégies.

Tableau R16 : Les stratégies des distributeurs spécialisés vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle

Stratégie	Relation à l'orthodoxie	Relation au marché	Rapport à la filière
Emancipation (fuir)	Rapport antithétique aux pratiques dominantes En quête d'autarcie sectorielle	Peu ou pas d'ambition de développement de leurs activités Caractère confidentiel de la philosophie Small is beautiful	Création de relation spécifique avec des producteurs et agriculteurs
Substitution (combattre)	Rapport antithétique aux pratiques dominantes Situation de dichotomie sectorielle	Ambition de développement de leur activité au détriment du modèle dominant Participe à la diffusion de leur philosophie Les changements passent par le marché	Constitution d'une filière alternative avec ses règles et ses pratiques
Acceptation (prendre part)	Participe de l'orthodoxie sectorielle	Objectifs mercantiles motivent le développement du marché	Utilisation de la filière traditionnelle et alternative

Ces trois stratégies font écho aux positionnements des acteurs face à l'orthodoxie que nous avons évoquée dans le précédent chapitre. Les organisations face à l'orthodoxie peuvent la fuir, la combattre ou y prendre part. Les différentes stratégies ne sont pas exclusives les unes des autres et doivent elles aussi être comprises comme des *idéaux types*. Une organisation ne peut pas refléter parfaitement un de ces idéaux. En effet, au sein d'une organisation, ces stratégies cohabitent, mais l'organisation opère des choix pour l'une ou l'autre. Par exemple, les différentes personnes interrogées au sein de Biocoop évoluent entre les deux premières stratégies.

Concernant les organisations, il semblerait que leur rapport à l'orthodoxie évolue avec le temps comme le soulignent les propos de l'ancien directeur général mis en avant plus haut. Cette évolution est corrélée à un appauvrissement volontaire ou non, du militantisme. Nous reviendrons sur ce point dans une prochaine section (*cf infra*, 3.1.2). Le caractère perturbateur de ce mouvement se matérialise par la constitution d'une filière alternative. Cette filière est le fruit d'un rapport antithétique et la volonté de certains acteurs de se substituer à l'ordre dominant. C'est pourquoi nous nous intéresserons dans la suite de notre analyse plus spécifiquement à la coopérative Biocoop, qui est une organisation dont la stratégie se rapproche le plus de la substitution et dont le développement est le plus avancé sur le marché français. Dans la sous-section suivante, nous nous attachons à analyser la place de la durabilité (philosophie), dans l'offre de produits biologiques.

1.3. L'institutionnalisation de l'« agriculture biologique » occulte son caractère durable

1.3.1. La reconnaissance législative de l'agriculture biologique

Nous nous sommes attachés depuis le début de ce chapitre à utiliser des guillemets quand il était sujet « d'agriculture biologique ». En effet au début des années 1990, les idées autour de « l'agriculture biologique » sont propres à chaque acteur. Cependant à travers son développement, les échanges de pratiques, la diffusion de méthode, une conception partagée de l'AB se constitue. La reconnaissance législative ne démarre qu'en 1980 avec la loi d'orientation agricole⁹⁴. Les pouvoirs publics reconnaissent à cette date l'existence d'une « agriculture n'utilisant pas de produits chimiques ni pesticides de synthèse ». Ce n'est qu'en mars 1985 que cette agriculture est officiellement baptisée agriculture biologique ; permettant l'homologation et l'uniformisation à l'échelle nationale de cahiers des charges privés. C'est à cette date que naît le logo AB, afin d'offrir un outil de reconnaissance visuelle. En juin 1986 est homologué le premier cahier des charges de l'agriculture biologique concernant la production végétale, celui de l'association Natures et Progrès. Ainsi les producteurs respectant par le passé ce cahier des charges obtiennent le droit d'apposer le logo AB sur leur production. Tour à tour, l'homologation s'étend à d'autres cahiers des charges voisins⁹⁵, jusqu'à laisser coexister en France 11⁹⁶ cahiers des charges différents.

En 1991, dans le but d'homogénéiser les pratiques des pays européens⁹⁷ et ainsi favoriser les échanges commerciaux, est créé le premier règlement européen sur les productions végétales transformées et non transformées⁹⁸. Ce règlement européen invite de manière indirecte les organismes certificateurs et les syndicats responsables de ces différents cahiers des charges à se regrouper autour d'un cahier des charges unique. Les dimensions sociales et éthiques dont la majorité des agriculteurs biologiques et distributeurs spécialisés se prévalent ne sont pas intégrées dans ce cahier des charges. De plus, afin d'intégrer la diversité des pratiques sur le territoire européen, un droit de subsidiarité nationale sur le règlement (intégration de normes plus restrictives) est accordé aux États membres. Cette reconnaissance par les pouvoirs

⁹⁴ Loi n° 80-502 du 4 juillet 1980 d'orientation agricole.

⁹⁵ Ils se distinguent notamment sur les systèmes de contrôle et de certification.

⁹⁶ Une vingtaine en 1990, mais une politique unificatrice les a réduites à 11.

⁹⁷ En 1991, seule la France et le Danemark disposaient d'une réglementation officielle sur l'agriculture biologique.

⁹⁸ Règlement CEE n° 2092/91 du Conseil du 24 juin 1991 (J.O.C.E. L 198 du 22.07.91).

publics a permis d'accroître la visibilité de l'agriculture biologique comme nous l'évoque la directrice d'un label privé bio et équitable.

« Il y a eu une volonté des acteurs de la bio de confier l'agriculture biologique aux pouvoirs publics pour garantir sa reconnaissance, son développement. Ça a été un choix. En 81, il y a eu les premiers règlements français par les pouvoirs publics alors qu'avant il y avait une multitude de cahiers des charges et **il y a eu cette volonté de confier aux pouvoirs publics et d'avoir quelque chose d'un peu plus uniforme et solide au niveau de la réglementation sur l'agriculture biologique.** » - LABEL BIO ET ÉQUITABLE, directeur général (2019)

Nous occultons ici délibérément les enjeux politiques et les impacts sur les organismes de contrôle et de certification de cette réglementation pour nous concentrer sur ses impacts commerciaux et stratégiques. Cette réglementation a permis de mettre en lumière les contours de l'AB, et avec elle de définir un premier niveau de règles — formelles — propres à cette filière. La France, durant ses négociations à l'échelle européenne, défend l'idée que l'appellation AB doit encadrer les méthodes de production, de transformation, de conservation et de distribution. Le cahier des charges agit comme une frontière formelle entre les deux filières comme le suggère le tracé horizontal de couleur gris au centre de la figure R19; l'AB garantissant dès lors un processus de production et non pas la qualité du produit lui-même (*cf.* encadré R14). L'Article 10 de cette première réglementation européenne précise à cet effet qu'« aucune allégation ne peut être faite dans l'étiquetage ou la publicité suggérant à l'acheteur que l'indication figurant à l'annexe V constitue une garantie d'une qualité organoleptique, nutritionnelle ou sanitaire supérieure. »

Encadré R14 : Les règles formelles du processus de production, transformation et distribution de l'AB

(Source : Règlement CEE n° 2092/91 du Conseil du 24 juin 1991 [J.O.C.E. L 198 du 22.07.91])

Concernant les méthodes de production, l'usage de pesticides est proscrit. La lutte contre les parasites, les maladies et les mauvaises herbes doit passer par un choix d'espèces et de variétés appropriées, un programme de rotation appropriée, des procédés mécaniques de culture, ou une protection des ennemis naturels des parasites par des moyens adéquats. Une période de conversion d'au moins douze mois est nécessaire avant la première récolte. À propos des méthodes des transformations, il ne peut être fait référence au label AB européen que dans la mesure où tous les ingrédients d'origine agricole du produit sont des produits respectant le cahier des charges. 5 % de produits conventionnels sont autorisés s'ils ne sont pas disponibles en bio et s'ils appartiennent à la liste de produits autorisés par cette même réglementation européenne. Relativement aux activités de conservation et de distribution, les produits doivent être conditionnés et transportés, jusqu'au point de vente au détail, dans des emballages fermés.

À la lecture de l'encadré R14, la réglementation européenne apparaît très sommaire en comparaison à la philosophie qui précède ce mouvement perturbateur. Elle s'est enrichie peu à peu avec de nouveaux règlements (21 en dix ans). Cette réglementation établit un certain nombre de règles axées principalement sur la production. Elle ne porte pas en elle la vision d'un mode paysan comme cela était le cas dans les cahiers des charges privés (par exemple Nature et progrès), mais la visibilité qu'elle offre est un moindre mal comme nous le confie une responsable de l'Agence Bio. L'incapacité de la réglementation à établir une distinction franche entre une filière durable d'une filière conventionnelle, incite les entreprises parties prenantes de cette philosophie durable à utiliser le discours afin de distinguer l'offre perturbatrice de l'offre AB.

« Je pense qu'il y a eu tellement de diversité à un moment au niveau des labels que les acteurs après se sont quand même tous reconnus derrière le label AB. On a tout fait pour défendre leurs valeurs à travers ce label-là. Il y avait un besoin de se fédérer autour d'un label, d'un cahier des charges pour faire connaître et pour développer **l'agriculture biologique**. **Ce qui a plutôt bien marché parce que le label AB est un des labels les plus reconnus par les consommateurs.** » - AGENCE BIO, responsable ONAB (2019)

1.3.2. L'impéritie des règles formelles a révélé le caractère durable de l'« agriculture biologique »

Comme nous le précisons ci-avant, la reconnaissance législative a favorisé sa reconnaissance et le développement de l'agriculture biologique. Cependant, plusieurs de nos répondants ne se reconnaissent plus sous l'appellation officielle « AB ». Ni la philosophie ni les pratiques originelles de ce mouvement, c'est-à-dire celles qui entretiennent un rapport antithétique avec l'ordre dominant, ne se retrouvent au sein de cette réglementation. En raison de la "légèreté" du cahier des charges, la « frontière réglementaire » est jugée trop friable pour les entreprises inscrites dans une stratégie d'émancipation ou de substitution (*cf.* tableau R16), entraînant avec elle un flou pour les consommateurs, mais également pour les producteurs et les distributeurs. En se focalisant sur le processus de production des produits, la réglementation va favoriser les itérations entre les deux filières, dont principalement la participation des enseignes de GMS au développement de l'AB. La philosophie de l'AB et la logique du modèle des grandes surfaces sont en opposition.

La réglementation permet aux enseignes de GSA de proposer sans modification de leurs *business models* des produits issus de l'AB. La production de produits AB répondant aux impératifs de coûts et de volume des GSA va entraîner une distinction discursive entre l'offre des enseignes de GMS et des petits distributeurs spécialisés en AB. Certains parlent de bio « à

deux vitesses », quand d'autres préfèrent distinguer « Le bio » de « La bio ». La distinction est presque systématique chez nos répondants collaborant avec l'enseigne Biocoop. Elle est consentie par la majorité de nos experts et est connue, mais très rarement spontanément utilisée dans le discours des salariés des enseignes de GMS. C'est donc à travers le discours privé, public et institutionnel que la séparation entre les deux filières est mise en lumière. Cette idée qu'il y aurait ou non deux « Bio » est un enjeu important pour les distributeurs, mais aussi les producteurs. Pour les spécialistes du bio, elle permet d'assurer leur légitimité alors qu'elle remet en question la crédibilité des généralistes. Pour les salariés de Carrefour, cette distinction n'est pas justifiée et génère parfois l'étonnement, comme en témoigne un extrait d'entretien avec un responsable chez Carrefour. Au contraire, l'ancien directeur général de Biocoop a insisté durant notre entretien sur l'existence de deux Bio. Il existerait selon lui une bio économique ou utilitariste et une bio philosophique, si ce n'est philanthropique.

« Je ne vois pas le bio de chez Carrefour comme de moindre qualité que chez Biocoop dans la mesure où le bio c'est une réglementation européenne donc on a, a priori, la même charte qu'eux, non ? » - CARREFOUR, responsable marché bio (2019)

« D'ailleurs, vous verrez que moi, je parle toujours de la bio, plutôt que le bio, c'est-à-dire pour Biocoop, pour le leader du marché aujourd'hui, la bio ce n'est pas un marché, c'est un marché, mais aussi une philosophie. C'est avant tout l'agriculture bio. On peut être bio et aussi utiliser des gamins dans des champs. On peut aussi faire de la culture bio sur des tapis de mousse en Espagne. Biocoop a une autre vision. Avec Biocoop, tous les produits doivent avoir touché la terre, pas de produits par avions. Tout ce qui peut être cultivé dans l'hémisphère nord ne vient pas d'hémisphère sud, etc. Ce sont des valeurs que vous retrouvez dans la charte de Biocoop. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

Le cahier des charges est un référentiel commun qui s'impose pour les producteurs, les transformateurs, les transporteurs et les distributeurs, avec pour chacun d'entre eux des critères à respecter. Pour commercialiser des produits avec la certification AB, tous les opérateurs doivent être soumis à un contrôle par un organisme certificateur agréé au moins une fois par an. En sus, des contrôles inopinés et des prélèvements pour analyse sont diligentés pour s'assurer du respect des règles et de l'absence de résidus. Pour autant, l'aphorisme des deux Bio laisse entendre que les contrôles ne sont pas réalisés avec la même minutie pour tous les acteurs. Un ingénieur agronome nous explique que le respect du cahier des charges n'est pas à remettre en doute. Pour autant, il témoigne dans le même temps de la coexistence de deux pratiques vis-à-vis de l'AB.

« Moi je n'utilise pas la terminologie la bio et le bio, mais je comprends. En fait, certains disent que le cahier des charges de l'agriculture biologique n'est pas appliqué de la même manière. Je ne

partage pas cette vision, car je crois que les référentiels et **la certification sont des outils, c'est de l'audit**. C'est un peu bête et méchant. Et il y a un référentiel de l'agriculture biologique européen et toutes les structures qui s'y soumettent vont avoir leur audit et leur certification de la même manière ! **Ce que je défends, c'est que les acteurs qui vont participer à la chaîne bio ne vont pas tous travailler de la même manière**. Ils respectent tous le cahier des charges. Mais le cahier des charges est un socle et Biocoop par exemple va beaucoup plus loin que le cahier des charges de l'agriculture biologique. Il va beaucoup plus loin, car il travaille avec des structures pour lesquelles ils ont des contrats sur le long terme, ils vont travailler sur des systèmes avec des rémunérations des agriculteurs plus importantes. Ils vont travailler avec des filières courtes, ils vont mettre en avant le local, etc. Et tout ça n'est pas dans le cahier des charges de l'agriculture biologique. » - EXPERT 2 (2018)

L'existence de deux Bio ne réside pas dans la dégradation sous entendue de l'offre dirigée par les enseignes de GSA, mais par les engagements supplémentaires entrepris par certains acteurs. Certains collaborateurs de Biocoop pensent que la bio a été détériorée dès son institutionnalisation. Mais ayant participé de cette reconnaissance, une bio antérieure à son institutionnalisation ne peut prévaloir. Il existe des pratiques de l'AB et elles divergent d'un distributeur à l'autre. Dans plusieurs de nos entretiens, l'activité de l'enseigne de distribution spécialisée Bio C'Bon est critiquée. L'entreprise est qualifiée par exemple de « *capitalisme financier de très mauvais aloi* ».

En comparaison, les critiques à l'encontre de l'entreprise Naturalia (propriété du groupe Casino depuis 2008) ou de l'entreprise Les comptoirs de la Bio (prise de participation du groupe Les Mousquetaires depuis 2018) sont beaucoup moins virulentes. Nous pensons donc qu'il existe une offre de produits AB portée par des *business models* durables et une autre par des *business models* non durables. D'un côté, l'on retrouve les distributeurs spécialisés inscrits dans des stratégies d'émancipation et de substitution et de l'autre les entreprises traditionnelles (GSA, HD, et pure-players) et les distributeurs spécialisés dans une stratégie d'acceptation. Le cahier des charges tel qu'il est proposé aujourd'hui permet aux entreprises du secteur de la distribution alimentaire français (et européen) de proposer une offre de produits « AB » attachés tantôt à des *business models* durables, tantôt à des *business models* non durables. Les produits homologués AB ne pouvant révéler le caractère durable et perturbateur de l'offre de produits biologiques, nous nous intéresserons dans la prochaine section au *business model* durable de l'entreprise de distribution spécialisée Biocoop et sa capacité à créer de la valeur durable.

SECTION 2 : PHASE 1 : INTÉGRER LA DURABILITÉ DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE (1986 - 2006)

La reconnaissance de l'Agriculture biologique a abouti à une scission entre une agriculture biologique réglementaire et une plus militante portée par des valeurs durables. À travers le cas de l'association puis SA coopérative Biocoop, nous montrons comment cette valeur durable prend pied dans le secteur de la distribution alimentaire. Nous revenons en premier lieu sur l'histoire de Biocoop afin de mettre en lumière comment des acteurs isolés militants se regroupent au sein d'une organisation et définissent l'activité de distribution comme moyen d'atteindre leurs objectifs militants (2.1.). La seconde sous-section (2.2.) propose une analyse du *business model* durable de Biocoop qui précise comment l'organisation traduit ses objectifs de durabilité en valeur durable. Pour clore cette seconde section, nous décrivons les premières réactions stratégiques des entreprises de GSA face à la professionnalisation de cette organisation militante et les effets de ces réactions stratégiques sur le secteur (2.3.).

2.1. Étape 1 : Fédérer une pluralité de coopératives militantes isolées (1986 - 1992)

2.1.1. Les difficultés des « coops » à subsister face à l'orthodoxie sectorielle (< 1986)

Comme nous avons pu le souligner dans la section précédente, l'agriculture biologique et l'activité commerciale qui l'accompagne sont le fruit d'individus militants. Ces militants sont pour la plupart étrangers à l'activité commerciale et de distribution. Rappelons que dans les années 80', une grande partie des organisations distribuant des produits issus de « l'agriculture biologique » le font dans des structures commerciales pour le moins atypiques : grange, arrière-cour, garage, voire coffre de voiture. En effet, avant 1986 les distributeurs de produits bio sont des coopératives militantes, indépendantes et isolées qui expriment des difficultés communes dans la tenue des obligations juridiques, comptables et fiscales. Les administrateurs s'interrogent sur leurs droits, leurs obligations, mais aussi sur les pratiques éthiques et de gestion les plus efficaces à mettre en place. Ces difficultés communes sont un moteur au regroupement de certaines de ces coopératives isolées. Par exemple, dans la lettre d'invitation qui précède la création de la coopérative Biocoop (*cf infra*, encadré 15), la coopérative Aquarius énumère six raisons motivant la rencontre des coopératives de

distribution de produits bio, dont les difficultés administratives : « *Si la lecture de vos statuts et les problèmes juridiques ou comptables vous donnent des cheveux blancs (...), notre proposition vous intéresse.* »

De plus, ces organisations pâtissent de l'orthodoxie dominante. En raison de leur taille, de leur structure et de leurs rapports antithétiques à l'orthodoxie (*cf supra.* 1.2.3.), les coopératives se plaignent de pratiques discriminatoires à leur égard. Par exemple, les administrateurs de coopératives rapportent des refus de vente de certains grossistes ou des pratiques de prix à leur désavantage comparativement aux organisations commerciales traditionnelles, c'est-à-dire les entreprises de GSA. Sans même prendre en considération ces pratiques extrêmes, le poids des coopératives bio isolées rend difficile leur indépendance vis-à-vis des grossistes et les négociations tarifaires ne peuvent être qu'à leur désavantage quand le secteur de la distribution alimentaire s'est engagé vers l'accroissement du pouvoir des distributeurs depuis l'essor des maisons à succursales (*cf supra.* chapitre 4 - 1.1.2.). Ces pratiques discriminatoires ne concernent pas dans un premier temps les produits bio, qui proviennent souvent de petits producteurs, mais des produits pour lesquels il n'existe pas d'alternative bio et qui sont jugés essentiels à la tenue d'un petit commerce, même coopératif.

Le développement des coopératives et leurs "professionnalisation" a lieu de manière irrégulière sur le territoire. Les difficultés partagées par ces coopératives isolées sont à l'origine de la création de deux groupements régionaux de coopératives de consommateurs, à savoir Intercoop (1983) et Biopais (1984). Le premier est un groupement de coopératives de l'Ouest de la France et le second du Sud-Est. Ces regroupements répondent aux problématiques énumérées plus haut, à la volonté des administrateurs de se connaître, et de créer une centrale d'achat (Biopais) ou de grouper leurs achats (Intercoop). Accessoirement, sous l'impulsion de ces groupements, de nouvelles coopératives seront constituées.

2.1.2. La fédération des organisations militantes au sein de l'association Biocoop (1986 - 1988)

Les projets commerciaux associés au soutien de l'agriculture non encore officiellement biologique sont pour la plupart des associations et des coopératives qui peinent à se structurer en raison notamment de l'absence d'un référentiel commun (*cf supra.* 1.2.2.). La coop Aquarius invite les 29 et 30 novembre 1986, l'ensemble des coopératives françaises de consommateurs de produits biologiques à se rencontrer (*cf.* encadré 15). À la date prévue, 45 coops se rencontrent à Annecy et décident à l'unanimité de se fédérer au sein de la future association de Loi 1901 Biocoop. Un communiqué de presse relatif à la constitution de cette

confédération précise l'objectif de cette dernière (cf. encadré 16) : « *Cette Confédération a pour but de favoriser les échanges entre coopératives, mais aussi de travailler en faveur du développement de l'agriculture biologique* ». La création de coopératives succède à l'homologation récente (cf. *supra*. 1.3.1.) du premier cahier des charges de l'agriculture biologique de l'association Natures et Progrès.

Encadré R15 : Courrier du 11 juin 1986 adressé aux coopératives françaises de consommateurs de produits biologiques, à l'initiative de la coopérative Aquarius

« Si vous pensez qu'il est utile de s'unir pour faire pression sur les fournisseurs en vue de les inciter à mettre sur le marché des produits bio ou d'améliorer leur qualité ;

Si vous souhaitez avoir le maximum de garanties sur les produits que vous vendez ;

Si vous désirez faire des analyses de produits, avec partage des frais ;

Si vous estimez qu'il est important de favoriser le développement de l'agriculture biologique de qualité, contrôlée ;

Si vous avez envie de réfléchir à l'expansion des coops bio et à leur avenir (l'efficacité sur le plan économique n'allant pas toujours de pair avec la participation des adhérents) ;

Si la lecture de vos statuts et les problèmes juridiques ou comptables vous donnent des cheveux blancs (...), notre proposition vous intéresse.

Avec un brin d'utopie et d'optimisme, nous pensons que le jeu en vaut la chandelle »

À la suite du premier conseil d'administration de l'association (juin 1987), Phillipe Jouin est nommé président et le restera jusqu'au mois de février 1999. Avec ses 45 magasins, cette confédération deviendra immédiatement le premier réseau français de magasins spécialisés bio et ceux jusqu'à encore aujourd'hui. Un premier budget (30 000 francs) financé par les cotisations de ses 45 premiers adhérents est établi et les nouveaux qui suivront dans l'année (15). Les questions relatives à la professionnalisation des lieux de vente (pour ne pas dire encore magasins) et l'émergence de nouveaux consommateurs moins militants ne font pas choir l'ambition de proposer une nouvelle manière de distribuer des produits bio, c'est-à-dire, dont le profit ne serait pas la finalité.

Encadré R16 : « Les coops s'organisent » - Communiqué de presse relatif à la constitution de Biocoop

(Source : citée dans Toussaint, 2006, pp.20-21)

« C'est à Annecy, à l'initiative de la Coop Aquarius, que se sont réunies pour la première fois environ 55 coopératives venues des quatre coins de la France. S'étaient joints à elles des représentants de coopératives

suisses, des responsables de Nature et Progrès (association européenne d'agriculture et d'hygiène biologiques) ainsi qu'un membre de l'Oeil ouvert (association de consommateurs). Cette rencontre a abouti à la création d'une confédération nationale des coopératives de consommateurs de produits biologiques.

Une prise de conscience de plus en plus nette des dangers liés aux produits chimiques de synthèse utilisés en agriculture conventionnelle a amené les consommateurs à réagir. Ils se sont organisés pour créer des coopératives distribuant des produits bio. Celle-ci n'est pas comprise comme un retour au passé, mais comme une réponse "écologique" aux exigences de l'agriculture d'aujourd'hui et de demain : concilier qualité et quantité, préserver l'environnement, la santé et les ressources naturelles. Ces coopératives permettent de créer des relations directes entre producteurs et consommateurs.

Cette Confédération a pour but de favoriser les échanges entre coopératives, mais aussi de travailler en faveur du développement de l'agriculture biologique. Face à une forte demande de produits bio, apparaissent sur le marché des produits dits "naturels" qui n'offrent aucune garantie au consommateur alors que depuis le mois d'août de cette année, il existe un label officiel "Agriculture biologique", seule réelle garantie. La production actuelle étant insuffisante, il est nécessaire et urgent d'inciter d'autres agriculteurs à pratiquer une agriculture différente. L'agriculture biologique peut être envisagée comme une des solutions à la saturation du marché agricole et au délabrement du tissu rural. »

Dans cette perspective, après plus d'un an de fonctionnement, sera rédigée en 1988 la charte fondatrice de l'association. En effet, après un an, le bilan des actions mises en place ne semble pas à la hauteur des ambitions exprimées. C'est donc durant l'assemblée générale de mars 1988 que les coops du réseau deviennent signataires de la nouvelle charte Biocoop (cf. encadré 17). Cette charte permet à la fois à l'association et ses magasins adhérents de préciser leurs engagements auprès des consommateurs tout en affichant leurs ambitions sociales et environnementales.

2.1.3. La durabilité comme finalité organisationnelle de Biocoop (1988 - 1993)

Les magasins du réseau sont par nécessité signataires à la charte Biocoop. Dans cette première version de la charte, la finalité de l'organisation transparaît clairement au travers de deux objectifs énoncés : « *la promotion de l'agrobiologie et l'esprit coopératif* » (cf. encadré R17). Traditionnellement, l'objectif des entreprises a été défini comme la maximisation de la valeur pour les actionnaires. D'autres objectifs ont depuis été définis, dont la maximisation du bien-être social. Dans le chapitre afférent à l'étude de la littérature, nous avons précisé que le terme de durabilité est défini et utilisé dans cette thèse pour décrire les objectifs d'une organisation qui vise à créer une valeur économique et sociale, en protégeant l'environnement naturel et en cherchant à réduire la pollution de ce même environnement (cf. *supra*. chapitre 2). Par rapport à cette définition, les objectifs poursuivis et affichés de

Biocoop installent expressément la durabilité en tant que finalité organisationnelle. Cette charte a permis aux adhérents de l'association d'identifier, définir, et hiérarchiser ce pour quoi ils se sont fédérés. Cette charte sera éditée en 1990, puis en 1993, etc. Sans rentrer ici dans le détail du cahier des charges, la charte en elle-même ne connaîtra que des évolutions mineures.

Encadré R17 : Charte Biocoop de 1988

« L'association nationale Biocoop réunissant des associations et des coopératives de consommation a pour objectifs la promotion de l'agrobiologie et l'esprit coopératif.

- Ces associations et coopératives recherchent, sélectionnent, distribuent les produits de l'agriculture biologique garantie ou offrant les meilleures garanties de qualité et de prix, en privilégiant les produits sous mention et/ou label homologué ;
- Elles œuvrent à l'amélioration des critères de qualité et d'écologie ;
- Tous les adhérents ont accès aux responsabilités et décisions ;
- Ces magasins coopératifs, à but non lucratif, sont des lieux d'accueil, de relation, d'échange, de participation et de sensibilisation ;
- Ces associations et coopératives apportent la transparence et la maîtrise des relations producteurs-consommateurs. »

Ces évolutions mineures de la charte relèvent principalement, au début des années 90', de la reconnaissance législative croissante de l'Agriculture biologique (*cf supra.* 1.3.1.) et de l'évolution des magasins adhérents à la coopérative. Les objectifs poursuivis par l'organisation évolueront vers « *le développement de l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus* » (2006). « *La promotion de l'agrobiologie* » laisse place au « *développement de l'Agriculture biologique* », qui bénéficie à présent d'un référentiel commun connu et reconnu. De son côté « *l'esprit coopératif* » mue en « *esprit d'équité et de coopération* ». Un cahier des charges viendra compléter cette charte en 1993 (*cf infra.* 2.2.3 et 2.2.4.). Ce cahier des charges encadre ce que Biocoop qualifie « *d'agricultures biologiques dans un esprit d'équité et de coopération* » et la distingue par la même occasion de l'Agriculture biologique réglementaire (*cf supra.* 1.3.2). Ainsi, comme le précise le président de Biocoop à cette période :

« Ce qui est en jeu ce n'est pas seulement la reconnaissance de l'agriculture biologique et de son développement en tant que telle, mais aussi d'une autre façon, d'entreprendre et de concevoir, la distribution de produits bio en France c'est l'autre pilier des fondations de Biocoop **dans les moyens il y a le but.** » - BIOCOOP, premier président de l'association - Philippe Jouin, cité dans Toussaint, 2006 : 21

En 1988, « *l'esprit coopératif* » est incarné par les coopératives, seules organisations adhérentes et en capacité d'adhérer à l'association Biocoop. À cette date, une « biocoop » (sans majuscule) comme les qualifient les adhérents, est un magasin coopératif adhérent à cette association et donc visant la durabilité énoncée plus haut. Cependant, la volonté d'une coopérative adhérente de changer sa forme juridique vers une SARL interroge dès 1991 les acteurs de Biocoop sur l'adhésion de magasins sous forme non coopérative. La forme coopérative est une condition sine qua non à l'adhésion à l'association Biocoop. Par le biais d'un courrier adressé à Biopaïs, la coopérative d'Aix-en-Provence exprime son désir de changer de forme juridique et motive ses choix malgré le risque d'être éjecté de l'association. Parmi les différentes justifications énoncées dans son courrier ressort la professionnalisation des biocoops et de la distribution de produits AB en général. Lors de l'assemblée générale de 1992 est décidée l'ouverture du réseau à des sociétés non coopératives. Cette évolution statutaire fait suite à des débats animés, dans une période où les biocoops et leurs administrateurs entretiennent une méfiance absolue à l'égard du commerce et de la finance comme nous le raconte un sociétaire à l'époque. Cependant, l'AG conclut que la forme coopérative ne peut préjuger de l'« esprit coopératif » d'une organisation et par prolongement que les formes non coopératives n'excluent pas mécaniquement ce même esprit. C'est donc le respect de la charte, puis du cahier des charges qui viendra s'y adjoindre qui attestent de l'esprit coopératif et entraînent l'adhésion à l'association Biocoop.

« Du niveau exclusivement coopératif, on est arrivés très rapidement à un niveau mixte, avec le passage de certaines coopératives sous forme SARL en général. C'est la croissance qui a eu lieu entre 90 et 2000 qui est, disons, une structuration des magasins qui ressemblaient initialement à des DAMAPs vers des magasins commerciaux. Les magasins étaient initialement peu structurés au niveau national ; employaient assez peu de permanents. **Nous, on a fait le choix de passer à un niveau économique et c'est ça la différence, c'est-à-dire qu'on a accepté de se fédérer entre coopératives puis entre coopératives et non – coopératives. Je vous laisse imaginer que cette évolution ne s'est pas faite en douceur.** Le commerce à l'époque ce n'est pas loin d'être un crime pour certains militants.- BIOCOOP, directeur filiale (2019)

2.1.4. La distribution au service de la durabilité (1988)

Aujourd'hui dans la charte Biocoop (*cf.* encadré R18), les objectifs visés sont énoncés comme : « *le développement de l'agriculture biologique par la distribution dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus* ». Bien que la durabilité soit énoncée comme finalité organisationnelle dans la charte Biocoop, une ambiguïté demeure en raison de l'activité commerciale. La réalisation du projet de Biocoop est tributaire de son activité de distribution. Les objectifs de durabilité définis par l'association se réalisent par le développement de son activité économique. La citation de Phillippe Jouin présentée ci-devant prend tout son sens :

« *dans les moyens, il y a le but* ». Le moyen mis en œuvre par Biocoop est le développement d'une activité de distribution. Cependant, elle se veut différente des pratiques traditionnelles, notamment sur ses dimensions éthiques et coopératives. Le choix de militer par l'activité économique est jugé aujourd'hui par les acteurs de Biocoop comme audacieux et avant-gardiste. Parmi les stratégies des distributeurs de produits bio que nous avons identifiées (cf. 1.2.3.), Biocoop s'inscrit dans une stratégie hybride entre la substitution et l'acceptation. Des acteurs militants et isolés, c'est-à-dire avec un rapport antithétique à l'orthodoxie sectorielle, vont se fédérer et devoir accepter, avec le temps, un nombre croissant de pratiques propres à cette orthodoxie.

Encadré R18 : La charte Biocoop

(Source : Cahier des charges général BIOCOOP avec annexes - version juin 2018)

« CHARTE BIOCOOP

Le réseau des magasins Biocoop a pour objectif **le développement de l'agriculture biologique par la distribution dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus**

En partenariat avec les groupements de producteurs, il crée des filières équitables fondées sur le respect de critères sociaux et écologiques exigeants.

Il s'engage sur la transparence de ses activités et la traçabilité de ses approvisionnements. Présent dans les instances professionnelles, il veille à la qualité de l'agriculture biologique.

Les magasins Biocoop sont des lieux d'échanges et de sensibilisation pour une consommation responsable.

Le développement de l'agriculture biologique souhaité par la Coopérative Biocoop s'articule autour des principes suivants :

SOLIDARITE

o avec les producteurs et transformateurs, en favorisant des échanges fondés sur la confiance et le respect des engagements mutuels.

o avec les producteurs du sud, par le soutien à une agriculture et une distribution qui assurent leur autonomie et favorisent un développement durable.

o entre les magasins Biocoop, en encourageant la coopération.

o dans les magasins Biocoop, par des relations entre consommateurs, gérants, administrateurs et salariés fondées sur l'échange et la participation.

QUALITE

o des produits alimentaires et écoproduits en encourageant les entreprises à taille humaine qui minimisent les coûts écologiques de fabrication et de distribution.

o de l'acte de vente, par la formation, l'information, et la responsabilisation des salariés des magasins Biocoop.

o de l'acte d'achat des consommateurs, par une sensibilisation aux conditions de production et de distribution, les conduisant à une démarche globale de consommateurs.

TRANSPARENCE

o la transparence par la communication des objectifs poursuivis, des règles de fonctionnement et des résultats obtenus afin de maintenir un climat de confiance entre tous les partenaires.

Cette charte s'exprime dans l'application d'un cahier des charges garant de l'engagement des magasins Biocoop pour la planète et la santé de l'homme. »

La dynamique de la filière avec les distributeurs comme moteur à la diffusion de l'agriculture biologique revêt certaines spécificités. Les distributeurs doivent parallèlement à la stimulation de la demande, convaincre les producteurs de développer des méthodes d'agriculture biologique. La conversion des terres agricoles est plus lente que l'accroissement de la demande. La difficulté n'est donc pas de conquérir de nouveaux clients, mais de satisfaire les clients existants avec des volumes que l'on sait restreints. Dans cette situation de filière, les consommateurs militants et les nouveaux moins-militants sont donc prêts à déboursier une somme plus importante pour un produit intégrant des valeurs et/ou des méthodes de production propres à la filière agricole biologique. L'opportunisme économique est omniprésent et les dérives à l'égard des objectifs de durabilité sont bien réels.

L'adhésion à Biocoop se veut être une garantie de l'arbitrage des adhérents entre objectifs économiques et sociétaux. La distribution est le moyen sélectionné par Biocoop en vue de viser la durabilité comme l'illustrent les propos des deux anciens directeurs généraux de Biocoop et d'un gérant d'une biocoop. Cependant, l'histoire montre que l'activité de distribution est antérieure à l'organisation étant donné qu'elle est le résultat de la fédération de coopératives de distribution. Pour cette raison, c'est la professionnalisation de l'activité commerciale des coopératives militantes que nous percevons comme le moyen mobilisé par Biocoop. La durabilité est au centre de l'organisation et l'activité économique résultant de la distribution et le moyen mobilisé pour répondre à ces objectifs comme l'illustre la figure R20.

« La distribution n'a été qu'un moyen, au départ, et encore aujourd'hui pour développer la bio. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

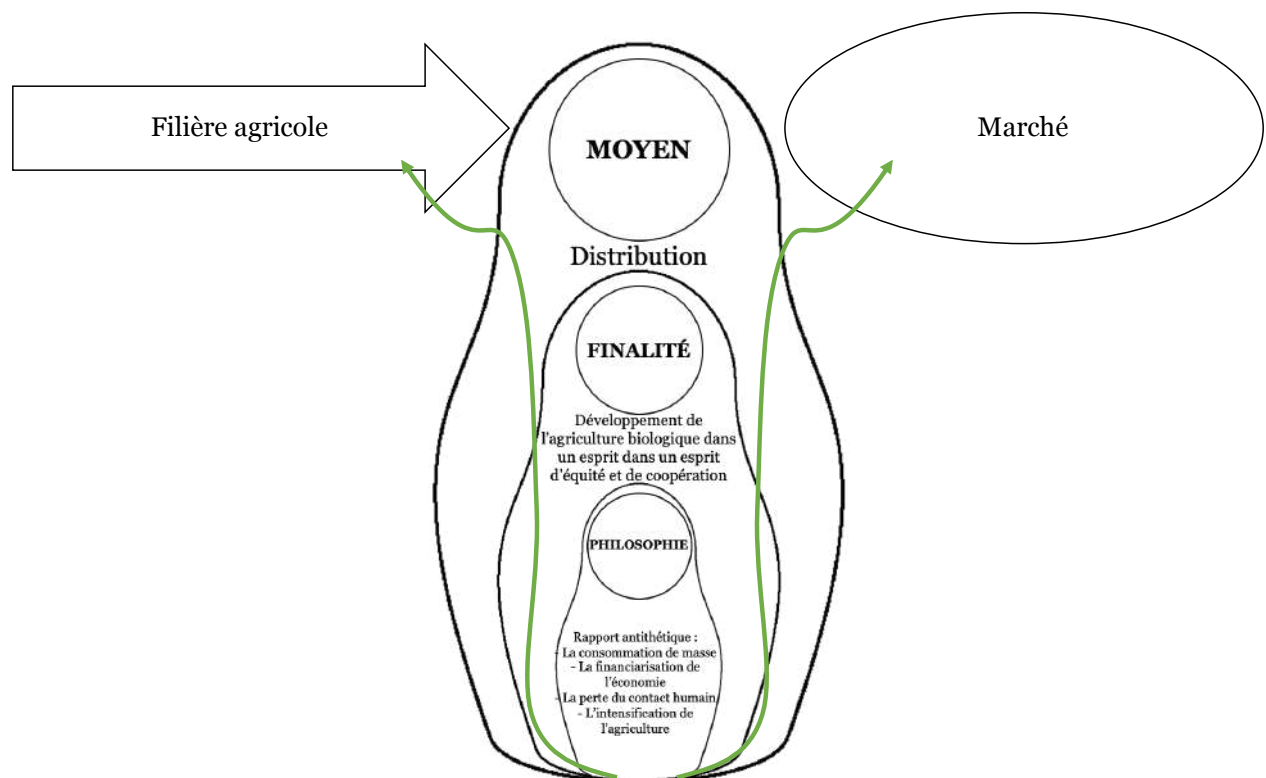
« Notre conviction n'est pas une conviction de réseau de commerçants. Elle est une conviction beaucoup plus politique ou en tout cas sociétale. Le magasin n'est qu'un moyen pour nous de développer la production. » - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

« Aujourd'hui le marché fait que si l'on n'utilise pas les moyens, quelque part à un moment il faut utiliser les armes avec lesquelles on nous attaque. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

Cette disposition, c'est-à-dire l'utilisation de la distribution comme moyen, permet à travers le rôle d'intermédiaire des distributeurs d'intégrer la valeur durable dans son offre depuis la

production jusqu'à l'acte de consommation. La distribution en tant que moyen connaît donc à l'époque des évolutions notables, qui les différencient des enseignes de GSA. Bien que de plus en plus de magasins adoptent des formes juridiques traditionnelles ; nombreuses sont celles à adopter des structures associatives et coopératives. Les salariés au sein de certains magasins ont par exemple un pouvoir de décision plus important. Au sein des magasins se développent également de nouvelles pratiques d'achat telles que le vrac, la consommation réduite d'emballages ou les incitations à réduire la consommation. Les consommateurs, comme les magasins, sont alors encouragés à réduire leur consommation de déchets. Ces nouvelles pratiques de consommation passent par l'éducation du consommateur militant et des non-encore-consommateurs. La philosophie militante et alternative (cf. 1.1.1.) est traduite au sein de l'organisation Biocoop par sa finalité à visée durable et diffusée au sein de la filière ; et le marché à travers la distribution de produits biologiques. Les profits ainsi générés sont au service de la durabilité (développement de la filière par exemple) et non au profit d'entrepreneurs et actionnaires en quête de revenus spéculatifs.

Figure R20 : L'imbrication entre valeurs militantes, durabilité et distribution



2.2. Étape 2 : Cultiver et transcrire les valeurs militantes au sein du *business model* durable de Biocoop (1993 - 2006)

2.2.1. Les déterminants du *business model* durable de la SA coopérative Biocoop (1993 - 2006)

Préalablement, nous avons déjà retracé une partie de l'histoire relative à la création de Biocoop et ses premières évolutions. Cependant, ce sont les étapes qui l'ont conduite à se structurer en SA coopérative (2002) qui vont nous permettre d'identifier certains déterminants de son *business model* durable. Par souci de symétrie avec la construction du *business model* de Carrefour (*cf. supra.* chapitre 4 - 1.2.2.), nous mobilisons des récits historiques afin de proposer une analyse chronologique et dynamique du *business model* durable de Biocoop. C'est principalement à travers la narration de l'ouvrage de Hugues Toussaint (2006) au titre évocateur que nous réalisons une chronologie (*cf.* figure R21) ainsi qu'une agrégation des choix et de leurs conséquences (*cf.* tableau R17) : *Biocoop 1986/2006 la bio en mouvement*. Cet ouvrage est complété par nos données primaires et secondaires, notamment le site institutionnel de Biocoop et les rapports d'activité annuels.

Figure R21 : Chronologie de la transformation de l'organisation Biocoop (1984 - 2008)

Événements		Spécificités du caractère durable
1984	L Création de la plate-forme d'achat Biopais dans la région Sud-Est (futur partenaire)	
1986	R Réunion de 55 coopératives militantes à Annecy en vue de leur fédération et de la création de l'association Biocoop	Dimension antithétique à l'origine de la fédération
1988	R Établissement de la première charte Biocoop	Installer des gardes-fous en vue de préserver la valeur durable
1989	L Création de la SARL coopérative Biocap, une plate-forme d'achat du Grand-Ouest étendu rapidement au Sud-Ouest (partenaire)	
1991	L Création d'une commission nationale chargée de négocier au nom de Biocoop	
	R Décision de recruter le premier salarié de l'association Biocoop (Hugues Toussaint)	
1992	M Ouverture de l'association aux non-coopératives	
	R Création d'un conseil confédéral constitué de 6 associations régionales Biocoop (Grand-Ouest, Centre-Ouest, Sud-Ouest, Sud-Est, Rhône-Alpes, Centre-Nord)	Décentralisation et importance des spécificités locales
1993	R M Création du cahier des charges Biocoop (conventions distribution, gestion et sociale)	Gardes-fous
	M Mise en place des premières procédures de contrôle de la convention distribution par l'organisme Ecocert	Idem
	L La Cabso (Sud-Ouest) devient plate-forme d'approvisionnement pour le réseau Biocoop (partenaire)	
1995	L R Mise en place d'une commissions techniques en vue de l'harmonisation des pratiques des plates-formes (Biopais, Biocap et Cabso)	Prise en considération des acteurs de la filière
1996	L Biocoop décide d'agréer des fournisseurs et des produits afin de garantir ses approvisionnement (néologisme interne : Biocooper ses approvisionnements)	Partenariat sur le long-terme
1999	L Union d'économie sociale permet la fusion des plate-formes qui avait été rejetée quatre ans auparavant	
2001	R Création de bassins de distribution : découpage locale des régions afin de favoriser le dynamisme local	Spécificités locales
2002	R L Transformation juridique de l'association en SA coopérative à la quasi-unanimité et prise de participation à hauteur de 49 % dans le capital des plates-formes	
2004	M Le contrôle des conventions est transférés aux biocoops qui ont la charge de s'auto-évaluer. Ecocert est mandaté pour des vérifications inopinées	
2005	R L Fusion-absorption des quatre entités juridiques indépendantes : Biocoop développement, Biocap, Cabso, et Solepays au sein de la SA coopérative Biocoop	
	R M Création d'une société immobilière Biocoop (SIB) pour faciliter les créations de nouveaux points de vente.	
2006	L Création de la société de transport Biocoop (STB)	
	L R La coopérative Biocoop a fait ce choix d'ouvrir son capital aux groupements de producteurs.	
2007	L Biocoop inaugure une plate-forme logistique en région parisienne	Prise en considération des acteurs de la filière
2008	Création de Défibio, projet de capital développement, avec une période de blocage suivie d'une période de remboursement, le tout allant de 7 à 10 ans en vue de développer la filière (production, transformation distribution)	
M	Professionnalisation des magasins	
L	Professionnalisation de l'appareil logistique	
R	Professionnalisation de la tête de réseau	

(Sources : Toussaint, 2006 ; biocoop.fr)

La charte Biocoop (*cf.* encadré R18) fait état de l'ambition de ses adhérents à promouvoir l'agriculture biologique avec un esprit éthique et coopératif. Cependant, l'association va être amenée à évoluer afin de répondre à ses objectifs de durabilité. Le réseau Biocoop a dû s'adapter à l'évolution de ses magasins adhérents, de leur développement, de leurs prises de position parfois contradictoires (voir par exemple le cas de l'intégration des non-coopératives) ; également de l'évolution des attentes des consommateurs, de l'arrivée de nouveaux consommateurs ; tout comme à l'accroissement de la concurrence. Ces différentes mutations ont conduit l'association Biocoop, fédération quasi fortuite d'organisations militantes isolées, à se professionnaliser. Nous identifions trois mouvements dans ce processus de professionnalisation : la professionnalisation des magasins (M), la structuration de l'activité logistique (L), puis la professionnalisation de la tête de réseau (R) (*cf.* figure : R21). La professionnalisation des magasins débute dès la fédération des acteurs au sein de l'association Biocoop. Elle s'opère principalement de manière mécanique et individuelle pour chaque magasin. Comme nous l'avons précisé précédemment, si les administrateurs de coopératives ne parlaient pas expressément de professionnalisation, c'est la recherche d'efficacité qui les a conduit à se fédérer au sein de Biocoop.

La professionnalisation de l'activité logistique s'est quant à elle opérée sous l'impulsion de Biocoop. Des plateformes se sont développées dans un premier temps de manière indépendante. Cette décentralisation permet de prendre en compte la pluralité des biocoops, c'est-à-dire préserver la singularité des différents magasins, tout en conduisant d'autres chantiers dans un objectif de centralisation. Cette décentralisation correspond également à des histoires géographiques très marquées dans le développement de l'AB.

Cependant, la recherche de réduction des coûts a conduit à la fusion des différentes plateformes (Biocap, Cabso, et Solepais). Cette fusion succède à une tentative avortée de constituer une union d'économie sociale avec ces plateformes en 1995, au succès de cette union 5 ans plus tard (1999) ; ainsi qu'à la prise de participation à hauteur de 49 % de Biocoop dans ces plateformes après la transformation de l'association en SA coopérative. Aujourd'hui encore, l'approvisionnement des biocoops est opéré par ses 4 plateformes logistiques : Grand-Ouest à Melesse (35) ; sud-est à Noves (84) ; sud-ouest (Damazan) (47) ; Centre-Nord-Est à Ollainville (91). La plateforme du Centre-Nord-Est est inaugurée en 2007. La logistique tient une place centrale dans l'activité de Biocoop dont un des objectifs est le développement de l'agriculture biologique, c'est-à-dire la production. Dans un marché où l'offre n'est pas suffisante pour répondre à la demande croissante des consommateurs

français, les liens directs entre ces plateformes et les fermes en fait une des activités clés de l'organisation.

La tête du réseau Biocoop s'est professionnalisée à mesure que le nombre de magasins adhérents augmentait. Plusieurs événements ont été identifiés dans la figure R21 ; le plus emblématique étant la transformation de l'association de Loi 1901 en SA coopérative. En 2002, cette nouvelle structure permet de fédérer les différentes organisations autour de son projet commun, le développement de « l'agriculture biologique ». Cette transformation juridique annonce la volonté de Biocoop de professionnaliser son activité et de l'amener à une plus grande échelle, comme le souligne un directeur de filiale.

« J'ai connu ce temps-là, où au début, on ne savait pas comment tenir une entreprise. Puis on a appris sur le tas, avec une volonté de modernisation qui était différemment partagée, mais qui a quand même été validée. **En 2002, l'association doit devenir une coopérative. C'est-à-dire qu'elle doit avoir une activité économique. La priorité a été de constituer un catalogue, puisque notre problème au début était d'acheter et de trouver des produits en notre nom.** De les trouver et de les garantir en bio. En 2002, quand on transforme l'association en coopérative, c'est à la fois pour fédérer les magasins, pour les approvisionner, pour avoir une centrale nationale et pour avoir une enseigne nationale. **Donc il y a une volonté à cette époque-là des élus d'aller vers une modernisation. (...) C'est important de comprendre que l'on vient de ce niveau associatif, puis coopératif. Avec une volonté d'aller vers la professionnalisation que n'ont pas eue d'autres réseaux. Par exemple, Artisans du monde ont toujours refusé d'avoir des salariés, etc.** Il y avait une volonté pour nous d'être un acteur influent de l'avenir de la bio, de la développer, mais aussi d'être influent de par notre structure sur le développement. » - BIOCOOP, directeur filiale (2019)

La structure coopérative n'est pas inédite sur le secteur de la distribution alimentaire. E.Leclerc, Les mousquetaires et Système U sont par exemple des coopératives de commerçants. La professionnalisation de Biocoop n'est pas pour autant une réplique des pratiques dominantes. La gouvernance de cette coopérative est atypique pour le secteur de la distribution alimentaire française, peut-être même pour le monde selon les mots d'un ancien DG de la SA coopérative. En effet, en 2006 la coopérative Biocoop a fait le choix d'ouvrir son capital aux groupements de producteurs. Ainsi, les sociétaires ne se limitent pas aux seuls administrateurs de magasins, mais également aux groupements de producteurs, consommateurs et aux salariés de l'organisation. Des parties prenantes aux besoins et objectifs parfois contradictoires se rencontrent et orientent ensemble la conduite de la SA coopérative.

De plus, il nous apparaît important de souligner que les disparités ne se limitent pas à ces quatre collèges siégeant au conseil d'administration (producteurs, consommateurs, magasins et salariés), car elles subsistent entre les magasins eux-mêmes. En sus des différences entre

coopérative et non-coopératives, il apparaît d'importantes différences entre les magasins de zones rurales et ceux des grandes villes. Les magasins parisiens sont par exemple soumis à une concurrence importante en comparaison des zones rurales où la biocoop est souvent la seule enseigne de distribution spécialisée en agriculture biologique. Cette gouvernance atypique est au cœur du *business model* durable de l'organisation (*cf infra*, figure R22).

Les choix ayant permis à Biocoop de constituer un *business model* durable en capacité de résister à l'orthodoxie sectorielle ont eu lieu sur le long cours. Ces choix sont résumés dans le tableau R17. Les personnes à l'initiative des coopératives militantes, elles-mêmes à l'origine de l'association Biocoop, sont pour la plupart anonymes. Par conséquent, les choix initiaux ne sont pas du fait des fondateurs des coopératives comme cela a pu être le cas pour Carrefour (*cf supra*, tableau R1). Parmi ces choix, nous distinguons ceux relatifs à l'idéation, ceux des opportunités stratégiques et des réponses stratégiques pour le *business model* de Carrefour. Dans le cadre de l'analyse du *business model* durable de Biocoop, nous distinguons les choix découlant de la philosophie militante, les choix visant à préserver la durabilité vis-à-vis de l'orthodoxie et les choix de réplication des pratiques dominantes caractéristiques de la suprématie des firmes dominantes (GSA). Ces catégories des choix offrent une vision globale des choix stratégiques en vue de concilier les enjeux de durabilité et de pérennisation de l'organisation et sa mission vis-à-vis de l'orthodoxie.

Tableau R17 : Choix clés du business model de Biocoop

	Choix	Explications
Philosophie	Projet coopératif (1988 et antérieur)	« a pour objectifs la promotion de l'agrobiologie et de l'esprit coopératif » » (Charte Biocoop, 1988)
	Relation coopérative avec les fournisseurs	« Nulle part ailleurs nous ne pourrions rencontrer des producteurs tous les mois et nous informer sur leur travail, leurs difficultés, comme nous le faisons à Biopais. Il ne faut pas oublier non plus que cette centrale d'achat nous garantit une certaine autonomie par rapport au grosse société de distribution classique ; elle nous permet de privilégier certains critères qui seront de moins en moins défendus, solidarité avec les producteurs, etc. Il est donc nécessaire que nous soyons parties prenantes de cette centrale que nous avons créé et que nous animons tous les mois depuis plusieurs années. Cela suppose de ne pas la considérer comme une roue de secours, de la défendre vis-à-vis de l'extérieur et de participer à son fonctionnement sans mesquinerie. » (Sociétaire Solebiopais, cité dans Toussaint, 2006 : 41-42).
	Gouvernance multipartite (2002)	« Biocoop est une coopérative représentée par quatre collègues : - Magasins (40% de coopératives, 60% de SARL familiales) - Producteurs (qui représentent les membres de la Section Agricole) - Salariés - Association de consommateurs » (biocoop.fr)

Adaptation des pratiques en vue de préserver la durabilité	Cahier des charges (1993)	Création du cahier des charges et mise en place d'un contrôle externe (Ecocert en 1994), puis auto-évaluation (2004)
	Plates-formes d'achats (2005)	Fusion-absorption des quatre entités juridiques indépendantes : Biocoop développement, Biocap, Cabso, et Solepays au sein de la SA coopérative Biocoop. Création d'une plate-forme en région parisienne (2007). Permet de gérer la localité de l'approvisionnement.
	Prix d'achat « juste » (antérieur à 1986)	« il crée des filières équitables fondées sur le respect de critères sociaux et écologiques exigeants. » (Charte Biocoop)
	Logistique interne (2006)	Création de la société de transport Biocoop (STB)
Réplication des pratiques dominantes	Magasins aux formes juridiques variées (1992)	Ouverture de l'association aux organisations non-coopératives. Aujourd'hui la SA coop Biocoop est composé à 60% de SARL. L'essentiel des coopératives sont sous la forme de SCOP.
	Petite et moyenne surface de vente (1993)	Ouverture de magasins Biocoop au « format supérettes » - 300 - 400m ² (Toussaint, 2006)

(Sources : Toussaint, 2006 ; *biocoop.fr* ; Charte Biocoop 1988, 2006)

Biocoop est une association de Loi 1901 qui accompagne les individus ou les militants partageant les mêmes valeurs à développer des points de vente dans des zones géographiques où l'offre est presque inexistante. Peu de temps après, en 1993, l'association établit un cahier des charges afin de fédérer les sociétés coopératives puis non coopératives (1992) autour du choix des produits, de la conduite des "magasins" et de leur dimension sociale. Certaines de ces structures se professionnalisent et plusieurs coopératives transforment leur forme juridique en société. Dès lors, le contenu de l'offre, à savoir les produits issus de l'« agriculture biologique », incarne au début des années 1990 la philosophie militante décrite précédemment.

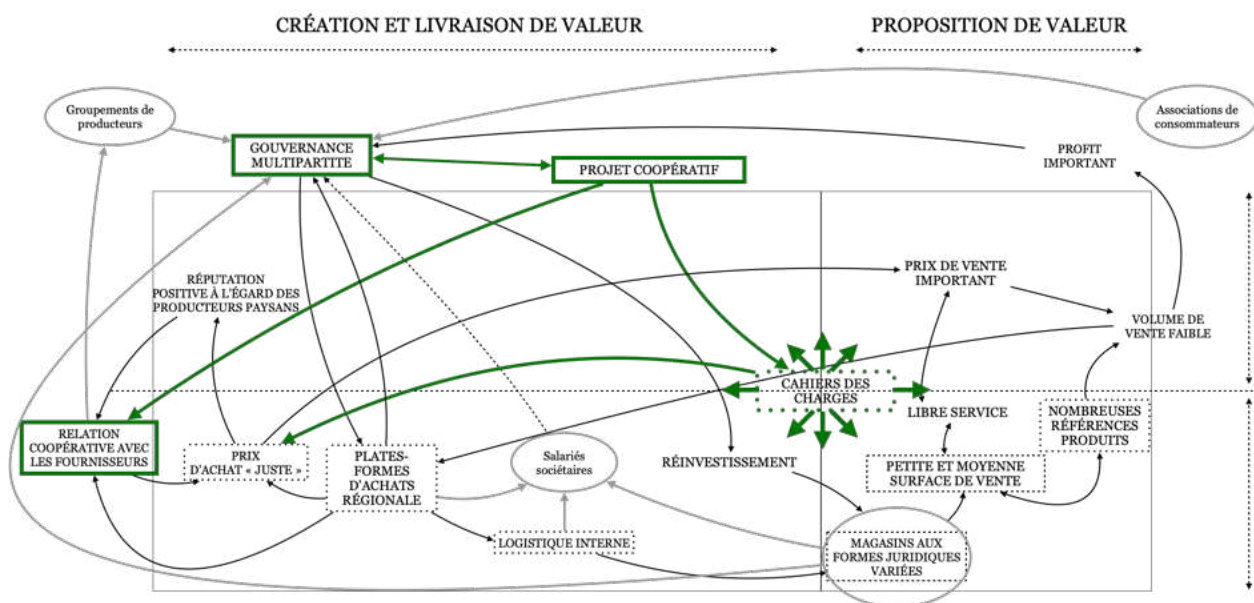
2.2.2. Le business model « durable » de Biocoop

Comme pour Carrefour, nous proposons une représentation en boucle causale (*cf.* figure R4 et R22) du *business model* durable de Biocoop intégrant une matrice qui distingue les trois dimensions du *business model* identifiées par Richardson (2008) ; à savoir la proposition de valeur, le système de création et de livraison de valeur, les mécanismes de capture de la valeur. Les caractéristiques dans les encadrés représentent les choix. Dans les encadrés pleins, on retrouve les choix relatifs à la philosophie. Pour les composantes insérées entre les pointillés, il s'agit des choix de *business model(s)* permettant à Biocoop de préserver ses objectifs de durabilité de l'orthodoxie. Les choix encadrés sont les choix de réplication des pratiques dominantes. Les encadrés en vert, et les flèches qui en découlent, sont les activités d'où émergent les valeurs durables (*cf. infra.* 2.2.4. et 2.2.5.). Pour finir, les quatre cercles grisés

représentent les parties prenantes exerçant leur influence directe au sein des instances de gouvernance.

À la vue de cette représentation et en comparaison à la figure R4, nous remarquons un certain nombre de ressemblances, notamment au sein de la proposition de valeur. En effet, le *business model* durable de Biocoop repose lui aussi sur le libre-service, des surfaces de vente moyennes et un volume de vente important. Bien évidemment, nous ne disons pas ici qu'une Biocoop a les allures d'un hypermarché, néanmoins, l'orthodoxie sectorielle, l'a contrainte à s'en rapprocher. Alors que nous avons décrit les pratiques de vente des premières coopératives et associations militantes comme atypiques (vente dans des granges, garages, etc.), force est de constater que les magasins se sont professionnalisés. Malgré un niveau de conseil important de la part des vendeurs de biocoops, il n'en demeure pas moins que les clients se servent librement au sein des magasins, SARL ou coopératives.

Figure R22 : Représentation du business model durable de Biocoop



(Source : adaptée de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

De plus, les surfaces de vente se sont nettement agrandies, sans toutefois rivaliser avec les supermarchés et hypermarchés. La création de la SIB, société immobilière Biocoop en 2005 en est un indicateur. En 2017, la surface moyenne d'une Biocoop est de 267 m². Deux formats principaux sont aujourd'hui développés par le réseau, les magasins de 400 m² environ avec des rayons boulangerie, boucherie, etc., ainsi que des formats plus urbains de 100 à 150 m². Ces deux formats cohabitent dans le réseau. L'agrandissement des surfaces de

vente est la résultante d'une volonté du réseau et ses coopérateurs d'augmenter le nombre de références produit.

En effet, comme nous le confie un responsable du rayon bio dans un hypermarché Carrefour, la différence principale entre l'offre de produits AB des deux enseignes réside dans le nombre de leurs références produit. La pluralité des références génère un volume de vente conséquent pour de la vente spécialisée en AB, elle reste toutefois dérisoire face aux GSA. Une Biocoop ne vend rien comparativement à un hypermarché. À titre de comparaison, les plus gros hypermarchés génèrent plus de 200 millions de CA annuels (Auchan Vélizy, 300 millions en 2011), c'est-à-dire un CA supérieur aux chiffres d'affaires cumulés des 254 biocoops qui constituent le réseau en 2005 (205 millions de CA).

« Les consommateurs qui se dirigent aujourd'hui chez les distributeurs spécialisés le font parce qu'il y a des produits que nous n'avons pas. On sait que certaines personnes mangent exclusivement bio et ceux-là ne viennent pas chez nous. Mais même parmi cela il y en a qui viennent à Carrefour prendre leurs quelques produits et vont compléter leurs paniers dans un Naturalia ou dans un Biocoop. Je le sais, les trois quarts des clients qu'on a ici viennent régulièrement nous demander : "est-ce que vous avez ce produit-là en bio ?" Et en réalité, on a que les produits phares. Si vous voulez des fruits ou légumes spécifiques, vous êtes obligés de vous rendre en magasin spécialisé. » - CARREFOUR, responsable d'un rayon bio (2019)

Si la proposition de valeur fait émerger des similitudes entre le *business model* de Carrefour et le *business model* durable de Biocoop, les différences sont néanmoins beaucoup plus marquées au niveau des mécanismes de création et de livraison de valeur. Les différences les plus significatives se situent au niveau stratégique et en amont de la filière. Au niveau stratégique, la présence de parties prenantes internes (salariés et administrateurs de magasins) et externes (groupements de consommateurs et agriculteurs) au sein des instances de gouvernance est caractéristique du *business model* durable. Cette gouvernance multipartite est l'expression de la mission durable que Biocoop poursuit. Cet « *esprit éthique et coopératif* » dont Biocoop s'est investi se matérialise également dans sa relation avec ses fournisseurs, c'est-à-dire les producteurs et transformateurs. En plus de la qualité de sociétaire de certains groupements agricoles, les relations entre ces deux parties sont qualifiées par Biocoop d'équilibrées.

La rémunération des fournisseurs est qualifiée de juste par nos répondants travaillant au sein de la SA coopérative. Biocoop cherche à attribuer une rémunération permettant à ses fournisseurs de vivre convenablement de l'agriculture biologique. Cette auto-qualification de la justesse de la rémunération est partagée par les fournisseurs de l'enseigne que nous avons interrogés. Ces prix dits « juste » n'excluent pas la recherche d'économies d'échelle. En effet, très rapidement, l'organisation a cherché à centraliser ses achats afin d'obtenir des prix de

gros, tout en assurant un volume de vente plus important pour ses fournisseurs. Ces plateformes d'achat, bien qu'aujourd'hui absorbées par Biocoop, gardent une empreinte régionale. Elles permettent de négocier des volumes sur des produits locaux pour les biocoops dans leur périmètre ou de proposer des produits d'appellation géographique/d'origines contrôlée/protégée, aux autres. Cette relation coopérative avec les fournisseurs ne se limite pas à la rémunération. Des partenariats de longs termes sont par exemple proposés. De plus, des aides à la conversion ou à la modernisation de l'appareil agricole sont mises en place par l'intermédiaire, par exemple de la filiale Défibio (2008). De plus, des rencontres entre fournisseurs, plateformes et magasins sont organisées de manière récurrente. Des réunions trimestrielles sont organisées dans les bassins locaux de distribution par exemple⁹⁹.

Au centre du *business model* durable de Biocoop siège le cahier des charges. Ce cahier des charges remplit une double fonction : favoriser la durabilité et contrôler son érosion. Ce cahier des charges encadre les pratiques des magasins à travers ses conventions. C'est en son sein qu'émergent la majorité de la valeur durable générée par le *business model* durable de Biocoop comme le souligne l'extrait d'entretien avec l'ancien directeur général de la SA coopérative. Ce point est développé dans les deux prochaines sous-sections. Bien que le rapport antithétique aux méthodes de production, distribution et consommation de masse perde en intensité à mesure que la structure se professionnalise, il permet un contrôle généralisé de la durabilité créée sur le secteur de la distribution alimentaire française. C'est donc par le cahier des charges que repose au départ le caractère durable de l'offre produit et de l'organisation.

« Aujourd'hui au niveau de l'Europe, la distribution conventionnelle a toujours cherché à descendre le niveau de qualité du cahier des charges bio (officiel), il nous faut un cahier des charges de production supplémentaire qui puisse valoriser notre démarche. Le cahier des charges européen ne génère pas de réelle valeur environnementale et encore moins sociale, ou alors de manière extrêmement marginale. Par exemple chez nous, tous les produits issus de production animale sont des produits nourris 100 % en bio. Ça sera toujours du 0 OGM. On doit favoriser la vente de produits locaux, etc. Du coup tout ça c'est un coût énorme pour la production, pour le contrôle, pour la certification, pour la sélection, etc. On s'empêche ainsi de travailler avec plein d'acteurs, etc. Ce sont des engagements que l'on continue de prendre. » - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

Pour finir, nous constatons qu'à l'inverse de la logique du *business model* de Carrefour et sa tendance à réduire les coûts variables au détriment des coûts fixes, le *business model* de Biocoop repose sur des coûts variables importants et des coûts fixes moindres. En effet, la

⁹⁹ Un bassin de distribution regroupe tous les sociétaires Biocoop de proximité formant une unité territoriale. Le nombre et le périmètre géographique des bassins sont définis par les assemblées plénières régionales.

qualité produits exigée, les certificats nécessaires et l'application d'une rémunération "juste" entraînent une hausse des coûts relatifs à la marchandise. La contractualisation des biocoops avec des fournisseurs d'électricité « verte » est plus coûteuse que les contrats traditionnels. À l'inverse, à de rares exceptions récentes, les magasins privilégient des implantations en périphérie ou des petites surfaces. Les rayons surgelés et réfrigérés, gourmands en énergie, sont moins présents que dans les surfaces de vente équivalentes des enseignes de GSA ou *hard-discount*.

2.2.3. Encadrer la durabilité avec l'établissement d'un cahier des charges (1993)

Pour l'ensemble des acteurs sollicités durant nos entretiens, Biocoop est « l'enseigne », « le nom », « la marque », « le phare » qui a développé « l'agriculture biologique » sur le territoire français. Comme nous l'avons précisé précédemment, le choix de militer par le biais de l'activité économique est ambitieux, mais néanmoins risqué. En effet, l'association et ses adhérents sont face à plusieurs dilemmes, notamment entre les impératifs économiques et les objectifs de durabilité : ne pas s'adapter à l'ordre dominant et périr ; ou s'adapter trop fortement et perdre de vue ses valeurs. Les risques de dérives induits sont de plus en plus importants à mesure que le nombre d'adhérents augmente, que les magasins se professionnalisent et que la concurrence sur la microniche de l'alimentation biologique s'accroît (*cf. infra*. 2.3.). En 1992, le seuil des 100 magasins biocoops est atteint. Bien que la forme coopérative soit dominante, il n'en demeure pas moins que les coops se sont professionnalisées. Le développement du réseau et la gestion des magasins ne peuvent se départir d'impératifs économiques. En effet, les organisations durables ont la capacité de faire progresser la durabilité au niveau du système, cependant ces organisations et leurs activités sont fortement influencées par l'environnement socio-économique dans lequel elles opèrent. Alors que la charte Biocoop affiche la primauté des enjeux environnementaux et sociaux sur les enjeux économiques, en 1992 cette charte qui se veut une garantie pour les consommateurs n'est pour l'heure qu'un engagement de la part des adhérents ; une « profession de foi » pour reprendre les mots d'un directeur technique de Biocoop.

Suite à l'ouverture aux sociétés non coopératives (*cf.* 2.1.4.), la mise en place d'une forme de contrôle du partage des valeurs et de leurs applications se pose à l'organisation. En 1993, trois conventions définissent le premier cahier des charges de Biocoop : convention,

distribution¹⁰⁰, gestion, sociale. Ce cahier des charges et les trois conventions qui s'y rattachent sont des engagements forts des magasins Biocoop à destination des producteurs, des salariés, des magasins et des consommateurs. Pour l'association Biocoop, c'est-à-dire la tête de réseau, c'est plus que ça. Ce cahier des charges est appréhendé comme un garde-fou permettant à la confédération de se prémunir des forces de l'orthodoxie sectorielle et de l'appât du gain. Ce cahier des charges de 1993 et ses évolutions futures érigent des piliers (conventions) devant résister à l'orthodoxie dominante. Les conventions écologiques et communications viendront enrichir les trois premières. L'extrait d'entretien avec le gérant d'une biocoop dévoile le rôle de gardien du cahier des charges.

« C'est là où l'on combat le modèle de la grande distribution. Quand Biocoop écrit dans ses statuts (dans son cahier des charges) c'est vraiment statutaire : "donner la préférence aux produits locaux." Ce sera difficile pour un magasin de donner la préférence aux produits locaux s'il en profite pour marquer dessus par exemple. D'abord parce que ça se verra et les producteurs ne vont pas tellement apprécier si un magasin commence à sortir 40 % de marge sur le produit local, mais aussi parce que les magasins sont contrôlés. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

En date de l'année 1993, la convention distribution précise que les magasins doivent commercialiser prioritairement des produits biologiques, c'est-à-dire qu'ils doivent représenter au moins 80 % des produits alimentaires vendus par ces derniers. L'accent est également mis sur les produits régionaux, frais, de saison, en vrac, etc. Concernant la convention gestion, elle fixe les règles d'une gestion éthique des biocoops, c'est-à-dire en intégrant la pérennisation des producteurs, en sus du développement de leurs ventes. À cet égard, une marge maximum est définie. La volonté d'analyser les résultats des différents magasins par la tête de réseau entraîne l'obligation des biocoops à transmettre leurs documents comptables annuels. La convention sociale est quant à elle moins aboutie que les deux précédentes. Elle établit de grands principes à l'égard des salariés et de leur place dans l'organisation sans toutefois préciser leurs modalités : participation aux décisions, transparence, responsabilité, etc. Lors de l'assemblée générale de 1995, cette convention sera décrite par certains comme le « boulet de Biocoop » (propos rapporté de Toussaint, 2006 : 52).

Aujourd'hui encore, ce cahier des charges est perçu comme un garde-fou comme nous le confie le directeur d'une Biocoop; à la différence que ce cahier des charges bénéficie à présent de contrôles. En 1993, l'organisme Ecocert effectue des visites d'inspection dans

¹⁰⁰ En 1989, une « convention détaillant » fixe le seuil minimal de produits bio dans les Biocoop. Elle sera remaniée et rebaptisée « convention distribution ».

certaines magasins afin d'établir la conformité de ces derniers à la seule convention distribution. Ces premiers contrôles, visant à garantir l'application des engagements, permettent également aux magasins de prendre conscience de leurs faiblesses au regard de la durabilité et d'entreprendre ainsi des améliorations. L'ensemble des magasins seront visités de manière progressive, et à la fin de l'année 1996, la quasi-totalité des enseignes a été visitée. En cas d'irrégularités, Biocoop définit un certain nombre de sanctions allant de la demande de conformité à l'exclusion définitive du magasin du réseau. Durant cette première campagne de contrôle, Biocoop affirme n'avoir rencontré que des irrégularités mineures telles que des erreurs d'étiquetages.

Le cahier des charges de l'association Biocoop évolue régulièrement. Même si ces évolutions sont mineures, le faible nombre de contrôles exercé par l'organisme Ecocert ne permet pas aux contrôleurs une maîtrise aigüe de ce cahier des charges évolutif. Pour ces raisons et à la suite des nombreuses évolutions inhérentes à la transformation juridique en SA coopérative, Biocoop décide en 2004 de confier aux biocoop, la mission de s'auto-évaluer et de transmettre les résultats de cette auto-évaluation. L'organisme Ecocert a la charge d'organiser des visites de contrôle inopinées. Depuis, le cahier des charges précise les modalités de contrôle. Le contrôle des magasins a lieu tous les deux ans. Des audits inopinés d'organisme agréés (Bureau Veritas, Eurofins, etc.) à la charge de la SA coopérative Biocoop sont organisés sous l'impulsion des commissions Évaluation des Engagements sociétaux. Le cahier des charges en qualité de gardien des valeurs durables est un outil central du *business model* durable et de sa conduite face aux évolutions de l'environnement concurrentiel.

2.2.4. Le cahier des charges, un outil pour traduire la durabilité en valeur durable

Le cahier des charges Biocoop décrit et matérialise les engagements « obligatoires » pris par les administrateurs de biocoops dans le cadre de leur activité. Ce cahier des charges permet de distinguer l'Agriculture biologique réglementaire, en précisant ce que Biocoop entend par une « *agriculture biologique (...) dans un esprit d'équité et de coopération* ». Toujours à cette fin, la charte et les principes qui s'y rattachent sont précisés dans le cahier des charges et déclinés dans 5 conventions : distribution ; gestion ; sociale ; écologique et communication. Ce cahier des charges est le garant du caractère durable du *business model* de Biocoop. Bien que nous pouvons présumer l'existence d'un discours institutionnel, le développement de l'agriculture biologique est apparu durant nos entretiens comme le réel moteur de ce réseau. Cette ambition est évidemment véhiculée par les acteurs à la tête du réseau, mais elle

transparaît également durant nos échanges avec les différents interrogés travaillant pour ou avec les GSA. Le discours d'un ancien salarié d'un magasin Biocoop fait état de la sincérité des valeurs perçues, notamment envers les administrateurs de magasins.

« Il y a certains aspects qui me dérangent chez Biocoop. Par contre, je ne peux pas remettre en cause tout au sein de l'organisation, notamment, parce qu'il y a énormément de personnes chez Biocoop qui croient au bio et à ses valeurs et qui n'iront jamais voir les personnes concernées à Paris (le répondant fait référence à la direction de Biocoop qu'il critique plus tôt dans l'entretien en raison de l'ambiguïté entre les valeurs affichées et certaines pratiques). Ils n'auront pas la chance de discuter avec eux, pour se rendre compte de la réalité du terrain. Donc non, aujourd'hui il y a certaines choses qui me dérangent chez Biocoop, mais je ne remettrai pas en question leur modèle ni leurs valeurs. » - *BIOCOOP, category manager 1 (2019)*

Le cœur d'une entreprise durable est toujours de créer et d'offrir de la valeur client, mais dans laquelle les avantages environnementaux et sociaux sont intégrés. L'intégration des avantages environnementaux et sociaux se réalise pour Biocoop à travers la rédaction et l'application de sa charte. Ces avantages s'expriment également sous la forme de valeur durable. La valeur durable ne se limite pas uniquement à l'organisation et ses clients, mais à plusieurs de ses parties prenantes dans une conception très élargie. Le concept de valeur durable s'appuie sur une vision intégrée de la valeur du point de vue de l'économie, de la psychologie, de la sociologie et de l'écologie (Den Ouden, 2012). La création de valeur durable ne se réfère pas seulement aux avantages positifs générés sur l'environnement et les individus, mais aussi à l'élimination ou à la réduction des impacts négatifs. La suppression des intrants chimiques répond par exemple à cette seconde appréhension du concept. À travers la vision intégrée de la valeur de Den Ouden (2012), nous analysons le cahier des charges de l'organisation afin d'identifier les formes de valeur durables poursuivies. Plus précisément, nous nous intéressons aux tentatives de l'entreprise de créer cette valeur et non pas la manière dont cette dernière est perçue par les différentes parties prenantes.

Le cahier des charges de Biocoop est une composante de son *business model* durable dans lequel les objectifs de durabilité sont décomposés en plusieurs engagements ou règles. Pour chacune de ces règles, nous avons opéré une classification entre les perspectives de valeur (économique, psychologique, sociologique et écologique) et leurs niveaux, c'est-à-dire jusqu'où ou jusqu'à qui ces valeurs sont transmises (utilisateur, organisation, écosystème et société). Compte tenu de cette classification, quatre niveaux de durabilité ont été définis : non-durable, durabilité faible, durabilité moyenne et durabilité forte. Ces niveaux de durabilité se matérialisent à travers les degrés d'opacité de vert dans le tableau R18 : du plus clair vers le plus foncé. Ces tableaux agrègent l'analyse de chacune des règles relevées dans le

cahier des charges que nous avons opérée à travers nos données secondaires. Vous trouverez en annexe R3 l'analyse exhaustive du cahier des charges.

Tableau R18 : Valeur durable du cahier des charges Biocoop

Total convention distribution				
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	1	0	3	1
Psychologique	10	0	1	1
Sociologique	6	0	6	0
Ecologique	15	1	6	0

Total convention gestion				
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	6	6	1	0
Psychologique	1	0	2	0
Sociologique	1	0	1	0
Ecologique	1	1	1	0

Total convention salariale				
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	3	0	0
Sociologique	0	11	1	0
Ecologique	0	0	0	0

Total convention écologique				
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	1	0	0	0
Sociologique	0	1	0	0
Ecologique	1	5	0	0

Total convention communication				
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	4	3	0	2
Sociologique	0	3	0	0
Ecologique	0	0	0	0

	Total quatre conventions			
	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	7	6	4	1
Psychologique	16	6	3	3
Sociologique	7	15	8	0
Écologique	16	7	7	0

(sources : adaptée de Den Ouden, 2012 : Charte Biocoop 2020 ; entretiens)

Comme son nom l'indique, la convention distribution se concentre sur la valeur offerte aux clients. Cette valeur offerte aux utilisateurs est principalement psychologique ou écologique. Les différentes règles du cahier des charges améliorent en effet la qualité écologique des produits pour les utilisateurs. C'est le cas par exemple des règles qui interdisent la présence de certaines substances ou qui rendent obligatoires certaines certifications, comme celles relatives aux produits cosmétiques. La valeur écologique pour les utilisateurs est une durabilité faible, alors que la valeur psychologique est non durable pour les mêmes destinataires. Des perspectives de valeur écologiques et durables sont également à destination des parties prenantes au sein de l'écosystème. Pour la majorité des règles, il s'agit des relations avec les fournisseurs locaux ou équitables, partenaires privilégiés de l'organisation.

Les règles relatives à la convention gestion sont celles générant le plus de valeur économique. Ici encore, la qualification de la convention semble adéquate. On y retrouve des prescriptions concernant les taux de marge à appliquer sur certains produits. Ces recommandations améliorent le rapport qualité des prix des produits et augmentent par ricochet le volume des ventes des magasins. La valeur créée est majoritairement non durable. Cependant, associée à la valeur durable générée par la convention distribution, elle permet de maximiser ses effets en l'offrant à une frange plus importante de consommateurs.

Sans surprise, la convention salariale vise à générer de la valeur au niveau de l'organisation en favorisant des pratiques respectueuses, éthiques et transparentes vis-à-vis des salariés. Les prescriptions sont nombreuses contrairement aux règles plus coercitives. La création de valeur écologique se cantonne elle aussi à l'organisation. Pour ce qui est de la convention communication, les règles s'appuient sur des valeurs éthiques que partagent ou se doivent de partager les collaborateurs. Les valeurs poursuivies dans ces 3 conventions sont donc principalement organisationnelles, mais intègrent différentes perspectives d'ordre écologique, social et psychologique.

De manière générale, nous remarquons que la valeur durable est essentiellement créée pour les utilisateurs ou l'écosystème. Très peu de valeur durable est créée au sein de l'organisation. Cet état de fait s'explique par deux raisons. Premièrement, la valeur durable est par définition une valeur qui dépasse l'organisation. Cette valeur est difficilement capturable par l'organisation. Elle est créée pour la collectivité. Deuxièmement, Biocoop est une entreprise qui s'inscrit à n'en point douter dans la durabilité, cependant elle choisit de la promouvoir et non de la produire elle-même.

Un expert ayant mené un travail collaboratif avec plusieurs enseignes de distribution alimentaire (GSA et spécialistes) affirme que l'audit conduit au sein des différents magasins met en évidence une performance environnementale moindre des magasins (le bâtiment) des enseignes Biocoop par rapport aux autres participants¹⁰¹. Ces propos sont retranscrits plus bas. En effet, mise à part la souscription à un fournisseur d'électricité verte, aucune recommandation relative à la consommation énergétique des bâtiments, à la gestion des rayons réfrigérés ou autres, n'est imposée par la direction du réseau. De même, les pratiques à l'égard des salariés sont bien souvent des recommandations. Un salarié nous explique que ces recommandations ne sont que très rarement appliquées en réalité. Tout du moins en ce qui concerne la rémunération des magasiniers. Cependant, notre analyse se concentre spécifiquement sur le cahier des charges Biocoop. Par conséquent, elle n'intègre pas les pratiques exemplaires de certains magasins.

Quand on a commencé le projet, on s'attendait vraiment à ce que les deux biocoops qui participaient sortent vraiment du lot. Mais il s'est avéré que **sur certains aspects ils étaient loin derrière sur certaines dimensions, pas sur toutes**. Par exemple sur la gestion des déchets, Biocoop est largement meilleur que les autres. Il n'y a rien à dire de ce côté-là. Mais d'autres pratiques environnementales de Biocoop n'étaient pas forcément les meilleures. **Les pratiques des magasins E.Leclerc étaient des fois bien plus poussées qu'on ne l'imaginait, mais en fait eux-mêmes ne s'en rendaient même pas compte. Par exemple l'efficacité énergétique de leurs parkings solaires. On a trouvé des résultats similaires pour les énergies nécessaires au transport, etc.** - EXPERT 7 (2019)

« Biocoop, ce qu'ils conseillent, c'est de rémunérer chaque collaborateur 5 % au-dessus du SMIC, **c'est-à-dire que les salariés devraient avoir le SMIC + 5 %**. Je vous rassure, ce n'est appliqué dans la biocoop où je travaille. Ils vont vous dire qu'il y a quand même le bonheur de participer à une belle cause. (...) Je ne sais pas comment ce n'est pas sorti dans la presse, mais à un moment donné la centrale d'achat de Biocoop à Paris était en grève. On n'était pas livrés pendant deux semaines. » - BIOCOOP, category manager d'une biocoop (2019)

¹⁰¹ Notons toutefois que la participation à ce projet était conditionnée à un intérêt des entrepreneurs pour l'amélioration de certaines pratiques environnementales.

2.2.5. Biocoop un archetype social de son *business model* durable

La valeur durable créée par Biocoop ne semble pas attachée aux produits, c'est-à-dire à l'agriculture biologique, mais bien à son *business model* durable dont l'une des manifestations est le cahier des charges. À travers ce cahier des charges, Biocoop semble adopter un rôle de pivot dans le développement de l'agriculture biologique et de la durabilité. Comme nous l'avions évoqué dans la partie relative à l'analyse de la littérature sur les *business models* durables, il existe peu de représentations graphiques propres à ces derniers. Les *business models* durables sont tantôt appréhendés comme des *business models* traditionnels auxquels l'on adjoint des spécificités durables (cf. figure R22), tantôt comme des *business models* à part entière qui nécessitent leurs propres outils de conceptualisation. Nous proposons dans les paragraphes qui vont suivre une représentation qui répond à cette seconde définition en vue d'appréhender le rôle de Biocoop vis-à-vis de la durabilité. Cette représentation en figure R23 s'appuie sur les neuf archétypes de *business models* durables identifiés et définis par Bocken *et al.*, (2014).

Les archétypes de *business models* durables permettent à travers un langage commun de mettre en lumière les mécanismes et solutions mis en place en vue de créer de la valeur durable. Les auteurs ayant travaillé sur la définition de ces archétypes (Bocken *et al.*, 2014 ; Ritala *et al.*, 2018 ; Geissdoerfer *et al.*, 2018) précisent que les organisations peuvent utiliser un archétype de *business model* durable spécifique afin de façonner leur *business model* durable, mais que la véritable durabilité exige presque certainement l'utilisation combinée de plusieurs d'entre eux. Le *business model* durable proposé par Biocoop intègre différents archétypes comme le résume le tableau R1 (cf. annexe R4 pour analyse exhaustive). À travers l'analyse du cahier des charges de l'organisation, nous avons pu rattacher les règles du cahier des charges à six des neufs archétypes.

Tableau R19 : Les archétypes de *business models* durables de Biocoop

	Règles issues du cahier des charges	Valeur durable	Echelle règle	Echelle archetype
Fermer les boucles de ressources	E4 - Les déchets du magasin sont triés selon le système mis en place dans la collectivité territoriale	Moyenne	4	2
	E5 - Les sociétaires Biocoop souscrivent un contrat d'électricité renouvelable et gardent le choix du fournisseur	Moyenne	4	

<i>Remplacer par des énergies renouvelables et des processus naturels</i>	E1 - L'utilisation d'agro-carburants est interdite	Moyenne	4	2
	E2 - Les sociétaires utilisent du papier 100% recyclé et blanchi sans chlore ou du papier issu de forêts gérées durablement	Moyenne	4	
	E3 - La distribution de sacs de sortie de caisse en plastique ou amidon est interdite	Moyenne	4	
<i>Adopter un rôle d'intendance</i>	D1 - Donner la priorité à l'approvisionnement en produits locaux conformes au cahier des charges - DM	Moyenne	3	5
	D5 - Tous les produits alimentaires et compléments alimentaires sont certifiés AB	Moyenne	5	
	C2 - Les sociétaires ne produisent aucune publicité visant à instrumentaliser les enfants	Moyenne	4	
	C3 - Les sociétaires magasins proscrivent l'utilisation du corps (féminin ou masculin) et les références sexistes dans leurs communications	Moyenne	4	
	C4 - Les sociétaires magasins s'interdisent l'achat et la vente de bases de données clients	Faible	4	
<i>Encourager la suffisance</i>	D7 - Les sociétaires Biocoop respectent les répartitions de chiffre d'affaires	Moyenne	4	2
	D8 - Les sociétaires Biocoop favorisent la consommation des fruits et légumes de saison	Moyenne	3	
	D17 - Les sociétaires Biocoop ne distribuent pas d'eau plate préemballée, y compris en bouteille consignée.	Moyenne	4	
<i>Créer de la valeur inclusive</i>	D2 - Les sociétaires sont autorisés à vendre les produits des petits fournisseurs	Moyenne	2	4
	D3 - Les sociétaires sont autorisés à commercialiser les produits respectant un cahier des charges contrôlé par un SPG	Moyenne	2	
	D4 - Les sociétaires Biocoop favorisent les produits biologiques issus du commerce équitable	Moyenne	3	
<i>Développer des solutions de mise à l'échelle durables</i>	G1 - Tout sociétaire Biocoop met en place la BJP (Bio Je Peux) dans son magasin	Nulle	5	2
	G2 - Tout sociétaire Biocoop applique les PMA des produits « Ensemble, solidaires » du producteur au consommateur	Moyenne	4	
	G3 - Tout sociétaire Biocoop applique un décrochage prix entre les produits vrac et leurs équivalents conditionnés	Moyenne	4	

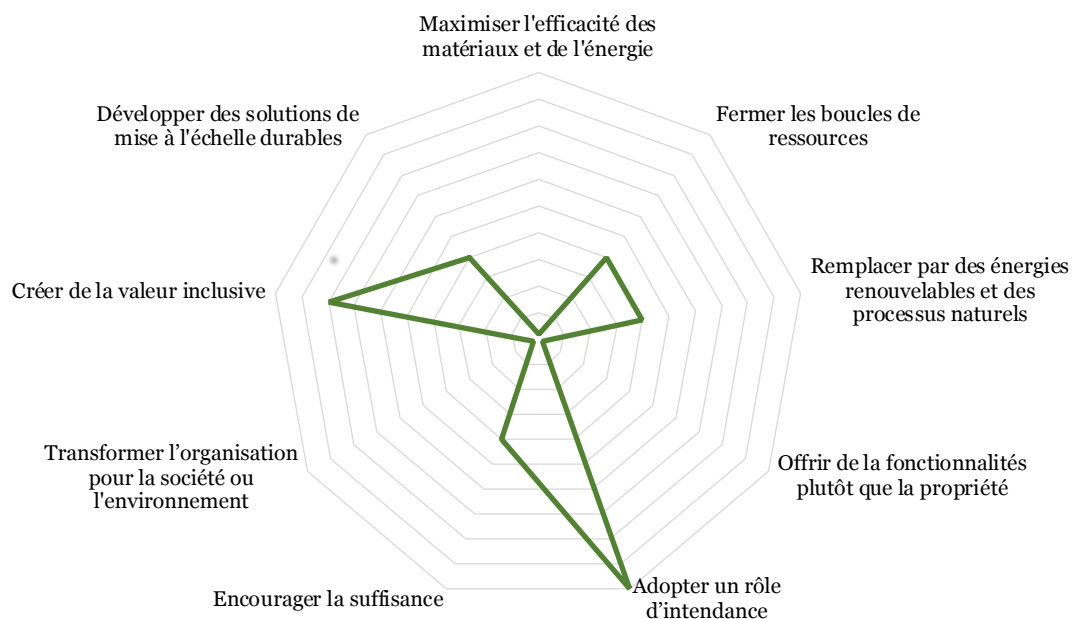
(Sources : adaptée de Geissdoerfer et al., 2018 ; Charte Biocoop 2020 ; annexes R4)

Nous avons vu précédemment que ce cahier des charges est constitué de plusieurs règles. Ces règles prennent parfois la forme de simples recommandations et d'autres fois d'interdictions et d'obligations plus formelles. À travers une grille de pondération, nous avons défini le niveau de contrainte de ces règles (*cf.* annexe R4). Ces engagements sont des règles auxquelles se soumettent les commerçants en vue d'adhérer ou de demeurer adhérents au réseau Biocoop. Par la suite, nous avons rattaché ces règles à l'archétype approprié. Conjointement à l'évaluation du caractère durable que nous avons présenté dans la sous-section précédente (*cf.* tableau R18 ; annexe R3) nous proposons une pondération de l'orientation du cahier des charges vers les différents archétypes. Cette pondération est visible dans la dernière colonne

nommée « échelle archétype ». Elle nous permet ainsi de proposer une représentation « archétype » du *business model* durable de Biocoop (cf. figure R23).

Cette représentation met en évidence l'archétype « adopter un rôle d'intendance ». À travers une politique d'achat sélective encadrée par son cahier des charges, Biocoop génère de la valeur à destination de ses parties prenantes. « Adopter un rôle d'intendance », c'est assumer une responsabilité supplémentaire pour créer des avantages plus larges pour les parties prenantes. Biocoop s'engage à rehausser les exigences attachées à l'Agriculture biologique. Ce rôle d'intendance sied volontiers au métier de distributeur, où en tant qu'intermédiaire Biocoop réalise un travail de chef d'orchestre afin de faire évoluer de concert la demande, la production et les exigences associées à la bio. Le cahier des charges est un outil efficace lorsqu'on adopte un rôle d'intendance. L'archétype « adopter un rôle d'intendance » explique en partie ce que nous avons mis en lumière plus tôt (cf *supra*. 2.2.4.) à savoir que la valeur durable produite l'est rarement - dans et pour - l'organisation elle-même, mais pour ses utilisateurs et fournisseurs.

Figure R23 : Représentation « archétype » du business model durable de Biocoop



(Source : annexe R4)

En lien avec la remarque précédente, la « création de valeur inclusive » se révèle centrale dans le *business model* durable de Biocoop. Cet archétype a pour objectif d'apporter de la valeur à des parties prenantes non impliquées dans le processus de création de valeur. Biocoop s'est

constitué dans l'idée de mettre en avant les agriculteurs et de revaloriser leur travail. À tel point que certains pensent que cette volonté occulte le bien-être d'autres parties prenantes : les clients qui parfois paient un surprix, mais aussi les salariés, comme le symbolisent les propos d'un ancien salarié ci-dessous. Une partie de la valeur créée par Biocoop, qu'elle soit sociale, environnementale ou économique, est partagée avec certaines de ses parties prenantes, notamment les agriculteurs, dont la valorisation et la juste rémunération sont au cœur du projet militant et encore au cœur du projet coopératif. Le système de gouvernance de l'organisation, à savoir la participation des salariés, consommateurs (association), producteurs et propriétaires de magasins est la consécration de ce système de création de valeur inclusive.

« Je n'ai jamais remis en question l'éthique de Biocoop. Leurs valeurs sont sincères et si vous allez sur le site vous verrez que c'est "les producteurs par ci, les paysans par là, la petite ferme de Lozère ici, ou les paysans du Sri Lanka". **Ce sont de vraies valeurs à défendre, mais derrière le vendeur qui travaille dans la boutique on ne s'en occupe pas vraiment. Il est sous vos yeux tous les jours, il fait partie de l'organisation et on ne veut pas trop en faire. On vous dit "vous travaillez pour une bonne cause". Comme ci cette gratification dépassait toutes les autres.** Biocoop ce n'est pas le pire endroit où j'ai travaillé ; loin de là, mais ce n'est clairement pas le meilleur non plus. Vous avez 15 % sur vos achats dans le magasin (cf. charte) et c'est comme si on vous avait offert la lune. À Mcdo vous avez 50 % par exemple. Vous voyez ce que je veux dire » - BIOCOOP, category manager 2 (2019)

« *Encourager la suffisance* » est un autre archétype qui ressort de notre analyse en lien avec les deux précédents, mais dans une moindre mesure (2/5). Une nouvelle fois par le biais de sa place d'intermédiaire, le distributeur Biocoop encourage certains comportements de réduction de la consommation. C'est le cas quand il promeut le mieux manger, mais également lorsqu'il supprime de ses rayons la vente de bouteilles d'eau. Cette prise de position est synonyme d'amputation volontaire de la valeur économique potentielle pour le directeur à la tête de Biocoop. Ainsi, alors que la finalité durable poursuivie par Biocoop avait trait à l'environnement, c'est à travers les archétypes sociaux que se manifeste son *business model* durable. Cependant, les règles en lien avec cet archétype sont moins nombreuses étant donné leurs impacts sur l'activité économique. Un rôle particulièrement ambigu pour une organisation intermédiaire à la consommation et dont l'objet est - encore aujourd'hui - d'élever le niveau de consommation des produits bio pour accroître la production.

« Chez Biocoop, quand on a décidé de dire : "on enlève l'eau en bouteilles plastiques", tous les magasins ont enlevé l'eau en bouteille. C'était la première vente de Biocoop. Mais parce qu'on a estimé que l'eau en bouteille plastique ce n'était pas naturel. Parce qu'il suffit de tourner votre robinet et vous avez de l'eau potable. C'est un bien de consommation qui ne devrait pas en être un. Vous voyez la différence fondamentale ? Cela c'est une vraie modernité parce que vous dites "**la consommation chez nous, ce n'est pas l'ultra-consommation. C'est une**

consommation responsable". Et bien on se l'applique à nous-même. C'est-à-dire on se coupe le bras gauche si nécessaire, mais on ne va pas contre nos valeurs. On ne se contente pas de dire "ce n'est pas bien l'eau en plastique". C'est cela qui fait la différence. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

Deux archétypes environnementaux, à savoir « *remplacer par des énergies renouvelables* » et « *fermer les boucles de ressources* » ressortent du cahier des charges. Ils sont véhiculés par les 5 règles de la convention écologique. Ils visent à améliorer l'empreinte écologique des magasins. Ils restent néanmoins assez timides au regard des spécificités des magasins commerciaux et de l'éco-conception des bâtiments par exemple, tels que l'éclairage ou le non-éclairage, le système de chauffage, la climatisation et réfrigération.

Le dernier archétype qui prend place dans le *business model* durable de Biocoop est « *développer des solutions de mise à l'échelle* ». Cela fait écho à notre remarque précédente concernant la mission de Biocoop à savoir l'augmentation des volumes pour tirer la production d'une agriculture biologique défendue par l'organisation. Cet archétype rentre en conflit avec celui d'encourager la suffisance. Ces deux archétypes symbolisent un paradoxe au sein même du *business model* durable de Biocoop. Dans le cadre de cet archétype, la SA coopérative vise à augmenter ses ventes et par lien de causalité élever la production de produits biologiques au détriment de l'agriculture conventionnelle et intensive. L'outil principal mobilisé est la baisse des prix à travers des promotions imposées aux biocoops. Bien que les règles relatives à cet archétype sont le reflet d'une volonté de favoriser la mise à l'échelle, force est de constater que ces actions sont limitées. En effet, depuis longtemps Biocoop sait que la concurrence prix n'est pas envisageable face aux entreprises de GSA. Biocoop n'a pas les capacités de le faire, mais n'y a pas non plus d'intérêts comme nous le révèle son directeur général. En effet, depuis la reconnaissance législative de l'AB, il est important de différencier l'AB réglementaire de l'agriculture biologique défendue par la coopérative (cf. 1.3.2.). Cette différenciation est véhiculée par les discours, mais également par le prix.

« On a l'habitude de dire qu'il y a LE bio et LA bio. Aujourd'hui ce qu'essaie de faire E.Leclerc sur le bio, c'est d'arriver sur le prix. **Là où nous, on dit que LA bio c'est un prix et aujourd'hui ça ne pourra pas descendre en dessous d'un certain prix.** Il faut favoriser l'effort qui est fait par le producteur, favoriser le social, etc. Il faut favoriser l'approvisionnement local, les origines. **Tout cela a un coût et pour autant on s'adresse au plus grand nombre, mais en disant « si vous cherchez une bio cohérente et exigeante c'est chez nous qu'il faut aller ».** - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

2.3. Les premiers pas des GSA sur le marché de l'AB (1990 - 2006)

2.3.1. L'introduction des premiers produits biologiques dans l'offre des entreprises établies

La reconnaissance législative a mis sous le feu des projecteurs l'Agriculture biologique attirant avec elle l'intérêt des distributeurs conventionnels. Pour rappel, l'appellation Agriculture biologique est officialisée en 1985 et la réglementation européenne s'établit en 1991. Durant cette période, le secteur de la distribution alimentaire française est perturbé par l'arrivée des *hard-discounters* allemands sur le territoire national en 1988 (*cf supra.* chapitre 4 - 2.1.). Autrement dit, le développement d'un format de distribution spécialisé en agriculture biologique se concrétise sur le secteur au moment où les GSA se livrent entre elles une concurrence sanglante (*cf supra.* chapitre 4 — 3.2.1.) et qu'un format distribution à bas prix remet en cause leurs pratiques. Cependant, à la différence de la concurrence directe entre GSA et la perturbation précédemment décrite, l'alimentation bio apparaît pour les entreprises établies comme une « opportunité », comme nous le décrit un expert.

« La question est "est-ce que les produits industrialisés, conventionnels, ne sont pas générateurs d'effets pervers sur la santé de l'individu et ne génèrent pas aussi des problèmes environnementaux dans un sens plus large?". Et donc nous (Français) on est, à mon sens, plus autour de ces questions-là. L'hypermarché a beaucoup de défauts pour nos sociétés alors qu'**il avait énormément d'avantages dans les années 70-80. Et au milieu des années 90, on a commencé à voir que les gens trouvaient l'hypermarché "bof"**. Pardonnez-moi pour l'expression. Vous êtes dans les bouchons pour aller pour faire les courses de la semaine le samedi matin. Le bio à cette époque c'est déjà une manière de renouveler son offre. De proposer quelque chose de nouveau dans les hypermarchés qui sont à l'affût de tout nouveau.» - EXPERT 9 (2019)

La première enseigne de distribution établie à proposer des produits bio au sein de ses magasins est Monoprix. C'est en 1990 que les premiers produits apparaissent dans les étagères. En même temps est lancée la gamme de produits « Monoprix vert ». Cette gamme englobe des produits de « qualité environnementale », essentiellement non alimentaires. On y retrouve des produits ménagers par exemple. Cette gamme est toujours présente dans l'offre de Monoprix. Une cadre du groupe nous raconte comment l'alimentaire a pris le pas sur le non alimentaire. L'enseigne Cora reproduira peu ou prou le même schéma en introduisant des produits biologiques dans ses magasins et en créant une marque de produits « Génération Verte » en 1991. Deux autres enseignes suivront l'année suivante, à savoir Carrefour et Auchan comme le précise le tableau R20.

« Après chez Monoprix on a une marque, c'est "Monoprix Vert". C'est une marque de produits d'entretien. **Un produit vert ça passe par plusieurs choses. On entend par vert, un produit qui est bon pour l'environnement. Cette marque est un engagement précoce de Monoprix sur l'environnement. Après ça, l'enseigne s'est très vite concentrée sur l'alimentaire.** L'intérêt des consommateurs sur les labels textiles, la provenance, etc. est arrivé beaucoup plus tardivement, mais c'est vrai que les premières marques concernaient le non alimentaire. » - MONOPRIX, chef de projets développement durable (2018)

Au début des années 90, c'est donc à travers une offre de produits réduite que certaines GSA s'essayaient au marché de l'agriculture biologique. L'offre de produits « responsables » se concentrera dans un premier temps sur les produits non alimentaires dont il n'existe pas de cahier des charges. L'offre alimentaire va se concentrer sur une offre restreinte de produits AB et ce pour trois raisons. Premièrement, le cahier des charges, bien que jugé non suffisamment contraignant par les militants (*cf supra.* 1.3.2.) est pour l'heure étranger aux enseignes de GSA et leurs partenaires. Deuxièmement, dans les années 90 aucune des deux filières (biologique et conventionnelle) ne sont dans la capacité de produire des produits AB dans les proportions nécessaires à la bonne gestion des GSA. En effet, les entreprises de GSA en intégrant des produits issus de l'AB se confrontent à des phénomènes de pénuries dont leur *business model* n'est pas familier. La troisième raison est liée à la précédente. Les grandes firmes dominantes ont du mal à convaincre les agriculteurs paysans et biologiques habitués à des pratiques commerciales différentes.

Tableau R20 : Les premiers pas de la GMS sur marché en agriculture biologique

	Premiers produits bio	Lancement d'une marque/gamme verte	Lancement d'une marque/gamme bio
Monoprix	1990	1990 : marque « Monoprix Vert »	1994 : Gamme « Monoprix Bio »
Cora	1991	1991 : marque « Génération Verte »	1998 : Produits à marque « Cora Nature Bio »
Carrefour	1992 : lancement de la Boule Bio	2006 : « Carrefour ECOplanet »	1997 : lancement de Carrefour Bio
Auchan	1992	2006 : Mieux Vivre Environnement »	2006 : Mieux Vivre BIO

(Sources : monoprix.fr ; carrefour.fr ; auchan.fr ; LSA et linéaires)

C'est peut-être pour ces raisons que la première entreprise établie à proposer des produits bio sur le marché et en nombre de références est Monoprix. En effet, Monoprix est une entreprise de GSA dont le parc de magasins est composé exclusivement de supermarchés, c'est-à-dire de surfaces de vente inférieures à 2500 m². En réponse à la création et au développement des hypermarchés impulsés par Carrefour, Monoprix a assis son

positionnement sur le commerce de proximité avec le rachat des supermarchés Inno (1964) et le lancement des supermarchés Super M (1968). Les volumes nécessaires à l'alimentation de petit supermarché urbain se rapprochent plus volontiers au format des distributeurs spécialisés. Pour Monoprix et a fortiori pour les autres, il est indispensable de se concentrer sur des gammes et références produits restreintes.

Le cœur de métier des GSA est de proposer « tout sous le même toit ». En d'autres mots, il s'agit de répondre aux attentes des consommateurs. Contrairement à l'approche des distributeurs spécialisés qui consistait à générer une nouvelle demande, les enseignes de GSA doivent être dans la capacité de répondre à son émergence. Quand une nouvelle demande émerge, c'est le devoir de ces enseignes d'y répondre. Comme nous le rappellent les militants interrogés, en 1991, la demande du bio est encore marginale. En 1991, le chiffre d'affaires annuel du premier réseau de magasins spécialisés en produits biologiques, à savoir Biocoop, est de 10 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires intègre à cette époque une part de produits non-bio et de produits non alimentaires. Cependant la demande des consommateurs va s'accroître au milieu des années 90. En 1996, débute avec la vache folle une série de scandales alimentaires de plus en plus rapprochés générant de la suspicion à l'encontre des industriels et des enseignes de distribution traditionnelles : fièvre aphteuse (2001), Grippe aviaire (2004), listériose (2008), tartelettes Ikea (2012), lasagnes à la viande de cheval (2013), ferme aux 1 000 vaches (2014), lait infantile Lactalis (2017), Fipronil dans les œufs (2017)¹⁰². La vache folle interpelle les pratiques de consommation des Français et pousse certains d'entre eux à changer leurs habitudes alimentaires. Une étude du cabinet Harris interactive suggère que 44 % des Français ont changé leurs habitudes alimentaires sans y revenir par la suite, en réponse à ces différents scandales alimentaires. Ces scandales ont été moteurs du développement du marché de l'AB comme le mentionnent différents collaborateurs de Biocoop.

¹⁰² Covid-19 ?

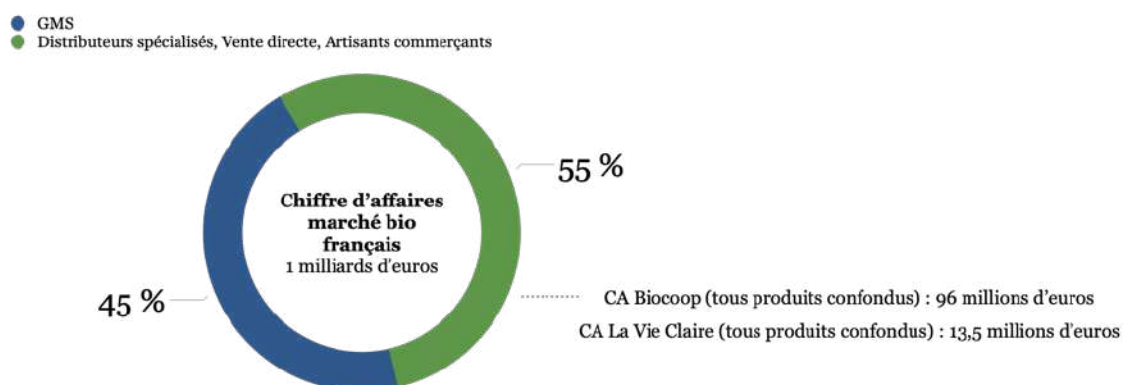
« Les premiers scandales alimentaires, la vache folle, le saumon, le machin, le truc, etc. **ça a fait exploser les volumes.** » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

« La fin de la vache folle a été un moment important de prise de conscience de la société, l'inquiétude alimentaire a monté dans les années 90-2010. Ça a été quelque chose. Avec **des scandales réguliers qui évidemment nous ont boostés, et qui ont boosté la bio en général.** Alors que les grandes surfaces avaient 3 produits bio. » - BIOCOOP, directeur filiale (2019)

« La plus forte croissance de Biocoop ça a été la vache folle, il y a eu la vache folle et Tchernobyl et pourtant Tchernobyl n'était pas un problème alimentaire. C'est pour vous dire que c'est là où les taux de croissance les plus forts ont été enregistrés. Et aujourd'hui encore, ce qui se passe la semaine dernière, vous avez 60 millions de consommateurs et UFC que choisir qui ont sorti un article qui n'est d'ailleurs pas très juste, pas très bien fait concernant les marges de la grande distribution. Aujourd'hui on constate un regain de fréquentation » - BIOCOOP, - gérant d'une biocoop 1 (2019)

Dans le dessein de suivre les tendances de leurs consommateurs, les enseignes de GSA vont essayer de développer leurs offres de produits biologiques dans leurs magasins. Durant cette période, peu de données économiques étudient la répartition des produits biologiques entre catégories et distributeurs. L'Agence Bio estime que le marché biologique s'élève en 1999 à presque 1 milliard d'euros dont une petite moitié est distribuée par les entreprises de GSA et l'autre par les distributeurs spécialisés et autres distributeurs. En effet, leurs chiffres d'affaires cumulés sur ce marché sont estimés à 450 millions d'euros. Les 550 millions restants sont partagés avec les distributeurs spécialisés, la vente directe et les artisans-commerçants sans toutefois préciser en quelle proportion. On devine cependant que la majorité du CA restant est à l'initiative des distributeurs spécialisés. En effet, en 1999, le seul réseau Biocoop génère un CA de presque 100 millions d'euros (*cf.* figure R24).

Figure R24 : Le marché bio en 1999



(Sources : L'agence Bio, 2016 ; Toussaint, 2006 ; lavieclaire.fr)

2.3.2. Le *business model* de Carrefour à l'essai sur le marché bio (2006)

L'orientation stratégique des distributeurs conventionnels vers l'agriculture biologique a suivi l'évolution de la demande. Bien qu'elle inquiétât déjà les précurseurs de la bio, les acteurs se sont dirigés lentement vers ce nouveau marché avant de s'y inscrire plus énergiquement autour des années 2010. Concernant Carrefour, l'entreprise a proposé en 1992 son premier produit bio, « la boule bio ». Un pain bio qui enrichit les linéaires de l'enseigne un an après la réglementation européenne. Aujourd'hui, le groupe Carrefour met en avant cette initiative afin de se positionner comme l'un des pionniers du bio en GMS. On retrouve l'invention de la boule bio sur la partie historique de son site institutionnel (mise à jour de 09.2020) au même titre que la fusion avec Promodès. La référence à la boule bio est pour ainsi dire automatique dès lors que l'on aborde l'agriculture biologique avec les salariés de Carrefour. Une stratégie critiquée par les spécialistes du bio, comme l'atteste le discours de deux grossistes en produits bio.

« Chez Carrefour, je n'aime pas dire du mal, mais on sent que ça manque de sincérité. On sent qu'on a inventé la boule bio parce qu'on a bien marqueté la boule bio. Coup de bol, ils l'ont fait il y a 26 ans. Ils ont fait quoi après la boule bio? Rien. **Ils ont fait une boule il y a 26 ans et ils sont toujours en train de surfer dessus.** » - FOURNISSEUR 1, responsable grands comptes (2019)

« Il faut qu'ils arrêtent avec leur boule bio. Ils étaient en période de croissance, il y a un mec qui a eu une idée. "Tiens si on faisait un pain bio" vas-y, fais ce que tu veux on a le budget. J'imagine que cela s'est passé comme ça et maintenant plus rien » - FOURNISSEUR 2, fondateur (2019)

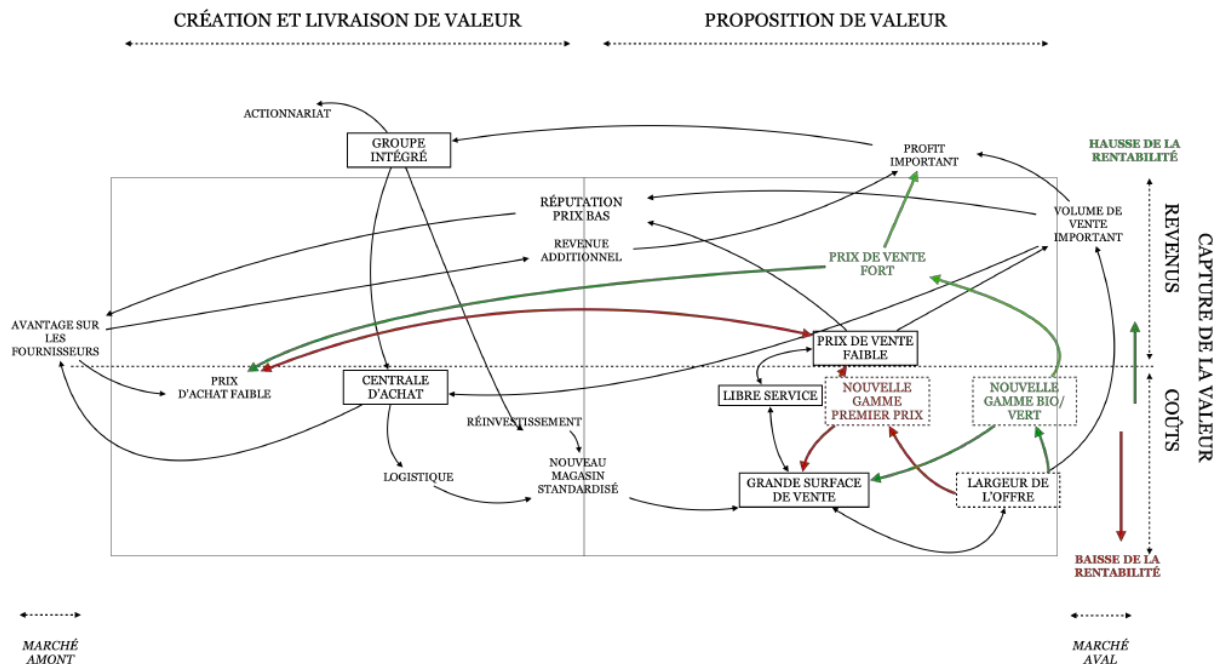
La marque Carrefour Bio a été lancée en 1997, soit 3 ans après Monoprix bio (1994). À partir de ce moment, les produits bio de marques nationales ou distributeurs enrichissent les linéaires. Parmi les étagères garnies d'une offre conventionnelle, on trouve quelques références produits en bio. Ces produits s'apparentent à une gamme. Aujourd'hui encore, les enseignes proposent une partie de leur assortiment bio dans les linéaires traditionnels. Lors de nos visites, les directeurs et responsables d'enseignes (Monoprix et Carrefour) nous expliquaient que pendant longtemps le bio se limitait à une gamme de certains produits alimentaires. En effet, l'étendue et la profondeur de leur assortiment étaient restreintes et il n'était pas possible de créer de rayons dédiés au bio. Un directeur de magasin nous précise que l'offre bio était et est encore aujourd'hui synonyme de qualité gustative pour leurs clients. Il était donc stratégique de proposer ces produits en contact des produits conventionnels.

« Pour les clients non addicts du bio, le bio ce n'est pas un cahier des charges. C'est un produit gustatif, *premium*. **Dans nos rayons on peut trouver les marques nationales et nos marques MDD. Maintenant on a 7 gammes MDD à Monoprix.** Et pour le client, l'enjeu est de se dire : tiens, si j'essayais ce Ketchup bio ? Après si gustativement il le trouve meilleur et bien ce sera sa marque de référence, mais il pourra pour d'autres produits préférer des produits non bio, de marques nationales par exemple. » - CARREFOUR - directeur d'hypermarché 2 (2019)

Ce développement de l'offre entraîne la création des MDD bio. Carrefour créait en 1997 sa marque Carrefour Bio. Le développement de l'AB est alimenté par l'offre directe des GSA. Ainsi, l'intérêt pour le marché bio se matérialise sur le *business model* de Carrefour par la création d'une nouvelle gamme de produits (cf. figure R25 et annexe R1). L'évolution du *business model* est comparable à celle entreprise quelques années plus tôt face au développement des magasins *hard-discount*. En d'autres mots, Carrefour adopte une stratégie d'adaption du *business model* identique, qu'il s'agisse d'une menace (*hard-discount* ; cf *supra*. chapitre 4 - 2.1.) ou d'une opportunité (marché bio). La création d'une gamme premier prix permet de minimiser la déperdition des consommateurs en réduisant la qualité et la marge de ses produits, quand une gamme bio (Carrefour Bio) permet d'éviter elle aussi une déperdition de clients inquiets de la sécurité alimentaire, mais aussi de convertir les consommateurs existants vers une offre plus rémunératrice pour le distributeur. Dans une certaine mesure, la gamme bio tend à compenser la réduction des marges induites par la gamme premier prix. À la différence des perturbations précédemment décrites, l'alimentation bio génère une valeur supplémentaire et fait du marché de l'AB un relais de croissance pour les distributeurs traditionnels comme nous l'explique le directeur de la stratégie de Biocoop.

« Le e-commerce c'est juste un service supplémentaire, c'est juste pour ne pas perdre des ventes, mais cela ne crée pas de valeur alors que le bio crée de la valeur, **c'est-à-dire que si vous achetez un bifteck bio et bien il coûte un peu plus cher qu'un bifteck non bio. Donc oui, la bio crée une valeur supplémentaire.** Sur la vente en ligne, il n'y a pas de valeur supplémentaire qui est créée. Sachant qu'aujourd'hui le client est même réticent à payer la livraison. S'il y a livraison, le client ne paie pas la préparation de la commande donc c'est plutôt une charge. En fait, tous les distributeurs perdent de l'argent sur la vente en ligne. Ils le font parce qu'ils savent qu'ils sont obligés de le faire sinon ils vont perdre leur clientèle. » - BIOCOOP, directeur stratégie (2019)

Figure R25 : Adaptation du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation de durabilité



(source : adaptée de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

2.3.3. La perturbation attraction du marché bio

Le *business model* principal de Carrefour, à savoir celui de l'hypermarché, évolue de manière analogue à l'arrivée des enseignes *hard-discount* et le développement des distributeurs spécialisés. Néanmoins, les intéressés s'accordent à dire que les distributeurs spécialisés n'ont jamais et ne représentent toujours pas une menace pour les GSA. Lorsque nous interrogeons les salariés et dirigeants de GSA, l'agriculture biologique et plus globalement la qualité alimentaire sont clairement identifiées comme une évolution majeure, mais jamais comme une menace. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il est question des distributeurs spécialisés comme l'illustrent les propos d'un directeur d'hypermarché Carrefour. Ce point de vue est également partagé par les distributeurs spécialisés comme le précise un extrait d'entretien avec le directeur stratégique de Biocoop. Selon ce même répondant, Biocoop n'est pas considéré par Carrefour comme un concurrent.

« Cela fait plusieurs années que nous nous sommes orientés sur le bio, le mieux manger. Et je pense que ce phénomène va continuer à s'accroître. **Le principal est de ne pas aller plus vite que les consommateurs.** Cette évolution est vraiment motivée par l'évolution des modes de consommation des consommateurs français. **Si demain j'ai un biocoop (une biocoop) qui s'installe en face de mon hypermarché, je ne pense pas que cela va réellement impacter notre activité.** Je suis beaucoup plus inquiet du développement de l'hypermarché de Saint-Jean-de-Védas (en parlant d'un autre hypermarché Carrefour de l'agglomération montpellieraine). Vous comprenez ce que je veux dire ? Le plus grand concurrent de Carrefour c'est les hypermarchés et parfois même ses propres hypermarchés. » - CARREFOUR, directeur d'hypermarché 2 (2019)

« Carrefour s'en fiche de Biocoop. **Ce n'est pas Biocoop qui va empêcher Bompard (Directeur général de Carrefour) de dormir.** C'est un nouveau marché qui pour eux, est une opportunité de croissance, mais ce n'est pas du tout disruptif. Ils le voient plus comme une opportunité qu'une menace. Je pense qu'ils ne le voient pas du tout comme un risque de disruption de leur modèle. C'est beaucoup plus large la disruption. Peut-être que dans ce cas ce sont vraiment les changements sociétaux qui ont lieu actuellement, la recherche d'une nourriture plus saine c'est vrai, mais aussi une façon différente de faire ses courses qui sont perturbateurs. » - BIOCOOP, directeur stratégie (2019)

Le *business model* de Carrefour et des entreprises analogues cherchent à répondre à l'évolution des préférences de ses consommateurs. Les propos d'un directeur logistique Carrefour sont significatifs à ce sujet. Bien que jugée pendant et rétrospectivement comme non menaçante, l'alimentation biologique va entraîner des mouvements concurrentiels (*cf supra*, tableau R20) et une évolution analogue de son *business model*, autant que celle induite par les *hard-discounters* (*cf*, figure R25). Ces mouvements concurrentiels et cette première évolution du *business model* de Carrefour font de l'agriculture biologique une perturbation ; alors que les précédentes perturbations identifiées sont décrites comme menaçantes. La perturbation « durable » apparaît comme attirante. Les trois perturbations décrites dans le quatrième chapitre sont identifiées par les entreprises établies comme menaçantes et les évolutions qu'elles induisent s'imposent à elles. Nous les comprenons comme poussées : poussées par les bulldozers allemands ; poussées par les évolutions technologiques ; poussées par l'apparition de nombreux formats spécialisés. La perturbation de durabilité est quant à elle tirée par le marché de l'AB. Un marché que les entreprises établies ont évalué comme rémunérateur. Les entreprises établies, dont Carrefour, entreprennent des actions motivées par la convoitise de ce nouveau marché.

« Le bio on peut le voir comme une innovation, mais moi je pense que c'est comme tout produit. **Si vous vendez de la papeterie, et bien il y aura de plus en plus de rayons dédiés à la papeterie. Ce sont des généralistes et un généraliste il doit tout avoir. Si vos clients veulent du bio alors il faut du bio. L'enjeu est juste de ne pas faire fuir les autres clients.** Et si en plus vous pouvez le vendre plus cher, c'est du pain béni » - CARREFOUR, directeur supply chain (2019)

2.3.4. La valeur collective à l'origine de la perturbation

Cet intérêt pour le marché AB est donc motivé par des perspectives de profits. Pourquoi, à la différence des formats *hard-discount* ou numériques, les distributeurs spécialisés en AB génèrent-ils des opportunités stratégiques pour les entreprises établies ? Notre compréhension du secteur et de ses évolutions semble indiquer que ces opportunités sont consécutives aux *business models* durables.

En effet, à travers l'analyse de la valeur durable du cahier des charges de Biocoop, nous avons montré que la valeur durable était majoritairement créée pour la collectivité. Par définition, la valeur durable a une portée plus large que les consommateurs et l'organisation créatrice de valeur. Dans le meilleur des cas, cette valeur durable est capturable et capturée par l'organisation à son initiative. D'autres fois, et cela semble révélateur du *business model* durable de Biocoop, la valeur durable est créée, mais non capturée. Les organisations ne capturent pas la valeur durable, car elles n'ont pas trouvé l'architecture permettant de la valoriser économiquement sans détruire son caractère durable (social, environnemental ou collectif). Cette valeur collective est donc offerte à l'écosystème, voire société, sans droit de préemption à son créateur. Cette valeur peut donc être capturée par d'autres individus et organisations. À travers l'exemple des sacs plastiques en sortie de caisse, un consultant de l'ADEME nous décrit comment de la valeur durable peut être détruite au profit de la valeur économique.

« L'objectif de l'économie de la fonctionnalité c'est effectivement d'optimiser les usages. (...) L'objectif c'est également de réduire les consommations de ressources naturelles. **Si tu fabriques des sacs de courses réutilisables et que ton objectif est d'en tirer une rentabilité, forcément l'objectif va devenir d'en vendre toujours plus.** Comment tu vas en vendre plus ? En fabricant des sacs moins solides. En travaillant sur l'esthétisme. Au final, vendre beaucoup de sacs plastiques rigides, d'un point de vue environnemental c'est moins louable que des plastiques plus fins que l'on sait faire maintenant avec de l'amidon de pomme de terre. Au départ, tu as des commerces qui ont porté l'initiative de supprimer les emballages à la caisse. Si tu vas dans des magasins bio, tu sais que souvent on récupère des cartons et caquettes pour y ranger ses courses. De cette initiative durable, tu vas voir apparaître des pratiques plus opportunistes entre guillemets, où des entreprises vont surfer sur ce phénomène puis prendre l'avantage par rapport à la réglementation¹⁰³ pour générer de la rentabilité. » - EXPERT 6, (2017)

La figure R26 représente notre analyse de ce phénomène. On remarque que le *business model* durable de Biocoop, depuis son cahier des charges, génère de la valeur durable en dehors de son *business model*. Une partie de cette valeur est capturée par l'organisation (exemple : le label commerce équitable). Biocoop convertit une partie de la valeur durable produite en valeur

¹⁰³ Décret n° 2016-379 du 30 mars 2016 relatif aux modalités de mise en œuvre de la limitation des sacs en matières plastiques à usage unique.

économique en récupérant un surprix grâce au label. La grande majorité de la valeur durable est non capturée ou tout du moins non totalement capturée. Par conséquent, de la valeur durable créée et non capturée gravite autour du marché AB. Cette valeur non capturée peut être capturée par d'autres organisations dont les entreprises établies, sans participer à sa création et parfois même en contribuant à sa destruction.

Par exemple, les entreprises établies peuvent profiter de la production AB initiée par Biocoop sans participer à la création de la filière ou à la conversion de la filière principale. Pire encore, les entreprises établies peuvent profiter de la "juste" rémunération des agriculteurs offerte par Biocoop pour accentuer la pression sur ces mêmes fournisseurs quand ils contractualisent avec les deux. L'extrait ci-dessous avec un administrateur de coopérative précise nos propos concernant des produits vendus à la fois en GMS et en magasins spécialisés. Autre exemple, les règles relatives à la communication et son éthique ont éloigné Biocoop des campagnes publicitaires. Ce silence est une opportunité pour les enseignes traditionnelles qui peuvent en profiter pour faire valoir leur légitimité. Cette capacité à se saisir de la valeur durable a poussé Biocoop à intensifier sa politique de communication, comme nous l'explique son ancien directeur général.

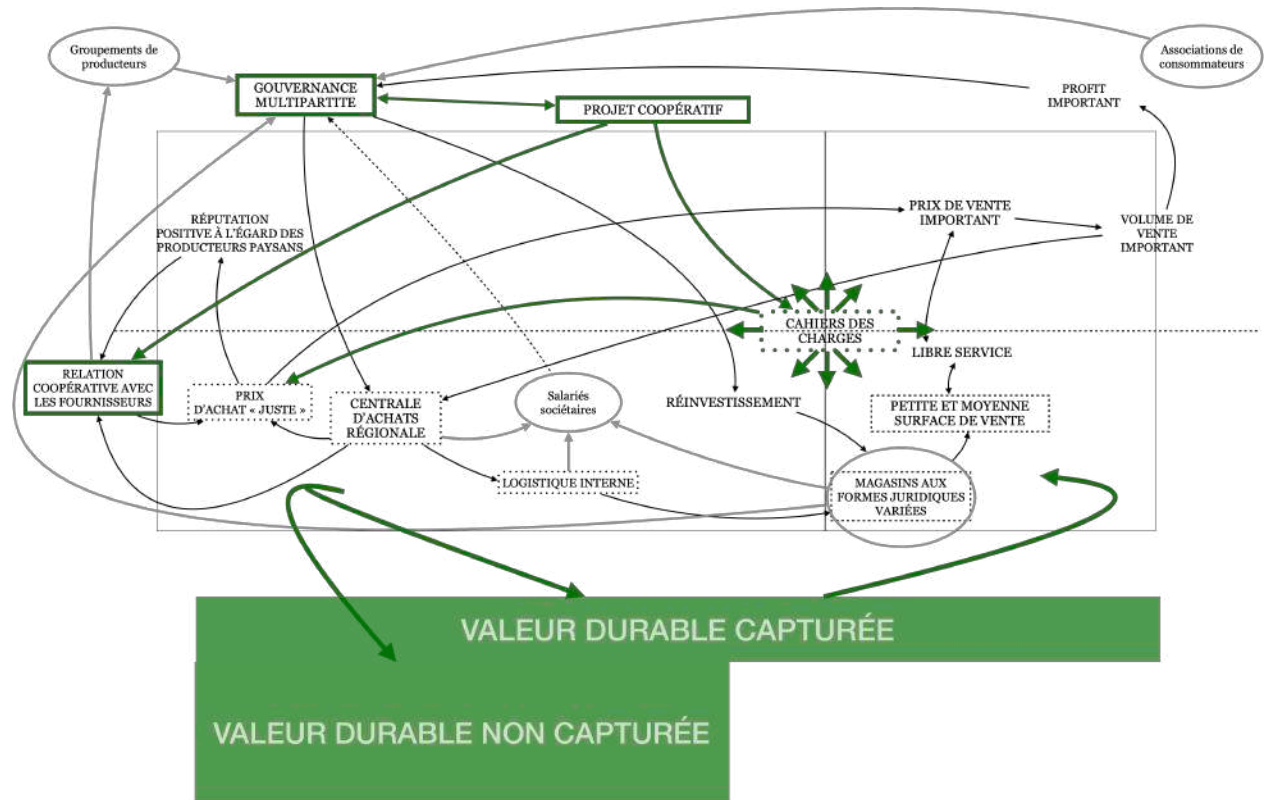
«Et même si ça sort de la même usine les produits ils ne sont pas strictement identiques ou alors très rarement. **Après on est flexibles sur les prix, ça ne veut pas dire qu'on est crédules. Si l'agriculteur nous dit qu'il a besoin de temps pour vivre convenablement et qu'on se rend compte que derrière sous la pression il accepte de vendre le même produit à la GMS 50 % moins cher, là on va se dire qu'il y a un problème.** Et on ne va pas payer pour compenser ses faibles marges avec la GMS.» - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

«Il faut rester influent en termes de parts de marché et pour ça **il faut absolument que les consommateurs qui viennent chez nous ou qui ne viennent pas encore chez nous comprennent vraiment la différence entre ce qu'on fait et ce que font les autres.** Le fait qu'on soit passés en publicité à la télé; il y a encore 3 ans, jamais on aurait imaginé faire ça. **À un moment donné, les autres parlent trop aujourd'hui et font croire trop de choses.** Quand on voit toutes les campagnes de pubs de Carrefour, concrètement il n'y a pas d'actes, ce ne sont que des intentions. Le risque il est là. C'est que demain les consommateurs disent "OK il y a de la bio partout, je vais acheter de la bio chez Carrefour parce qu'elle est moins chère". À ce moment-là, nous on disparaît, parce qu'encore une fois, notre bio ne sera jamais la moins chère et elle porte tellement de choses que ça ne sera jamais la même chose. Et **si on ne communique pas sur ce qu'on fait alors on va disparaître.**» - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

Pour résumer, notre analyse laisse entendre que c'est la création de valeur durable non capturée qui est à l'origine de l'intérêt des enseignes de GMS pour le marché AB. En générant de la valeur durable, sans le savoir, Biocoop a attiré les acteurs historiques avec qui elle entretenait un rapport antithétique sur son marché. Donnant l'impression à Biocoop

d'être menacé par les entreprises établies. En effet, les acteurs de Biocoop interrogés érigent les entreprises de GMS, Carrefour en tête, comme les perturbateurs de leur anciennement paisible marché de l'AB.

Figure R26 : La valeur durable non capturable du business model durable de Biocoop



SECTION 3 : PHASE 2 : DIFFUSER ET PRÉSERVER LA DURABILITÉ DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (2007 - 2015)

Dans cette section, nous proposons d'analyser les actions stratégiques mises en œuvre par Biocoop afin de préserver son *business model* durable face à sa croissance organique (3.1.). Le développement du marché bio alimenté par Biocoop, mais aussi les entreprises de GSA et autres distributeurs spécialisés ont eu pour conséquence d'intensifier la concurrence. Nous résumons le développement économique et concurrentiel de ce marché durant la période 2007 - 2015 dans la seconde sous-section (3.2.). Pour terminer nous identifions et analysons les stratégies mises en place par Biocoop afin de préserver et diffuser la durabilité de son *business model* tout en assurant sa survie dans un environnement concurrentiel plus intense (3.3.).

3.1. Développement économique du réseau et gestion des conflits intérieurs

3.1.1. L'essor du réseau de magasins spécialisés

Dans la section précédente, nous avons montré comment Biocoop, à travers un *business model* durable, génère une valeur elle aussi durable pour les individus et les organisations de son écosystème. Au début des années 90, cette valeur durable et collective suscite l'intérêt des firmes dominantes, à savoir les entreprises gérant des supermarchés et hypermarchés. Le marché de l'agriculture biologique demeure marginal au début des années 2000, mais va connaître un développement exponentiel porté par la coopérative Biocoop. Ce développement sera accompagné quelques années après par les entreprises de GSA. Le développement de l'Agriculture biologique est dans un premier temps tributaire de l'accroissement de l'activité des magasins biocoop existants et l'essor de son parc de magasins inhibé par la crise de 2008.

Des 45 magasins signataires à l'origine de l'association Biocoop, le réseau en dénombre plus de 250 en 2005 (*cf.* tableau R21 ; données sur période 86-2019 en annexe R5). L'ouverture du réseau aux sociétés commerciales privées n'a pas favorisé le développement des structures coopératives. Alors qu'en 1992 la totalité des magasins adhérents l'était sous la forme coopérative, leur proportion est minoritaire en 2005 (*cf. infra.* 3.1.4.). Les rares coopératives

qui intègrent le réseau à partir des années 2000 le sont majoritairement sous la forme SCOP¹⁰⁴.

Tableau R21 : Évolution du réseau Biocoop (2004 - 2015)

	Nb biocoops	Nb de La Vie Claire	Croissance parc	CA biocoops en millions	Croissance CA biocoops	CA / Nb biocoops	CA Biocoop en millions	Croissance CA Biocoop
2004	225		2,7 %	171	7,5 %	0,76	0,775	
2005	254	< 150	12,9 %	205	19,9 %	0,81	107	
2006	274		7,9 %	248	21,0 %	0,91	130	21,5 %
2007	308		12,4 %	294	18,5 %	0,95	162	24,6 %
2008	314	< 200	1,9 %	390	32,7 %	1,24	211	30,2 %
2009	325		3,5 %	445	14,1 %	1,37	242	14,7 %
2010	322	< 210	(0,9 %)	460	3,4 %	1,43	246	1,7 %
2011	325		0,9 %	500	8,7 %	1,54	273	11,0 %
2012	340		4,6 %	535	7,0 %	1,57	302	10,6 %
2013	345	< 210	1,5 %	580	8,4 %	1,68	332	9,9 %
2014	357		3,5 %	657	13,3 %	1,84	382	15,1 %
2015	383		7,3 %	768	16,9 %	2,01	451	18,1 %

(Sources : Toussaint, 2006 ; biocoop.fr ; société.com ; lavieclaire.fr ; rapports d'activité annuels Biocoop 2006 - 2017)

En 2005, Biocoop créait sa société immobilière (SIB — Société immobilière Biocoop) afin de faciliter la création de nouveaux points de vente en faisant l'acquisition de locaux commerciaux et faciliter ainsi leur accessibilité aux futurs porteurs de projets. La création de cette société marque la volonté de Biocoop d'appuyer la croissance de son parc de magasins. Sur le tableau R21, encadré en jaune (2005 - 2007), on remarque que la croissance du parc est dynamisée comparativement aux années précédentes. En effet, que ce soit la société immobilière ou bien la volonté de l'organisation, force est de constater que dès l'année 2005 le réseau de magasins renoue avec la croissance qui avait ralentie les trois années précédentes. L'essor du parc de magasins va décélérer nettement à l'aune de la crise de 2008. Il faudra attendre 2015 pour que le développement des magasins trouve un nouvel élan. Malgré le

¹⁰⁴ « Une Scop est une société coopérative ayant le statut de la SA, la SARL ou la SAS et dont les salariés sont associés majoritaires. Elle peut être créée dans tous les secteurs d'activité (commerce, industrie, artisanat, services, multimédia) et dans certaines professions libérales réglementées (architectes, géomètres-experts). » service-public.fr.

ralentissement du développement du parc, Biocoop demeure de loin le réseau numéro 1 de magasins spécialisés en agriculture biologique avec près de 50 % de magasins de plus que son challenger durant cette période : La Vie Claire.

Le ralentissement de la croissance du parc de magasins ne sonnera pas le glas de la SA coopérative qui maintiendra une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires de ses magasins de 15 % de 2005 à 2015. Si l'on exclut l'année 2010 (+3,4 %), l'activité du groupe maintient une croissance d'au minima 7 %. La figure R27 et le tableau R21 montrent que la croissance du réseau est portée par le dynamisme des magasins. Cette transition est visible sur la figure R27 à l'année 2008. Le rapport entre le chiffre d'affaires moyen par magasin passe brusquement et ostensiblement le million d'euros par magasin : 1,25 million d'euros (*cf.* encadré rouge tableau R21). L'augmentation du rendement de magasins est portée par l'ouverture de magasins avec de grandes surfaces de vente (exemple — LeFenouil), mais également avec l'agrandissement, le réaménagement ou le déménagement de certains magasins comme le révèle un entretien avec un ancien salarié.

« En 2013 on était 6 et en 2017 on était 14. On a agrandi le magasin deux fois en l'espace de 4 ans. » - *BIOCOOP, category manager (2019)*

Au sein de Biocoop, on retrouve deux formats de distribution comme le précise le responsable développement :

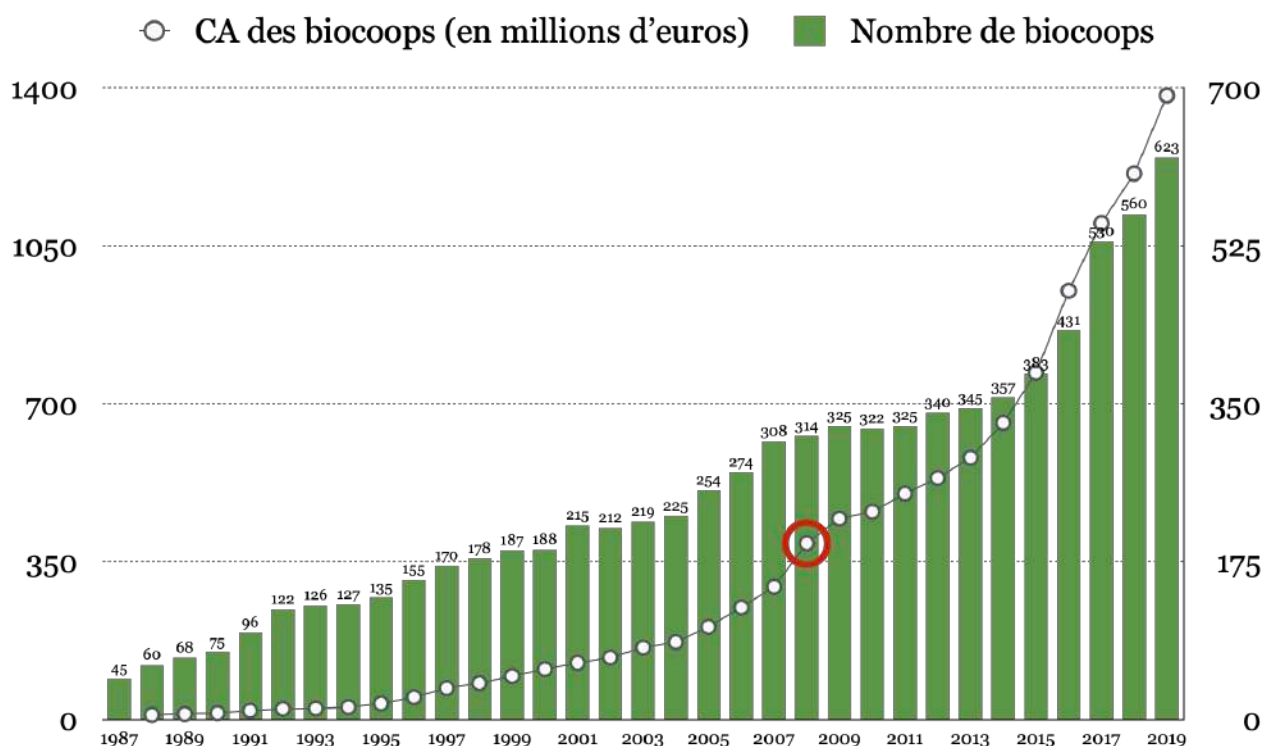
« Aujourd'hui nous on a deux formats effectivement : **Le magasin de flux, c'est-à-dire le magasin où vous remplissez votre coffre et vous venez 2 fois par mois. Et le magasin de centre-ville qui est le magasin où vous remplissez votre frigo pour la journée ou le lendemain. Celui-là vous venez plusieurs fois par semaine alors que le magasin de centre-ville vous sortez à pied et vous y êtes. Le magasin de flux vous y allez en voiture et vous faites des courses un peu plus conséquentes.** » - *BIOCOOP, responsable développement (2019)*

L'accroissement des rendements des magasins est une des manifestations de leur professionnalisation qui n'est pas du goût de tous les collaborateurs comme l'illustrent les propos d'un cadre de la coopérative. Cet extrait laisse supposer que la cohabitation entre des coopérateurs aux ambitions différentes, contradictoires, voire antinomiques nécessiteront des arbitrages de la SA coopérative (*cf.* 3.1.2., 3.1.3. et 3.1.4.). Ainsi, le développement économique du réseau en nombre de magasins, la composition de son parc et l'accroissement de son activité vont accentuer les tensions — présentes dès la création du groupement — entre les objectifs de durabilité et les impératifs économiques que les plus militants accusent de s'être transformés en objectifs organisationnels.

« Notre charte que vous avez dû voir. Notre objectif premier est le développement de l'agriculture bio, mais il y avait des gens qui n'étaient pas d'accord avec ça. Il y avait des gens qui disaient "small is beautiful". Des gens qui disaient "non non, il faut rester dans un système de bénévolat", des gens qui disaient "ne partageons pas notre richesse avec les gens du sud, ils ne sont pas sérieux". La majorité a quand même décidé de créer un SA Biocoop. » - BIOCOOP, directeur filiale (2019)

Concernant la tête de réseau, son chiffre d'affaires connaît une brusque augmentation en 2005 visible dans l'encadré magenta. Cette augmentation est la conséquence de la fusion absorption des différentes plateformes à cette date (Biocap, Cabso, et Solepays). Depuis, on remarque que la croissance du CA du groupe et celle des magasins connaissent des progressions comparables (cf. encadrés grisés tableau R18). Ces évolutions corrélées sont le résultat de la part du CA reversé à la SA coopérative et les ventes des plateformes.

Figure R27 : Évolution du parc des magasins biocoops



(Sources : Toussaint, 2006 ; rapports d'activité annuels Biocoop 2006 - 2019)

3.1.2. La professionnalisation au détriment du militantisme

Sous couvert de compétitivité, Biocoop va s'engager dans une seconde phase de professionnalisation. Bien que le terme « professionnalisation » puisse générer un certain malaise dans une organisation militante, ce phénomène est à l'essence même de l'organisation qui vise à fédérer des acteurs afin d'améliorer leurs pratiques en vue des objectifs prédéfinis. Nous avons décrit dans la section précédente comment la tête de réseau

s'est peu à peu structurée : en recrutant du personnel (*cf.* tableau R22), en centralisant l'activité du réseau, etc. De même, les « militants » à l'initiative des premiers magasins coopératifs ont laissé peu à peu leur place à des commerçants avisés quand ils ne le sont pas devenus eux-mêmes. L'accroissement de l'activité économique du réseau va poursuivre l'érosion du militantisme de la SA coopérative. La participation des adhérents à ce que Philippe Jouin appelait un « tout plus vaste » (cité dans Toussaint, 2006, p.49) se réduit à mesure que l'organisation se professionnalise. En 2001, une enquête interne mettait en avant le désintéressement des adhérents à la *participation aux instances nationales*. Le manque de disponibilité a été érigé comme principale raison : un temps disponible rogné par les contraintes imposées par le réseau en vue d'une professionnalisation de la filière et des magasins.

Tableau R22 : Évolution des salariés de la SA Biocoop

	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016
Nb biocoops	68	122	135	178	215	225	308	322	345	431
Salariés SA coopérative	0	2	6	13	20	60	487	643	684	999

(Sources : Toussaint, 2006 ; Rapports d'activité Biocoop 2006 - 2017)

Concomitamment au développement du réseau, l'autonomie des magasins va se réduire au profit d'une politique commune. Avec plus de 200 magasins au début des années 2000, l'image du réseau et de ses coopératives autonomes sont aujourd'hui bien loin. Les choix relatifs à l'approvisionnement sont de plus en plus contraints. Le cahier des charges analysé précédemment fait état d'une préférence pour les approvisionnements par l'intermédiation des plateformes, mais il réduit grandement l'autonomie des organisations en matière d'achats. Le cahier des charges a été présenté comme une garantie de la valeur durable, néanmoins il contraint d'années en années les gérants de magasins. L'ordre remplace l'autonomie (un comble dans une organisation qui vise l'esprit éthique et coopératif) dans le but annoncé de garantir la durabilité auprès des consommateurs. Les différentes biocoops qui arboraient il y a quelques années encore des noms d'enseignes atypiques — comme le souligne un ancien directeur général — se retrouvent toutes derrière une enseigne Biocoop. Les dénominations sociales originales laissent place au nom du lieu d'implantation pour distinguer les magasins indépendants les uns des autres. L'image R3 montre l'évolution de la devanture du magasin

Biocoop de Nîmes¹⁰⁵ où années après années la dénomination Biocoop prend le pas sur la dénomination sociale.

« C'est là qu'on a commencé à utiliser le nom de Biocoop, puisqu'à l'époque les magasins s'appellent ... je ne sais pas, mais **des noms comme : "le retour à la terre" ou "une souris verte qui courait dans l'herbe", etc.** Enfin, vous voyez le genre de noms un peu bizarres. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

Image R3 : Devanture Biocoop Nîmes (2010 - 2019)



(Source : Google street view - « Retour vers le passé »)

Certaines des pratiques imposées interrogent sur la conservation du caractère militant ; caractère militant que nous avons dans les deux sections précédentes attaché au rapport antithétique des individus et de leurs magasins vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle. Cependant, à mesure que le réseau s'agrandit et que la concurrence s'intensifie, la coopérative empreinte aux firmes dominantes — les ennemis de naissance — des pratiques commerciales, voire capitalistiques ; des pratiques qui étaient quelques années plus tôt inimaginables pour les militants et mêmes moins militants de la confédération. Concernant la tête de réseau, l'association historique siégeait à Tarbes. La transformation en SA coopérative entraîna son déménagement à Bagneux (2004) en région parisienne comme les entreprises de GSA (Carrefour, E.Leclerc, etc.). En 2015, Biocoop déménage et s'implante avenue

¹⁰⁵ « Marigoule est le nom d'un hybride naturel de châtaignier, croisement entre un châtaignier européen et japonais. » - Wikipedia.

Raymond Pointcaré à Paris. Une implantation au cœur de la capitale, face à la tour Eiffel, très loin des origines rurales de la coopérative et de l'implantation de ses magasins (le réseau Naturalia est *leader* en région parisienne¹⁰⁶). Un déménagement qui génère des conflits entre certains adhérents et salariés de la coopérative comme le critique un ancien directeur de magasin.

Moi **je ne vois plus très bien ce que Biocoop a encore de militant**. Dans le discours on critique le capitalisme, l'establishment parisien. Et pour en parler, ils se retrouvent au siège qui est dans le 8e arrondissement (16e en réalité) de Paris avec une vue imprenable sur la tour Eiffel. **Avant quand on nous qualifiait de bobos on avait des arguments, des gestes pour justement montrer que nous sommes des militants**. Je crois bien que ce n'est plus possible aujourd'hui... » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 2 (2019)

Concernant la gestion des magasins, un ancien coopérateur justifie son retrait du réseau pour certaines de ses pratiques, notamment l'augmentation des campagnes promotionnelles toujours plus importantes. Cette pratique qui était perçue à l'origine comme le symbole du capitalisme et l'incitation à consommer et aujourd'hui imposée par Biocoop à ses magasins adhérents. En 2005, Biocoop lance « La bio, je peux ! ». Derrière ce slogan se cache une sélection de produits opérée par la SA coopérative vendue à prix réduits (15 - 30 %) dans les magasins. Cette sélection de produits est renouvelée plusieurs fois dans l'année. À la différence de la simple promotion qui n'obéit à aucune règle et qui souvent est pratiquée aux dépens des fournisseurs, ici l'effort est partagé par les différents intervenants au sein de la filière. Ces intervenants vont du producteur en passant par les grossistes, les plateformes de distribution Biocoop et les distributeurs. L'initiative est louable, car elle est une tentative de l'entreprise d'élargir la portée de son offre à un public plus large ; le marché de masse; le différentiel de prix entre l'offre bio et conventionnelle étant communément acceptée comme un des freins à son développement. D'autres pratiques imposées vont en ce sens, notamment celles relatives à la convention gestion que nous avons attachée à l'archétype de mise à l'échelle du *business model* durable (cf. tableau R19).

Ces différentes pratiques ont été mises en œuvre dans le but de préserver la compétitivité de Biocoop. Nos données ne nous permettent pas de décrire avec certitude la manière dont ces pratiques se sont enchâssées dans le *business model* durable de Biocoop. Cependant, ces pratiques ne peuvent se réduire à une simple réplique mimétique des pratiques existantes. En effet, la dérive est moins insidieuse qu'il n'y paraît. Biocoop va recruter au sein du réseaux

¹⁰⁶ « Biocoop doit avoir 16 magasins à paris, Bio C'Bon doit en avoir 70, naturalisa 80. Voilà on a loupé notre implantation à paris. » - BIOCOOP, directeur général 1 (09/11/2018)

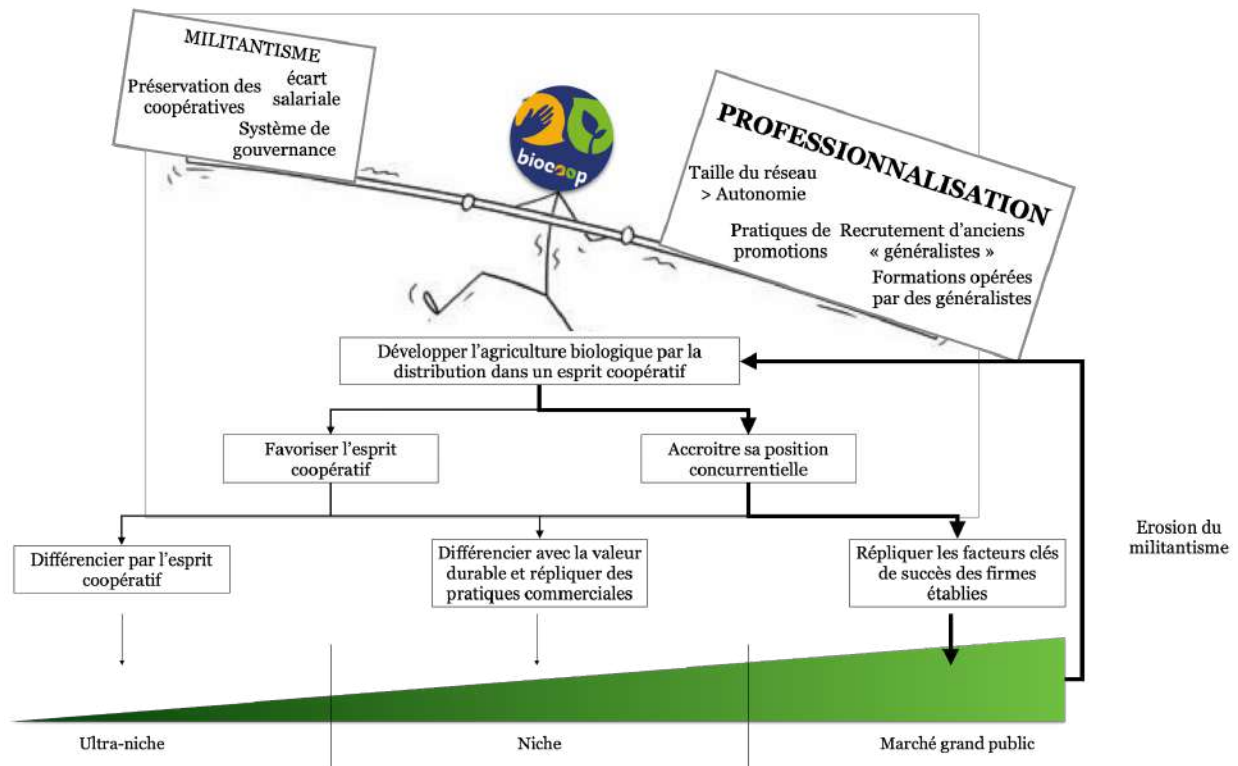
d'anciens généralistes à différents niveaux de l'organisation. D'anciens directeurs de GSA vont entreprendre une reconversion dans la gestion d'un magasin spécialisé quand d'autres gestionnaires vont intégrer le siège. D'anciens généralistes intègrent la SA coopérative afin d'y partager leurs — "bonnes ou mauvaises" — pratiques. La réplique des pratiques est également permise à travers la formation. Des formations qui pour certaines sont mises en place par d'anciens généralistes ou des généralistes toujours en poste. Un ancien salarié nous raconte sa stupeur lorsqu'il a été invité à une de ses paradoxales formations sous la responsabilité du « diable ». Ce choix est justifié par l'ancien président de Biocoop - Claude Gruffat - par l'incapacité d'acquérir les « compétences distribution » en dehors des généralistes eux-mêmes.

« Là du coup je suis un peu obligé de dénigrer Biocoop, parce que même moi ça m'a choqué quand j'ai fait une formation au siège de Biocoop. **La formation de Biocoop que j'ai eu c'était pour gérer un magasin. La personne qui nous a formés c'est un ancien de chez Casino - quand je dis un ancien de Casino ce n'est pas un ancien de Naturalia - c'est vraiment un ancien de Casino.** Moi ça me pose vraiment problème. D'ailleurs je ne m'en suis pas caché et c'est pour ça je pense que j'ai été blacklisté au sein de Biocoop. Je leur ai dit "les gars vous donnez une image au client vous donnez une image à tout le monde, mais **derrière vous embauchez des gens du Casino pour nous former sur le chiffre, etc.**". Je leur ai dit "moi aujourd'hui en étant chez Biocoop je n'ai pas envie d'être formé par un gars de Casino, qui a les valeurs de Casino". Et là ça a mis un froid dans la salle de réunion. Ça je ne devrais pas vous le dire, mais c'est pour vous expliquer que chez Biocoop il n'y a quand même pas que du bon à ce niveau-là, ils donnent une image et derrière il faut voir ce qui se passe quand même. » - BIOCOOP, category manager 2 (2019)

« Nous avons besoin de compétences métier. Et **ces compétences, on les trouve chez des personnes issues d'enseignes qui n'ont pas les mêmes valeurs que nous. Où aurions-nous pu recruter, sinon ?** De toute façon, ces personnes ont intégré le projet et les valeurs de Biocoop. » - BIOCOOP, président, Claude Gruffat, cité depuis Bastamag (10/06/2010)

Contrainte par un environnement concurrentiel en mouvement, Biocoop a opéré des arbitrages entre professionnalisation et militantisme tout en cherchant à préserver la durabilité de son modèle. On note néanmoins depuis les années 2000 une inclinaison plus marquée vers la professionnalisation (*cf.* figure R28). Cette inclinaison est génératrice d'effets d'entraînement. En effet, à mesure que Biocoop se professionnalise et réplique les pratiques des firmes dominantes, l'organisation accentue la concurrence avec les entreprises établies et accroît l'emprise de l'orthodoxie sectorielle sur son modèle. L'orthodoxie exhorte à son tour Biocoop à se professionnaliser. Dans la revue de littérature, l'orthodoxie sectorielle fait écho à des règles du jeu. Biocoop, en répliquant les pratiques des firmes dominantes, participe à un jeu dont les règles qu'elle ne maîtrise pas encore totalement sont à l'avantage des entreprises établies.

Figure R28 : Diagramme de professionnalisation de l'organisation militante



3.1.3. Solutionner le dilemme « biocoopéen » par la « suppression des extrêmes »

La transition d'une organisation militante vers une organisation (moins) militante professionnalisée ne s'est pas faite sans mal. Cependant, cette transition est justifiée par les impératifs économiques et la nécessité de pérennisation de l'organisation. En effet, comment une organisation invisible, ou pire encore disparue, peut-elle promouvoir de bonnes pratiques ? Et comment une organisation au volume d'activité toujours plus important peut-elle garantir son objectif de durabilité ? Ces questions rhétoriques reviennent dans nos entretiens avec les collaborateurs de Biocoop sous plusieurs formes (cf. tableau R23). Ce « dilemme biocoopéen » se manifeste à chaque inclinaison du réseau vers la professionnalisation et la transposition des pratiques du réseau spécialisé avec celles des firmes dominantes (cf. figure R28). L'organisation naît d'un paradoxe, celui de promouvoir la durabilité par l'activité économique. La contradiction étant intrinsèque à cette organisation, on pourrait penser qu'elle y est familière. Cependant, cette tension paradoxale est corrélée au développement d'un ou des deux objectifs contradictoires poursuivis : « le développement de l'agriculture biologique par la distribution » ou de « l'esprit d'équité et de coopération ». Les conflits entre les objectifs de Biocoop s'intensifient à la manière de la tension d'un élastique soumis à un écartement de

plus en plus important à ses extrémités. Quand la tension se rapproche de son paroxysme, l'élastique peut se rompre ou se replier brusquement. Pour Biocoop, cela est synonyme de décroissance (replier) ou de la perte de la dimension durable (rompre).

Tableau R23 : Le dilemme Biocoopéen

	Verbatim
BIOCOOP, directeur général 1 (2018)	« Nous sommes un phare dans une tempête qui s'annonce. Si le leader abaisse les barrières du marché et commence à faire pâler son phare, vous n'êtes plus visible. Si vous n'êtes plus visibles, vous êtes noyés dans la masse. Et si vous êtes noyés dans la masse, c'est la masse qui prend le pas. »
BIOCOOP, directeur général 2 (2019)	« Il faut croître, il faut communiquer. Le risque c'est que demain les consommateurs disent « ok il y a de la bio partout, je vais acheter de la bio chez Carrefour c'est la même chose. Si vous êtes trop petit, on ne peut pas savoir ce qui vous différencie. »
BIOCOOP, directeur stratégie (2019)	« Notre stratégie elle est quand même déjà de s'adapter à la croissance. C'est déjà beaucoup pour nous. Préserver notre identité, nos valeurs en maintenant notre taux de croissance c'est un exploit qui demande énormément de temps et de travail. »
BIOCOOP, directeur filiale (2019)	« On ne laisse pas la main invisible qui normalement est régulatrice changer notre modèle. Nous avons l'habitude de dire que les tensions sont notre action. Il faut qu'on surmonte ces tensions entre l'économique et l'éthique et l'environnemental. (...) On fait des choix anti-économiques en permanence. Heureusement on a pas fait que ça mais c'est ça qui nous a permis de créer la confiance. Chacun de ces choix ce sont des batailles. Des batailles avec l'économie, mais aussi des batailles internes parce que personne a la réponse. »
BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)	« Aujourd'hui le marché fait que si on n'utilise pas les moyens ... A un moment donné il faut utiliser les armes avec lesquelles on nous attaque, même si ça ne nous va que moyennement. On démontre aussi qu'on est capables d'évoluer et puis de revoir nos positionnements. Après on en revient toujours au même point, est-ce que la fin justifie les moyens ? Et ça c'est propre à chacun. »
BIOCOOP, category manager (2019)	« Les gens ne sont pas attachés à l'enseigne Biocoop, ils sont attachés à un produit pas à une enseigne. Et Biocoop ils sont obligés de faire des choix constants entre je m'adapte à la demande pour rester concurrentiel et je suis différent, on fait de la vraie bio. »

L'organisation est une tentative d'ordonner une pluralité de visions, d'objectifs, vers un changement prédéfini. À mesure que la SA coopérative croît, les divergences d'opinion vont accroître les tensions. Pour résoudre ces tensions, Biocoop va « *supprimer les extrêmes* ». Cette formule propre à un ancien directeur général de Biocoop (*verbatim* 1) consiste à se séparer des individus de l'organisation dont la présence exacerbe ces tensions. En d'autres mots, les individus aux extrémités de l'élastique, à savoir les plus militants et les plus mercantiles. Cette suppression des extrêmes se réalise par l'abandon du projet coopératif de certains adhérents et salariés ou de leur éviction. Un de nos répondants a par exemple quitté Biocoop de son plein gré, car les valeurs promues par l'enseigne et celles défendues par l'ancien adhérent ne concordent plus. D'autres ont été exclus sous motifs de désaccords et conflits d'intérêts.

Durant notre travail de collecte de données, trois directeurs généraux de Biocoop se sont succédés : Gilles Piquet-Pelleroce (2011 - 2017), Orion Porta (2017 - 2019) et Éric Bourgeois (oct 2019 -). L'organisation historiquement militante sélectionne également avec soin ses adhérents. En effet, n'est pas gérant d'une Biocoop qui veut, comme le précise le directeur général (*verbatim* 2), mais également un ancien salarié souhaitant ouvrir sa biocoop (*verbatim* 3) ; une sélection qui préserve l'organisation de l'introduction d'extrêmes.

« D'un côté, vous avez des commerçants qui ne cherchent qu'une chose. C'est en gros **s'immiscer dans l'eldorado, qui d'ailleurs n'est plus un eldorado depuis quelques temps maintenant**, de la bio. Donc ils sont là eux, pour faire du business. Et puis **vous avez toujours des ultras militants, un peu gauchisants on va dire, pour simplifier un peu l'image et le discours. Vous mettez cela dans un petit creuset. Jusqu'à maintenant cela fonctionnait parce qu'on avait supprimé un peu les extrêmes**, l'ultra militantisme un peu sectaire. On avait élagué les ultras-commerçants parce qu'eux on s'en méfiait. » - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

« Vous avez en gros la base militante, parce que pour rentrer chez Biocoop ce n'est pas si facile que ça. Je parle bien d'ouvrir un magasin. C'est une coopérative, donc ce sont tous des magasins indépendants où **il faut être coopté par d'autres, etc. Enfin, il y a toute une démarche. C'est très très long. Mais quand vous rentrez chez Biocoop en principe, c'est que vous portez des valeurs de la marque. Que l'on soit une coopérative ou un magasin indépendant, il y avait en tout cas hier, une certaine cohérence**. Globalement les valeurs étaient les mêmes. - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

« J'ai pris contact avec Biocoop. **Biocoop m'a fait comprendre que je n'avais pas le profil pour gérer un magasin Biocoop alors que j'ai travaillé 5 ans pour eux. Et vous allez voir des anciens de Monoprix ouvrir leur magasin. Allez savoir.** » - BIOCOOP, category manager d'une biocoop 2 (2019)

Cette suppression des extrêmes est une réponse au « *dilemme Biocoopéen* » qui vise à contraindre les dérives de l'organisation vers l'ultra-militantisme et l'ultra-capitalisme. Alors que l'originalité de l'organisation vis-à-vis de l'orthodoxie naît de la conduite d'un projet coopératif dans un environnement justement complexe. C'est en tout cas l'idée que partagent un ancien adhérent et ancien dirigeant comme l'illustrent leurs propos plus haut (*cf.* tableau R23). Les spécificités du réseau naissent selon eux de débats animés entre des individus aux objectifs différents et contradictoires.

3.1.4. La SCOP, le dernier rempart à l'érosion du militantisme

La croissance de Biocoop et la simplification de son environnement ont accompagné l'érosion du militantisme. De l'association militante — constituée dans son intégralité de coopératives pour lesquelles la quête de profit est une ignominie — il ne reste comme vestige que quelques Scop et autres formes coopératives. Plus haut, nous précisons qu'en 2005 les coopératives étaient minoritaires dans le réseau. En 2005, sur les 254 magasins, on dénombre

104 organisations sous formes coopératives ou associatives : 31 SA Coop, 26 SCOP, 21 SARL Coop, 9 SCC, 7 associations, 1 SCIC et 9 groupements d'achat (Toussaint, 2006). Au troisième trimestre de l'année 2015, Biocoop déclare que son parc de magasins est composé d'un quart de magasins sous forme coopérative, avant de préciser que 27 d'entre-elles adoptent la forme SCOP et 4 autres la SCIC. Un rapide calcul confirme l'idée que le nombre de structures ne s'est pas dilué dans un réseau en croissance, mais que leur nombre a bel est bien diminué en 10 ans¹⁰⁷. Ces coopératives de plus en plus rares sont indispensables pour Biocoop afin de justifier sa participation à l'économie sociale et solidaire, ses valeurs éthiques et coopératives, mais pas seulement.

Plusieurs raisons tendent à expliquer cette préférence pour les sociétés commerciales privées. L'inconvénient majeur des structures coopératives— si l'on peut dire — pour « les porteurs de projets biocoop » repose sur l'impossibilité d'obtenir une plus-value sur le capital lors de la transmission de l'activité. Cependant, les plus-values participent à l'érosion du militantisme. En effet, compte tenu de l'accroissement du rendement des magasins décrits plus hauts (*cf.* tableau R21), la financiarisation de leur transmission est de plus en plus élevée ; les porteurs de projets ayant privilégié une structure commerciale privée peuvent en retirer d'importantes plus-values. Un crime de lèse-majesté vis-à-vis des organisations coopératives étrangère aux plus-values du capital.

L'augmentation de la proportion d'organisations à but lucratif n'est donc pas sans conséquence pour le réseau. En effet, la dimension mercantile attachée aux transmissions de magasins accroît le risque d'intégrer au sein du réseau de nouveaux adhérents moins militants : moins militants, car intéressés par la rente ; moins militants, car l'on privilégie la capacité de financement à l'éthique individuelle. En effet, sans même parler d'entrepreneurs sans foi ni loi, l'accès à un magasin biocoop est de plus en plus onéreux et limite par conséquent le nombre de repreneurs potentiels. Ces apporteurs de capitaux ou repreneurs bien endettés vont exiger des rentes plus importantes de leurs magasins pouvant entraîner des dérives mercantiles. À l'instar de tout propriétaire de magasins, ces nouveaux adhérents sont également sociétaires Biocoop et peuvent ainsi siéger aux instances dirigeantes et incliner la trajectoire du réseau vers l'économie.

Tel un cheval de Troie, l'orthodoxie sectorielle prend place dans le réseau Biocoop à travers l'ouverture de l'association aux magasins non coopératifs dès 1992 (*cf.* 2.2.3). Préserver les

¹⁰⁷ 383 magasins fin 2015 * $\frac{1}{4}$ au troisième trimestre 2015 = 95,75.

magasins sous forme coopérative est donc une nécessité pour la mission de durabilité de Biocoop. La disparition des coopératives entraînerait avec elle le délitement de la durabilité.

La structure coopérative émancipe ses adhérents de la recherche de rentabilité des capitaux, étant donné que les parts sociales sont cédées au prix où elles ont été acquises. Selon un gérant d'une Scop, le seul impératif est de rémunérer justement ses salariés adhérents. Malgré les contraintes attachées aux coopératives, notre répondant laisse entendre qu'elles cachent de nombreux avantages de gestion, mais également concurrentiels. Comme les plus militants qui ont déjà quitté le navire Biocoop, le projet coopératif est peut-être mort quand les sociétés privées ont intégré le groupement, car rappelons-le : « *Biocoop, ça veut dire Bio et coopérative, c'est aussi simple que ça.* » - BIOCOOP, directeur général 1 (09/11/2018).

« Là on est encore prisonniers pendant quelques années parce qu'on a emprunté pour acheter cette entreprise qui était avant une SARL classique. Vous voyez bien la taille du magasin, ce n'est pas un magasin qui coûtait peu. Le prix des magasins il est basé sur leur chiffre d'affaires et son chiffre d'affaires potentiel, donc c'est un magasin qu'on a acheté très cher. On est encore tributaires des emprunts de tous les côtés. Le jour où on est libérés des ses emprunts, cela va être l'éclate totale pour les salariés qui y travaillent. Ils auront une liberté de manœuvre complètement dingue. C'est-à-dire qu'ils pourront attaquer sur les prix si la grande distribution vient les chatouiller. Ils pourront se lancer sur des marchés qu'on n'imaginait même pas. Ils pourront développer des activités. On n'a pas derrière nous des actionnaires qui nous réclament 14 % de rendement. C'est peut-être ça aussi qui fait notre enthousiasme à continuer à mener ce projet c'est qu'on sait qu'au bout du compte on a encore quelques années à serrer les fesses, mais au bout il y aura un magnifique pied de nez. Mais un pied de nez bienveillant et sympathique en disant aux gens vous voyez la différence c'est que nous au lieu d'en parler nous on l'a fait. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

3.2. Évolution de l'environnement concurrentiel sur le marché de l'agriculture biologique

3.2.1. Évolution du marché de l'agriculture biologique

Le marché de l'Agriculture biologique a connu une forte croissance durant la période 2007 à 2015. Durant cette période, le marché connaît une croissance annuelle moyenne de plus de 13 %. Ce marché a plus que doublé durant cette période en passant de 2,06 milliards (2007) à 5,53 milliards (2015). La croissance de ce marché est bien supérieure à celle du marché conventionnel comme l'illustre le tableau R24. La croissance du marché alimentaire est aujourd'hui tirée en partie par le marché de l'AB, ce qui explique l'intérêt pour les entreprises historiques. La croissance du marché AB ne se dément pas. Il représente en 2015 plus de 3 % du marché alimentaire contre moins de 1,5 % en 2007. Ce marché et sa croissance sont partagés principalement entre les entreprises de GSA et les distributeurs spécialisés.

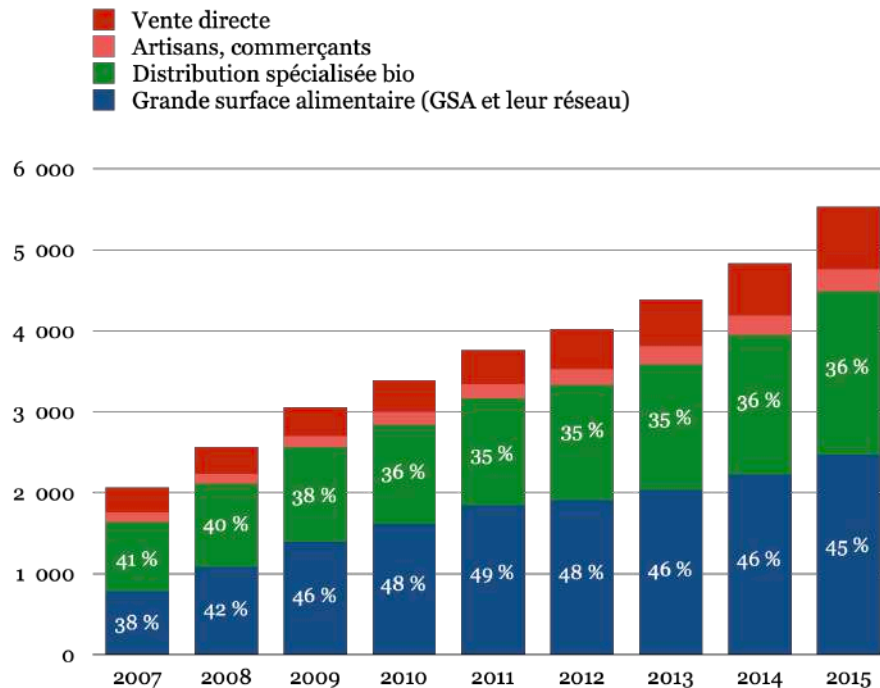
Tableau R24 : Croissance du marché AB (2007 - 2015 - en millions d'euros)

	CA marché bio	Taux de variation	CA marché alimentaire hors tabac	Taux de variation	% bio/ alimentaire
2007	2 069		146 641		1,41 %
2008	2 562	23,8 %	152 909	4,3 %	1,68 %
2009	3 057	19,3 %	153 789	0,6 %	1,99 %
2010	3 387	10,8 %	158 727	3,2 %	2,13 %
2011	3 764	11,1 %	163 280	2,9 %	2,31 %
2012	4 020	6,8 %	169 184	3,6 %	2,38 %
2013	4 383	9,0 %	173 573	2,6 %	2,53 %
2014	4 830	10,2 %	173 451	(0,1 %)	2,78 %
2015	5 534	14,6 %	175 889	1,4 %	3,15 %

(Sources : Insee compte nationaux ; Agence Bio 2016 - 2019)

Le marché de l'agriculture biologique est partagé principalement depuis la fin des années 90 par les entreprises de GSA et les distributeurs spécialisés (cf supra. figure R24). La vente directe et les artisans commerçants sont deux autres canaux de distribution favorables à l'alimentation biologique. C'est plus particulièrement le cas pour la vente directe qui connaît un intérêt croissant ; un retour aux modèles de producteurs commerçants dominants au 17^e siècle (cf supra. chapitre 4 - 1.1.1.).

Concernant les deux catégories qui nous intéressent ici, à savoir les distributeurs spécialisés et les GSA, nous identifions deux sous-périodes durant la période 2007 - 2015. Dans la première, la répartition de ce marché va incliner un temps vers les entreprises de GSA (2007 - 2011) qui deviennent dès 2008 la catégorie de distributeurs privilégiée de l'alimentation biologique. Les entreprises de GSA effleurent la majorité dès la fin des années 2000 (cf. figure R29). En effet, durant cette période, la part du marché bio détenue par les entreprises de GSA va croître brusquement : près de 40 % en 2008 et 20 % les années suivantes (cf. tableau R25). Le marché des distributeurs spécialisés n'est pas en reste avec une croissance 20 % la même année.

Figure R29 : Évolution du marché de l'AB par catégories de distributeurs (en millions d'euros)

(Source : Agence Bio)

La seconde sous-période s'étend de 2012 à 2015. Les distributeurs spécialisés maintiennent un taux de croissance annuel constant (10 % en moyenne) quand les GSA rencontrent un ralentissement brutal. Durant cette période, les distributeurs spécialisés vont maintenir un taux de croissance supérieur à celle des entreprises de GSA, mais resteront la seconde catégorie de distribution. Cependant, les formats hors GSA restent majoritaires (vente directe + distributeurs spécialisés + artisans commerçants). En 2015, ces deux catégories de distributeurs s'emparent l'un et l'autre de plus de 2 milliards de CA.

Tableau R25 : Croissance annuelle du marché AB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Grande surface alimentaire et leur réseau	781	1 083	1 391	1 617	1 844	1 910	2 035	2 224	2 469
Taux de variation		38,7 %	28,4 %	16,2 %	14,0 %	3,6 %	6,5 %	9,3 %	11,0 %
Total distribution spécialisée bio	858	1 026	1 169	1 222	1 327	1 425	1 551	1 725	2 019
Taux de variation		19,6 %	13,9 %	4,5 %	8,6 %	7,4 %	8,8 %	11,2 %	17,0 %

en millions d'euros

(Source : Agence Bio)

3.2.2. L'intensification de la concurrence entre les distributeurs spécialisés

La croissance du marché des distributeurs spécialisés est portée principalement par les magasins structurés en réseau (exemple : Biocoop ; La Vie Claire, Naturalia, etc.). En effet, les magasins spécialisés indépendants sont minoritaires et leur marché oscille entre 339 et 395 millions durant les années 2012 et 2015¹⁰⁸. C'est donc principalement les réseaux de magasins spécialisés qui accompagnent la croissance de leur part du marché bio (*cf.* figure R30). Cette croissance est portée par les réseaux existants, notamment la SA coopérative Biocoop dont le CA représente, en 2012, 44 % de la valeur du marché des distributeurs spécialisés en réseau (481 millions pour 1078 millions)¹⁰⁹ et plus d'un tiers du total cumulé entre réseau et indépendants pendant l'ensemble de la période 2008 à 2015¹¹⁰.

Tableau R26 : Caractéristiques des principaux réseaux de distribution spécialisés

Enseignes	Création	Statut
Biomonde	1991	SA Coopérative
Les Nouveaux Robinson	1993	SA Coopérative à directoire
Le grand panier bio	1997	SARL
Bio&Co	1999	SA
Accord-Bio	2000	Association de loi 1901
GVA Bio	2003	SARL
So.bio	2005	SARL
<hr/>		
NaturéO	2007	SAS
Bio&Sens	2007	SAS
Bio C'Bon	2008	SAS
Marcel & Fils	2008	SAS
Le marché de Léopold	2008	SAS
BBG Bio Bon et Gourmand	2011	SAS
Les comptoirs de la bio	2012	SAS
Le Marchand Bio	2012	SARL

(Sources : Les Echos études, 2017 ; *societe.com* ; *kompass.com*)

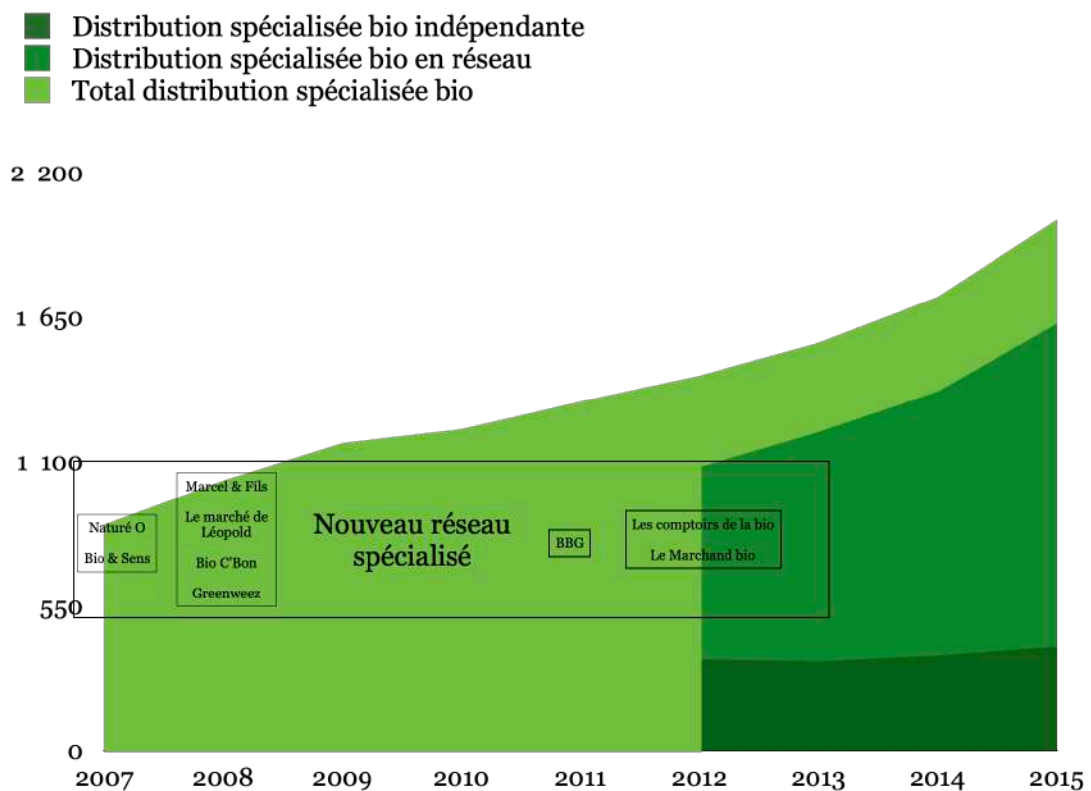
¹⁰⁸ Il n'existe pas de données sur les périodes antérieures.

¹⁰⁹ Notons toutefois que le CA du réseau n'est pas constitué à 100% de produits biologiques. Dans les biocoops, on retrouve des produits en conversion, certains produits labélisés "Système Participatifs de Garantie », mais aussi des produits nonalimentaires et non labélisables comme les produits pour bébés etc. Les intéressés estiment que 90% de leur CA est le fruit de la vente de produits biologiques, un taux que l'on a appliqué pour ces calculs.

¹¹⁰ 30,8% pour 2007.

Outre les concurrents antérieurs à la période, de nouvelles entreprises (*cf.* tableau R26), coopératives et associations de magasins spécialisés en réseau intègrent le marché durant la période (*cf.* figure R30). Après la transformation de Biocoop en 2004, aucun réseau de magasins ne prend plus de formes juridiques coopératives ou associatives, marquant indubitablement un tournant dans la place du commerce spécialisé dans le tissu économique français. Ces réseaux sont bien différents les uns des autres. Certains sont inscrits dans des démarches militantes et d'autres pénètrent ce marché à des fins ouvertement lucratives. Ces organisations viennent prendre part à ce qu'un ancien DG de Biocoop qualifie « *d'Eldorado du bio* ». Deux de ces nouvelles enseignes retiennent notre attention durant la période *post* 2006 : la première, Bio C'bon, en raison de l'irritation qu'elle génère auprès du *leader* du marché Biocoop ; la seconde, Greenweez, car elle propose une forme de distribution nouvelle sur le marché bio, le e-commerce spécialisé.

Figure R30 : Évolution du marché de l'agriculture biologique détenu par les distributeurs spécialisés (en millions d'euros)



(Sources : Agence Bio - Les Echos études 2017)

L'entreprise Bio C'Bon a été fondée en 2008 et a ouvert très rapidement plusieurs magasins sur l'hexagone (30 en 2013), mais également à l'international. Biocoop entretient une aversion particulière à l'encontre de cette entreprise qui dans nos entretiens n'est jamais

décrite en termes élogieux (*cf.* tableau R7) en raison de sa gouvernance et des choix qui en découlent. En effet, ce nouveau distributeur est la propriété d'une société d'investissement spécialisée dans l'immobilier commercial : Marne & Finance. Le directeur de la société d'investissement est également celui du réseau de magasins depuis 2012. De plus, les choix concernant les approvisionnements sont opposés à ceux de Biocoop, tel que le recours massif aux produits importés en avion, la non-saisonnalité des produits, les produits issus de serres chauffées, etc. L'arrivée de Bio C'Bon marque le tournant sur le secteur de la distribution spécialisée, où les distributeurs se livraient une concurrence « presque amicale » comme nous le décrit le directeur général de Biocoop. Au demeurant, c'est peut-être l'efficacité relative au développement de ce réseau qui gêne l'historique de la bio. En moins d'une dizaine d'années, Bio C'bon intègre le trio de tête des réseaux spécialisés en termes de nombre de magasins.

Tableau R27 : Bio C'bon l'incarnation de la financiarisation des DS

Interviewé	Verbatim
BIOCOOP, directeur stratégie (2019)	« Pour nous Bio C'Bon c'est du capitalisme financier de très mauvais aloi. »
BIOCOOP, directeur général 1 (2018)	« Bio C'Bon c'est l'exemple parfait d'une bio. C'est une bio, il n'y a pas de problème. Mais vous trouverez des tomates en hiver, qui ont poussé sous des serres chauffées. Ce n'est pas du tout la bio que l'on défend chez Biocoop. »
BIOCOOP, directeur général 2 (2019)	« Nous on a toujours voulu développer un maximum en vrac. Aujourd'hui tous les distributeurs bio font du fruits et légumes. Avant ils ne le faisaient pas tous, Bio C'Bon en général ils font le minimum en fruits et légumes. En fait, ils font le minimum en tout. »
BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)	« Bio C'Bon c'est un loup dans la bergerie. C'est une entreprise de GMS déguisée en magasin bio. Ils n'ont qu'un objectif c'est le profit et aucune valeur. »
FOURNISSEUR 1, responsable grands comptes (2019)	« Bio c'bon je le mets dans le deuxième marché, Naturalia c'est pareil. On peut les livrer, mais ce ne sont pas nos clients prioritaires. Ce sont des filiales de groupe cotées en bourse. »
EXPERT 7 (2019)	« Si je vais au marché, j'ai des produits locaux, mais qui sont pas bio. En termes d'impacts environnementaux, le bio de Bio C'Bon va être plus impactant parce qu'elle émet beaucoup plus que le simple artisan qui fait 20km le samedi matin pour aller au marché. C'est paradoxal, mais manger la bio, ce n'est pas toujours le bon choix environnemental. Il faut sélectionner la bonne bio de la mauvaise. »

La seconde organisation qui bouscule la distribution spécialisée est Greenweez, mais pour une autre raison au départ¹¹¹. Greenweez est une plateforme e-commerce créée en 2008 par deux amis d'enfance. L'entreprise génère en 2015 un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros.

¹¹¹ Spoiler: La société Greenweez sera rachetée en 2016 par Carrefour.

L'offre de produits alimentaires biologiques n'est pas l'objet de la plateforme. En effet, elle se destinait au début à offrir des biens écologiques et non alimentaires comme nous le relate le directeur et fondateur de l'entreprise. Cette société va diffuser la perturbation numérique sur le marché de l'alimentation biologique, quand les *pure-players* se concentrent pour l'heure sur le marché alimentaire conventionnel (Amazon) ; les distributeurs spécialisés étant pour la plupart en retrait en ce qui concerne le e-commerce, spécifiquement Biocoop.

« À la base, quand on a lancé Greenweez, on ne faisait absolument pas d'alimentaire. Donc à la base Greenweez est un site de distribution de produits écologiques. Parce qu'à l'origine, ce n'était pas évident et il n'y avait pas assez de modèles réussis de distribution alimentaire en e-commerce. Donc, par produit écologique on entendait ce qui est solaire, lampe à dynamo, dispositif pour améliorer la qualité de l'air. Puis nos clients ont commencé à nous demander de distribuer des produits bio, car ils trouvaient ça sympa de pouvoir acheter des produits sur le même site et donc on a commencé à partir de 2010, 2011, à opérer un virage vers l'alimentaire et très vite ça s'est imposé comme notre principal vecteur de croissance et aujourd'hui ça représente pratiquement 85 % de notre chiffre d'affaires. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

L'ensemble de ces organisations ont comme point commun de distribuer des produits biologiques qui leur sont réservés et dont les GSA sont exclues. En effet, des fournisseurs et grossistes ne traitent qu'avec ces organisations. C'est le cas également de certains produits labellisés qui ne peuvent être vendus qu'en magasin spécialisé (*cf infra* 3.3.3.). Greenweez est en concurrence avec les distributeurs spécialisés physiques selon son directeur général pour cette raison. En effet, les plateformes e-commerce telles qu'Amazon ou les enseignes de GMS distribuent des produits bio de marque propre, de marque nationale ou de marque bio spécialisées GMS. En revanche, la plateforme Greenweez, ne vendant que du bio est dans la capacité de proposer à la vente les produits que l'on retrouve dans les magasins spécialisés. L'offre s'adresse ainsi à une clientèle plus engagée, comme le décrit le fondateur.

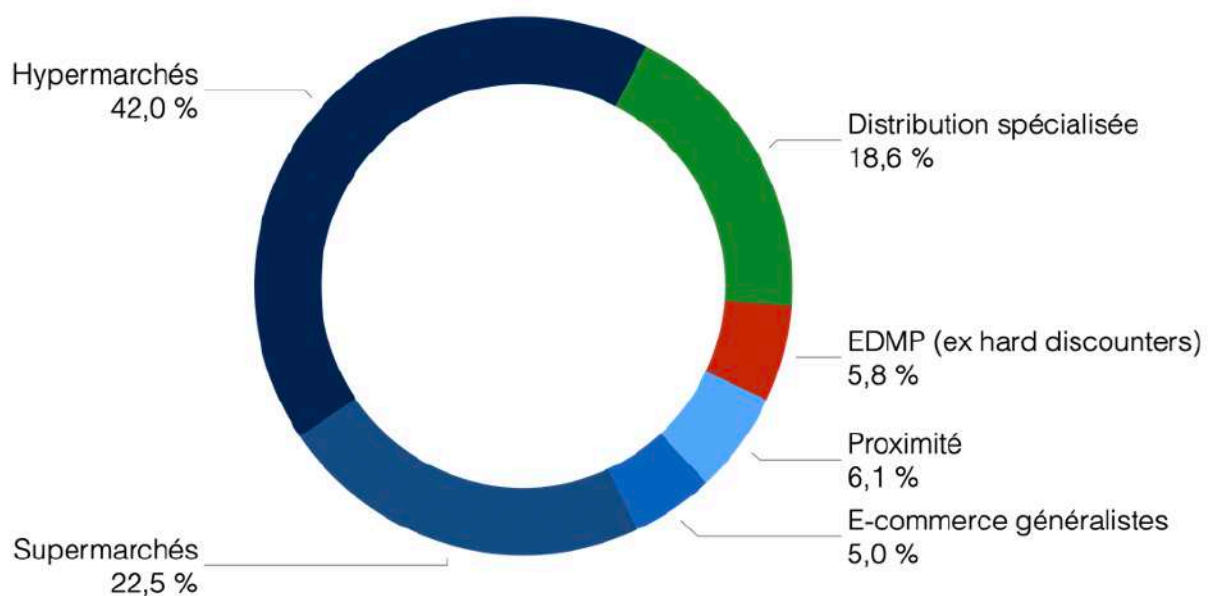
« Le bio il y a quand même deux univers qui sont distincts, il y a le bio GMS d'un côté et le bio spécialisé de l'autre. Ce n'est pas les mêmes marques, ce n'est pas les mêmes fournisseurs **mêmes si maintenant ça le devient un petit peu** parce que certains industriels font des marques pour les côtés, mais à l'origine ce n'est pas les mêmes boîtes derrière, souvent pas la même typologie de clients derrière et souvent ce sont deux circuits de distribution qui sont différents finalement. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

3.2.3. Réponses stratégiques des généralistes à la croissance du marché AB

Les entreprises de GSA, mais aussi *hard-discounters* vont intensifier leur intérêt déjà présent pour le marché de l'AB (*cf supra* 2.3.1.). L'augmentation de la valeur de la part de marché des entreprises de GSA est le résultat d'une augmentation du volume de vente dans leurs canaux

de distribution traditionnels. En effet, à travers son panel de consommateurs, Kantar nous partage une répartition des parts de marché entre les différents formats de distribution pour l'année 2015, que nous représentons graphiquement au sein de la figure R31. Notons qu'un décalage important apparaît entre les 18 % de parts de marché relevé des distributeurs spécialisés contre les 36 % présentés par l'Agence Bio (*cf infra*, figure R29)¹¹². On constate sur ce graphique que l'hypermarché et le supermarché sont les formats de distribution privilégiés par les GSA pour la vente de produits bio. Les magasins de proximité et leur formule e-commerce (LAD et *drive*) sont aussi à contribution. Les *hard-discounters* entrent également sur le marché du bio.

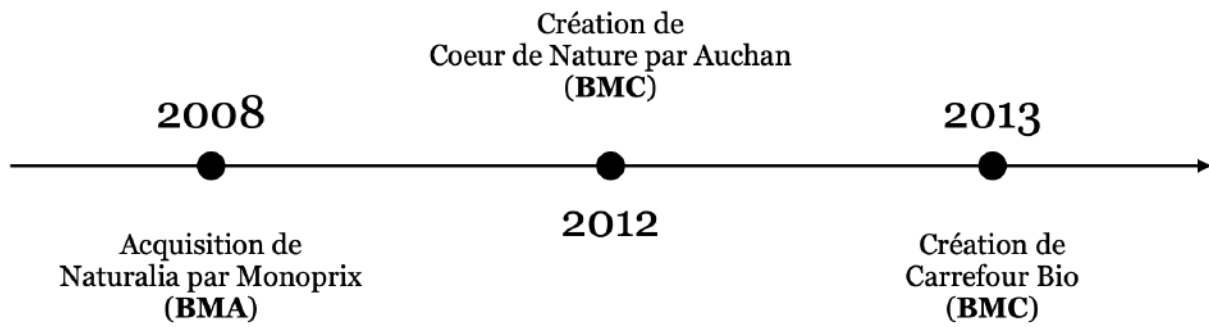
Figure R31 : Parts de marché valeur des circuits de distribution sur le bio (2015)



Source (Kantarworld Panel)

Cependant, les enseignes de GSA ne se cantonnent plus à une augmentation de l'offre au sein de leurs formats de distribution existants comme Carrefour l'avait mis en place dès 1992 (*cf supra*, figure R24). En effet, trois entreprises de GSA vont mettre en œuvre des stratégies de réponse spécifiques (*cf*, figure R32) : Monoprix - Casino et l'acquisition d'un *business model* existant (2008), Auchan et la création d'un *business model* spécialisé (2012) et Carrefour et la création de son propre *business model* également (2013). Le reste des GSA établies ont capitalisé sur leurs modèles existants durant cette période (2007 - 2015).

¹¹² Kantar n'intègre pas dans ses études de panels les magasins spécialisés hors réseaux, la vente directe et les artisans.

Figure R32 : Les stratégies de réponse à la perturbation du marché bio des GSA

BMA : *business model acquisition* ; **BMC** : création de *business model*

Comme nous l'avons décrit au début de ce chapitre (*cf.* 1.1.1.), la distribution de produits AB s'est construite en opposition à la distribution de produits conventionnels. L'implantation des acteurs de la GMS sur le terrain de la distribution spécialisée apparaît comme contre nature. Ainsi, le rachat d'acteurs historiques comme Carrefour a pu le faire avec « RueduCommerce » pour le e-commerce ou Dia pour le *hard-discount*, ne s'est réalisé que tardivement pour le marché de l'AB. C'est l'entreprise Monoprix, filiale du groupe Casino, qui osa s'aventurer la première sur le terrain des distributeurs spécialisés en rachetant dès 2008 l'enseigne Naturalia. Monoprix est positionné depuis longtemps sur un segment de marché *premium* et très urbain. Les magasins ont évolué depuis sa création qui à l'origine était comme son nom l'indique sur le modèle du prix unique (*cf. supra.* chapitre 4 : 1.1.3.) Quand les autres enseignes et groupes succursalistes des années 60 ont fait évoluer leur modèle vers celui du libre-service à petit prix (*cf. supra.* chapitre 4 : 1.1.4.), Monoprix a construit un modèle de supermarché axé sur une implantation urbaine et un positionnement de prix supérieur. Le modèle de Monoprix est différent de celui des distributeurs spécialisés. Cependant, des similitudes avec le positionnement de Naturalia ont rendu le rachat de l'entreprise opérable. De plus, Monoprix est l'enseigne généraliste avec la proportion de CA générée par les produits labélisés AB la plus élevée (*cf. infra.* 4.4.2.). En 2010, le poids des produits responsables dans son CA est de 3,8 %. Les produits responsables intègrent les produits bio (76,3 % bio et bio et équitable 5,4 %), mais également les produits écologiques (14,4 %), le commerce équitable (3,7 %) et la pêche responsable (0,2 %).

À la suite du rachat, les magasins Naturalia se sont développés, passant de 38 le jour du rachat à près de 200 en 2019. Rappelons que Naturalia est une entreprise fondée en 1973. L'entreprise est en 2015 la numéro 1 en nombre de magasins en Île-de-France avec plus de 100 magasins. Ce rachat fait grincer des dents certains dirigeants de Biocoop, car l'enseigne

Naturalia est passée dans le giron des enseignes de GMS, mais l'offre demeure cohérente comme en attestent les mots d'un ancien directeur de Biocoop. Monoprix est une enseigne de GMS dont le groupe Casino en devient l'actionnaire unique en 2013. Casino fait donc acquisition de Naturalia par ricochet. Les trois enseignes ne communiquent pas vraiment sur les liens de filiation qui les unissent entre 2008 et 2015. En 2014 et 2015, le poids des produits responsables dans le CA total de Monoprix passe à 4,9 % puis 5,4 %. Ce poids s'élève à 7,3 % et 8,2 % en intégrant Naturalia.

« Je suis presque embêté par les Naturalia, je préférerais parler d'autres distributeurs, car en termes d'offre, ils sont assez cohérents. **En termes d'offre en tout cas c'est ceux qui peuvent être le plus proches de nous. Ils sont historiques sur la sélection de produits.** Ce sont des sélectionneurs d'offres, ils travaillent avec beaucoup de petits fournisseurs. Ils ont de vrais choix stratégiques en termes d'offre. Après par contre ils ont pas de notion de saisonnalité. Mais on va dire que ce sont quand même les plus cohérents sur le marché en termes d'offre. » - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

Le cas de Naturalia est perçu comme une réussite pour les enseignes de GMS et pour les distributeurs spécialisés. La force de ce rachat réside dans l'autonomie et l'indépendance de gestion accordées à Naturalia vis-à-vis de l'entreprise Monoprix et du Groupe Casino. Cette indépendance nous a d'abord alertée sur la difficulté de réaliser des synergies et la menace d'effets de cannibalisation entre les deux magasins. En effet, les Naturalia sont souvent implantés à proximité d'un Monoprix, mais les deux directeurs d'enseignes nous assurent qu'un Naturalia ou autre distributeur spécialisé n'est pas perçu comme un concurrent direct. Un cadre de l'enseigne nous confie que la concurrence d'un distributeur spécialisé et l'équivalent de la concurrence entre Monoprix et Zara.

« Naturalia ne peut pas se permettre d'investir sur des montants et des valeurs locatives aussi importants. D'un autre côté, nous avons des magasins Monoprix qui sont parfois trop grands par rapport à leur potentiel de chiffre d'affaires, donc il a été choisi de dire, on réduit le magasin X et on convertit cette nouvelle surface en Naturalia. Sauf qu'en termes de valeur locative et structures RH communes, le magasin Naturalia sera exploité en franchise Naturalia de Monoprix. (...) **Par exemple le magasin d'Alésia a un loyer faramineux. Naturalia souhaite s'implanter dans le 14^e puisque c'est pile-poil le cœur de clientèle de Naturalia. L'opportunité fait que nous avons transformé une partie de la surface de vente du Monoprix en Naturalia pour aller concurrencer justement Biocoop et Bio C' Bon qui eux se sont permis d'acheter à prix d'or,** ou en tout cas de les louer à prix d'or et nous, nous faisons une opération blanche. » - MONOPRIX, directeur régional (2018)

Bien que Monoprix et Naturalia soient les enseignes du groupe Casino se portant le mieux, aucune autre enseigne de GMS ne s'est engagée dans le rachat d'un distributeur spécialisé

durant la période 2007 - 2015¹¹³. Malgré les synergies en termes d'actifs précisés plus haut, le groupe Casino - Monoprix - Naturalia opère une stricte répartition entre ses enseignes. Naturalia et Monoprix s'engagent à séparer les circuits de distribution spécialisés de ceux de la GMS. Vous ne trouverez donc pas de produits Monoprix dans les Naturalia. Et à l'inverse pas de produits Naturalia et marques spécialisées dans les magasins Monoprix et Casino. Les produits et marques de spécialistes bio demeurent par conséquent strictement réservés aux magasins spécialistes. L'autonomie accordée permet à Naturalia d'innover sur certains concepts comme les magasins végétariens ou l'éco-conception des nouveaux bâtiments comme nous l'explique un responsable développement.

« C'est vraiment **deux entreprises distinctes avec un choix de produits complètement différent**. S'il n'y a pas de choix d'usage, un produit vendu en GMS, donc à Monoprix, ne va pas se retrouver chez Naturalia. On est dans deux approches totalement différentes parce qu'il y a une question de qualité des produits, il y a une question de localisation des produits. On essaie de développer le local aussi très fortement et on a une approche qui se veut bio aussi dans le magasin lui-même. Je m'explique, actuellement, il n'y a aucun concurrent qui a des **magasins qui sont construits de manière écologique. Alors que nous ouvrons assez de magasins en ce moment chez Naturalia**. Et dans ces magasins, vous avez le bois des étagères qui sont issues de forêts à développement durable, vous avez des peintures qui sont des peintures écologiques. Vous avez le sol qui est fait en plastique recyclé. **Enfin, c'est un investissement. C'est un coût de concept. C'est un coût de magasin qui est cher, mais qui se veut en totale cohérence avec ce qu'on veut partager avec nos clients.** - NATURALIA - responsable développement (2019)

La seconde réponse stratégique des entreprises établies consiste à créer ex nihilo un format de distribution spécialisé. Le premier acteur de la GMS traditionnelle à tenter l'expérience est le groupe de la famille Hulin, plus connu en distribution sous le nom de son enseigne Auchan. Dès 2012, Auchan inaugure l'ouverture d'un supermarché bio démesuré pour le secteur des spécialistes de 1000 m² en région parisienne et avec plus de 13.000 références. Dans ce magasin qui répond au nom « Cœur de nature » sont proposés à la vente des produits de sous-marque distributeurs Auchan et des marques spécialistes ; une cohabitation de courte durée. En effet, Auchan scindera plus tard son offre en deux enseignes distinctes à savoir spécialisées dans Cœur de Nature et GMS dans ses magasins Auchan Bio (2017).

Un an après l'ouverture du premier magasin Cœur de Nature (Auchan), Carrefour implante son premier magasin spécialiste sous la marque Carrefour Bio. Au sein des magasins, une place importante est réservée à la marque Carrefour. Le concept se différencie de l'enseigne

113 En janvier 2018, le groupement Les Mousquetaires, maison mère de l'enseigne Intermarché, rentre au capital du groupement Les Comptoirs de la Bio à travers une prise de participation minoritaire de 16 %. À ce moment, les comptoirs de la Bio comptaient 141 magasins. Par le biais de cette participation, les adhérents d'Intermarché peuvent ouvrir des magasins bio spécialisés.

Coeur de Nature sur la taille des magasins (< 300m²), et sur la composition de l'offre qui n'intègre pas les marques de magasins spécialisés (Auchan Bio n'apparaissant qu'en 2017). Carrefour souhaite mettre en avant sa marque de distributeurs dans son offre bio, cependant cette offre est pour l'heure incomplète comme le répètent nos répondants. Cependant, à la différence de l'hypermarché où l'offre conventionnelle côtoie l'offre biologique, les magasins Carrefour Bio n'offrent que des produits issus de l'AB. Ainsi, il devrait être possible de garnir les étals des magasins avec des marques et des produits réservés aux distributeurs spécialisés. Toutefois, l'apparition de magasins spécialisés portant le nom des acteurs conventionnels change la donne pour les historiques de la bio dont Biocoop. Des stratégies vont se mettre en place en réaction, comme nous le détaillons dans la prochaine sous-section. En 2015, Carrefour compte 4 magasins Carrefour Bio. La majorité de son activité sur le secteur est opérée par ses magasins traditionnels. Le groupe propose 5000 références de produits bio dans ses hypermarchés (1.800 MDD). Cette même année, Carrefour s'autoproclame premier distributeur généraliste de produits bio en France, avec une part de marché (revendiquée elle aussi) de 20 % sur le marché bio GSA, soit près de 500 millions de CA contre 700 millions pour la SA coopérative Biocoop¹¹⁴.

3.3. Les réactions stratégiques de Biocoop en vue de protéger le marché de l'agriculture biologique des distributeurs spécialisés

3.3.1. Les campagnes publicitaires anti-concurrentielles signées Biocoop

Dès 2008, les entreprises de GSA et leurs réseaux de magasins deviennent les canaux de distribution principaux de l'alimentation biologique devant les distributeurs spécialisés. Biocoop demeure néanmoins le réseau de magasins numéro 1 sur le marché de l'AB. Biocoop ambitionne de développer une agriculture biologique avec des valeurs durables détaillées dans la précédente section (*cf supra*. section 2). Pour défendre ses valeurs, la coopérative doit démarquer son offre génératrice de valeur durable par rapport à celles des généralistes et autres distributeurs spécialisés moins consciencieux. Cette distinction se concentre toutefois sur la production conventionnelle et les enseignes de GSA en ce qui concerne les campagnes publicitaires.

La coopérative va en effet mobiliser des outils de communication éprouvés par le secteur : la publicité. Auparavant, la communication de Biocoop passait par des canaux peu orthodoxes tels que la participation à des pétitions (OGM, nucléaire, etc.). Nous avons vu qu'à mesure

¹¹⁴ Carrefour : 20% de 2469 (Agence Bio - 2015) - Biocoop 90% de 768 (CA 2015).

que le marché bio et Biocoop se sont développés, l'organisation militante s'est professionnalisée (cf. 3.1.2.). Il en est de même pour les pratiques de communication qui se modernisent, en d'autres mots, qui se calquent sur les pratiques des firmes dominantes et s'adaptent à l'orthodoxie. Le directeur général de Biocoop qualifie ce mouvement de « course à l'armement de la communication », comme le révèle le verbatim ci-dessous. Cependant, ces pratiques de communication éprouvées par les distributeurs traditionnels sont adaptées par Biocoop en y insufflant son esprit militant.

« Le savoir-faire que Biocoop avait c'est son combat militant. Je pense que cela a beaucoup plus d'impact de faire une publicité en disant : « dans une pomme traditionnelle, il y a plus de 60 traitements » qu'un discours du type "on est des gentils, une coopérative où il n'y a pas de patron, etc.". Quitte à être moderne ou utiliser des moyens entre guillemets (je mets beaucoup de guillemets) modernes de communication. **Biocoop rentrant comme les autres dans une course à l'armement de la communication, autant la mettre à la disposition d'un vrai projet sociétal.** » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

En effet, l'organisation va mettre en place une campagne publicitaire originale en dénigrant les produits ou le conditionnement des produits conventionnels et distribués dans les GSA. L'image R4 présente les 6 visuels de communication mis en place en septembre 2014. Ces visuels ont été communiqués à travers de l'affichage public, le site internet de la SA coopérative, les réseaux sociaux et dans la presse écrite et électronique. Au sein de ces visuels, des messages qui incitent à la non-consommation de produits conventionnels ; dans l'ordre : « *N'achetez pas de fraises en hiver* » ; « *N'achetez pas de lait non bio* » ; « *N'achetez pas d'œufs en boîte* » ; « *N'achetez pas de pommes traitées chimiquement* » ; « *N'achetez pas de riz suremballé* » ; « *N'achetez pas de cosmétiques non bio ou non écologiques* ». Ces messages sont attachés à des données relatives aux dégâts sanitaires, environnementaux et sociaux des pratiques d'achat critiquées. Concernant le quatrième visuel en bas à gauche, concernant la pomme, il est par exemple précisé : « *Certaines pommes de table françaises peuvent recevoir jusqu'à : 1,8 traitements herbicides ; 15,7 traitements insecticides ; 28,8 traitements fongicides* ».

Cette campagne de communication véhicule un double message. En plus d'attirer l'attention du consommateur sur l'organisation, Biocoop associe du même temps un message militant. Une communication dont le DG en place lors de sa diffusion qualifie d'innovation. Si nouveau que le visuel de la pomme a amené Biocoop à comparaître en justice. En effet, le message « *N'ACHETEZ PAS DE POMMES* », conduit l'Interfel (association interprofessionnelle de la filière des fruits et légumes frais), l'ANPP (L'association Nationale Pommes Poires) et la FNPF (Fédération Nationale des Producteurs de Fruits) à assigner Biocoop en justice. Le second jugement (après rejet en référé) condamne la société pour

pratiques anti-concurrentielles. Le TGI de Paris¹¹⁵ juge que cette communication participe au dénigrement du produit pomme, notamment « conventionnelle » et incite à son boycott. Le caractère trompeur de la publicité n'est pas validé par le tribunal et Biocoop écope d'une amende de 30 000 euros : 10 000 euros par plaignant.

Image R4 : Visuels communication Biocoop (2014)



3.3.2. Renforcement des produits issus du commerce équitable

Mise à part la communication, Biocoop va matérialiser sa différence avec les entreprises de GSA et distributeurs spécialisés à visée capitalistique et non environnementale (Bio C'Bon) en renforçant au sein de ses magasins les produits à haute valeur éthique. Les valeurs éthiques et coopératives sont précisées dans le cahier des charges de la coopérative. Néanmoins, Biocoop a conscience que peu de consommateurs s'y intéressent en détail. Les premières recherches relatives à la charte renvoient à un visuel d'une page, très loin des

¹¹⁵ TGI Paris, le 21 septembre 2016, 15/07793.

détails présents dans le cahier des charges (94 pages pour la version 2018). Biocoop va donc renforcer au sein de ses magasins des produits éthiques connus et reconnus à travers un label ; le commerce équitable et le local.

En 2014, Biocoop affirme que 24 % des produits vendus dans ses magasins sont issus du commerce équitable. Il existe deux formes de commerce équitable. La plus connue est le commerce équitable Nord/Sud, c'est-à-dire l'achat auprès des groupements de petits producteurs des pays en développement en vue de les accompagner par le biais d'une rémunération juste de leur travail. La seconde est le commerce équitable dit Nord/Nord où la dimension locale vient s'adjoindre à l'équitable. En d'autres mots, il s'agit de produits locaux rémunérant équitablement les producteurs français. Cela est mis en avant dans le cahier des charges et dans les magasins avec la gamme de produits « *Ensemble, solidaires du producteur au consommateur* ».

3.3.3. La « sur-labelisation »

Les marques et produits présents dans les magasins spécialisés et les magasins mixtes (GSA, HD etc.) ne sont pas les mêmes. Cependant, cette séparation communément acceptée apparaît de moins en moins évidente. Au début des années 2000, les entreprises de GSA se concentraient sur le développement de leur MDD bio et les industriels de l'agroalimentaire développaient à leur bon vouloir leurs produits en bio sous leurs marques nationales. Cependant, le marché de l'AB s'élève à plus de 3 milliards en 2010 puis presque 6 milliards en 2015. Les perspectives de croissance ne montrent pas de faiblesses dans les années à venir.

En amont de la filière, les changements vont dans le même sens pour certaines marques spécialisées. En effet, ces producteurs bio proposent leurs produits dans un premier temps aux magasins spécialisés ; les seuls intéressés par ces produits ou/et les seuls intéressés par une quantité de produits. Dans les faits, les marques spécialisées sont dans l'incapacité de répondre au volume des ventes des entreprises de GSA et la contractualisation avec de trop petits fournisseurs entraînerait des pénuries fréquentes dans les assortiments. Aujourd'hui, les GSA ont dépassé ces freins en développant de nouvelles pratiques d'achat comme nous l'explique un responsable du marché bio chez Carrefour. Certains fournisseurs sont donc enclins à vendre leur production ou une partie en GSA ; bien souvent cette vente a lieu avec une autre marque.

« Le bio ne va pas de pair avec l'industrialisation, avec la massification. C'est un peu incompatible. C'est pour ça qu'on a des parades, que l'on appelle "le marché partagé". Cela permet aujourd'hui

pour un même produit d'avoir plusieurs fournisseurs. Encore une fois, c'est en cours d'évolution, mais aujourd'hui pour le lait on ne travaille pas avec un seul fournisseur. On travaille avec plusieurs fournisseurs pour couvrir une même unité de besoin. (...) Il y a des marchés hyper-pénuriques où si l'on n'assure pas nos *sourcing* avec plusieurs fournisseurs on n'y arrive pas. On était incapables de faire ça il y a 10 ans. » - CARREFOUR, responsable marché bio (2019)

Pour préserver cette offre dichotomique, des labels plus exigeants que l'AB vont se mettre en place. C'est par exemple le cas du label Biopartenaire qui promeut une agriculture biologique et équitable. Ce label fait suite au regroupement d'entreprises de plus en plus nombreuses (5 en 2002 - 30 en 2019) dans le but d'adosser une valeur sociale et éthique au label agriculture biologique. Ce label vise à mettre en valeur les produits AB qui respectent des engagements au-delà de la réglementation. Cette dimension équitable passe inévitablement par un encadrement de la rémunération des producteurs, la mise en place de contrats à engagements réciproques (contrats pluriannuels ; engagement sur les prix et la quantité sur des périodes d'au moins 3 ans), mais également par la vente exclusive au sein de magasins spécialisés. Le lieu de distribution aurait un lien direct avec le caractère équitable des produits vendus ; une prise de position assez forte étant donné que les producteurs attachés à ce label se privent de la moitié du marché bio.

Toutefois, l'apparition de magasins spécialisés portant le nom des acteurs conventionnels change la donne pour les fournisseurs, les organismes de labélisation et les distributeurs qui ont l'exclusivité sur ces produits. C'est un enjeu stratégique qui entraîne des procédures réglementaires auxquelles se livrent certains labels. En effet, le directeur d'un label interrogé nous confie travailler sur des textes juridiques dans le but d'empêcher les produits qu'ils labélisent de se retrouver entre les mains des entreprises de GSA. Ce comportement nous renseigne sur les tensions présentes entre les acteurs historiques de l'AB et les enseignes de GSA.

« On est un label on est pas une entreprise, donc on a aussi un minimum de protection juridique, on va dire, à avoir. Il nous faudrait des critères bien précis pour dire qu'on refuse certains distributeurs spécialisés et pas d'autres. [...] du coup après moult débats on a arrêté le fait que c'était réservé à des marques qui étaient distribuées en magasins spécialisés. Et par magasin spécialisé bio, en premier lieu, c'est défini sur au moins 95 % de produits bio alimentaires dans les magasins. Ce n'est pas forcément la volonté dans la définition première, donc là on est en train de la finaliser. On a décidé de rajouter le fait que dans les magasins, il ne doit pas y avoir de produits bio de marque distributeur, d'une enseigne conventionnelle je veux dire. Donc si dans les Carrefour bio il y a toute une gamme de produits Carrefour bio avec la marque de l'enseigne, ce n'est pas considéré comme un magasin spécialisé dans notre définition, mais je ne sais pas si juridiquement ça va tenir. » - LABEL BIO ET ÉQUITABLE, directeur général (2019)

Biocoop ne se limite pas à la distribution de ces labels dont elle partage l'exclusivité avec les distributeurs spécialisés, mais participe également au développement de son propre label. Biocoop est l'un des confondateurs du label Bio cohérence (2009). Ce label naît du mécontentement de certains historiques de la bio concernant l'alignement du cahier des charges AB français sur le moins-disant européen en janvier 2009. En effet, en 2004, la Commission européenne accuse les règles nationales en matière d'agriculture biologique de limiter les échanges intra-européens. La refonte réglementaire de 2009 fait donc disparaître le droit de subsidiarité nationale (*cf supra*. 1.3.1.). En réaction, des acteurs de la Bio (dont Biocoop) vont mettre en place un nouveau label qui a minima reprend les prérogatives de l'ancien cahier des charges français quand il n'élève pas le niveau d'exigence. Par exemple :

- Le label européen tolère 0,9 % de contamination OGM ; l'ancien label français 0,1 ; Bio Cohérence 0
- Les labels français et européens admettent la présence de 5 % d'ingrédients non biologiques dans un produit transformé (sous certaines conditions) ; Bio Cohérence 0.
- Le label européen autorise les fermes mixant productions biologiques et non biologiques (sous certaines conditions) ; Bio Cohérence uniquement des fermes exclusivement bio.
- Absence de réglementation concernant la saisonnalité des produits pour les labels européens et français ; interdiction des cultures de contre-saison (serres chauffées interdites) pour Bio Cohérence.

Pour le caractère social, le label Bio Cohérence proscriit la vente de produits labélisés dans des enseignes de GMS. Le label justifie son choix par le souhait « *que les agriculteurs puissent vivre correctement de leur travail et reçoivent donc une rémunération ajustée.* » Et de préciser ensuite que « *les produits Bio Cohérence ne doivent donc pas être vendus en supermarchés, ce qui représenterait, selon l'association Bio Cohérence, une adhésion à un système qui tire les prix vers le bas.* » L'encadré R19 présente la définition d'un magasin spécialisé d'après Bio Cohérence et illustre comment ce label garantit une offre exclusive aux entreprises de GSA. À travers la sur-labelisation Biocoop entretient la différence entre les offres généralistes et spécialisées sans lesquelles les distributeurs spécialisés seraient enclins à disparaître selon un de ses directeurs généraux. Cette stratégie n'empêchera pas Carrefour de devenir le *leader* du marché en 2017 ; l'objet d'analyse de notre ultime section.

« Le marché allemand c'est 10-15 milliards. Vous avez des magasins spécialisés qui ferment tous les jours puisque la grande distribution maintenant a capté le marché. Pourquoi ? Parce qu'on a fait des supermarchés bio. Les supermarchés conventionnels se sont dit : le mode de fonctionnement est identique, les tailles de magasins sont identiques, l'accueil est identique. Par contre les produits sont différents. Résultat, en Allemagne, vous avez des chaînes de magasins 100 % bio qui ferment au profit des magasins des chaînes de distribution : métro et compagnie qui sont mixtes. Le consommateur il trouve la même chose partout. Donc aucun intérêt ! L'accueil, les produits (...), en France le fait d'avoir des spécialistes dont Biocoop. Cela a permis de booster le marché. Parce que les gens se sont retrouvés dans les valeurs de Biocoop. **Si vous banalisez votre marché et bien vous allez le tuer naturellement. Puisque la seule valeur que vous pourrez mettre en avant c'est : ça coûte 100. Je l'ai à 90 à droite. Je l'ai à 85 à gauche. Et bien, je veux celui qui est à gauche. Il n'y a pas de secret. Vous êtes obligés de taper dans les coûts. Ça veut dire que votre degré d'exigence sur la bio sera moindre.** Le degré d'exigence sur les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux sur la bio tel que Biocoop le concevait sera moindre. Fatalement, le marché va s'effondrer au profit des plus efficaces en termes de coût. » - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

Encadré R19 : Définition d'un magasin spécialisé en alimentation biologique selon Bio Cohérence

(Source : Cahier des charges Bio Cohérence - version Avril 2020)

« Au sens du présent cahier des charges, un magasin spécialisé en bio est un magasin :

- ayant 75 % de son activité en produits alimentaires,
- ayant au minimum 90 % de son offre alimentaire en produits biologiques certifiés,
- **ne distribuant pas de produits sous-marques de distributeurs appartenant à la grande distribution.** »

SECTION 4 : PHASE 3 : LA CONQUÊTE DU MARCHÉ BIO PAR CARREFOUR (2016 - 2019)

De 2016 à 2019, Carrefour va intensifier les actions stratégiques en direction du marché bio généraliste et spécialisé et devenir *leader* sur ce marché dès l'année 2017. Pour ce faire, Carrefour va manifester son intention stratégique à l'encontre du marché AB en ajoutant une mission sociale dans ses statuts, ainsi qu'en définissant des objectifs et un plan d'action précis en vue de les atteindre (4.1.). L'objet de la seconde sous-section consiste à diffuser cette durabilité dans le portefeuille de *business models* de Carrefour. En d'autres mots, nous recensons et analysons les multiples innovations de *business models* mises en œuvre par Carrefour en vue de dominer le marché AB (4.2.). Ces différentes innovations de *business models* auront pour conséquence de propulser Carrefour à la tête du marché AB, devant le *leader* historique Biocoop. Nous détaillons les effets performatifs de cette stratégie pour le groupe en perte de vitesse sur le marché alimentaire dans son ensemble (4.3.). On observe également certains effets de ce changement de position concurrentielle brutal pour le secteur, les distributeurs spécialisés et Biocoop (4.4.).

4.1. Étape 1 : La reconnaissance stratégique de la durabilité par Carrefour

4.1.1. Un nouveau dirigeant pour piloter Carrefour dans un environnement perturbé

De juin 2012 à juillet 2017, le groupe Carrefour est sous la direction de Georges Plassat. Durant ses deux mandats, le PDG se concentre sur la rénovation du parc, la décentralisation des magasins, mais surtout appuie la stratégie multi-formats du groupe avec un déploiement massif des magasins de proximité sur le territoire durant son second mandat (2015) comme le met en avant le tableau R28 et son graphique associé (*cf.* figure R33). Ce développement est réalisé avec l'ouverture de magasins, mais aussi le rachat d'enseignes comme le rachat de Dia dont le groupe avait cédé ses parts en 2011. Carrefour devient en 2014 le premier actionnaire de l'enseigne de *hard-discount* Dia et ses 800 magasins suite à une transaction de 600 millions d'euros. L'objectif annoncé est de convertir ces magasins HD en magasins de proximité comme le montre la figure R33. Vers la fin de son mandat, il entreprend des investissements tardifs du groupe vers le e-commerce (*cf. supra.* chapitre 4 - 2.3.6.) avec le rachat de Rueducommerce en janvier 2016 (plateforme e-commerce non alimentaire) et

Greenweez en juillet de la même année (alimentaire ; cf *infra*. 3.2.2.). Un retard que Georges Plassat associe à la lourdeur de l'organisation comme le relatent ses propos lors de la dernière AG sous sa présidence (15 juin 2017).

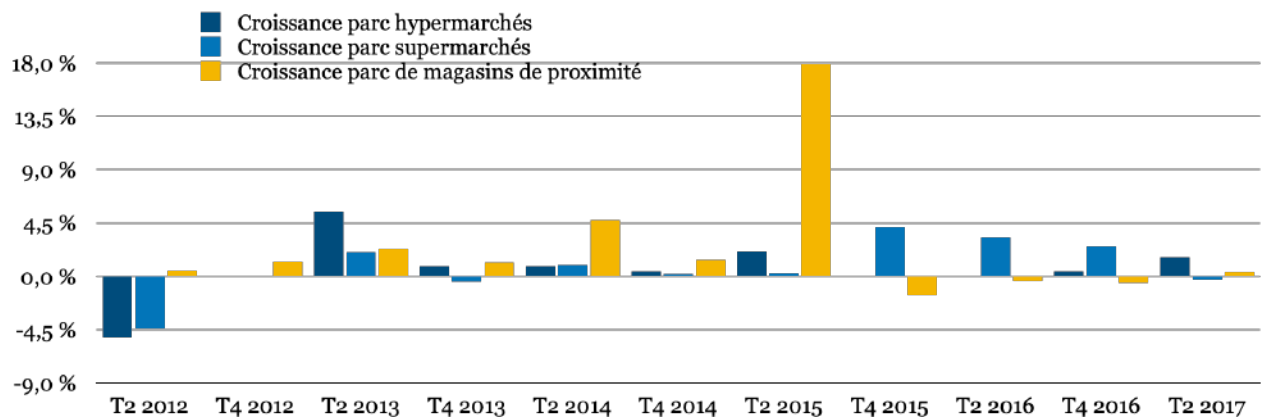
« Sur le digital, nous avons avancé. Certains pensent que nous avons été trop lentement, ce qui est possible. Ce n'est pas par mépris, c'est tout simplement parce que l'entreprise est grande, qu'elle est lourde et a besoin de temps pour s'acclimater. » - CARREFOUR, président directeur général, Georges Plassat cité dans LSA (21/06/2017)

Tableau R28 : Évolution du parc de magasins Carrefour (mandat de Georges Plassat)

	12.2011	12.2012	12.2013	12.2014	12.2015	12.2016	06.2017
Hypermarché	232	220	234	237	242	243	247
Supermarché	977	934	949	960	1 003	1 062	1 059
Proximité	3285	3 342	3 458	3 673	4 263	4 222	4 237
Cash&Carry	137	139	138	143	142	143	143
Total	4631	4 635	4 779	5 013	5 650	5 670	5 686
Evolution du parc sur la période				1055			

(Sources : Rapports financiers semestriels Carrefour 2010 - 2018)

En juillet 2017, Alexandre Bompard prend les rênes du Groupe en tant que nouveau président-directeur général un énarque qui occupe des fonctions d'administration publique (inspection des finances, conseiller ministériel, etc.) et de direction d'entreprise (Canal +, Europe 1, Fnac). Son mandat au sein de Carrefour fait suite à ses mandats en tant que PDG du groupe FNAC (2011 - 2016), puis FNAC Darty (2016) dont il a conduit l'acquisition ; un groupe en proie à la concurrence directe d'Amazon. La stratégie omnicanale mise en place au sein de la FNAC a permis de redresser le groupe. Une prouesse face au géant du e-commerce dont la menace plane aujourd'hui sur le secteur de la distribution alimentaire. La date de nomination d'Alexandre Bompard (9 juin 2017) à la tête de Carrefour chevauche celle du rachat de Whole-Food (enseigne de distribution américaine spécialisée en produits biologiques) par Amazon (16 juin 2017).

Figure R33 : Croissance semestrielle du parc de magasins Carrefour (2012 - mi 2017)

(Sources : rapports financiers semestriels Carrefour 2012 - 2017)

Sans surprise, sa prise de fonction est annonciatrice d'un investissement du groupe vers le e-commerce. Cependant, le nouveau dirigeant va également orienter de manière ostensible la stratégie du groupe vers la transition alimentaire et donc le marché AB. C'est pour l'année 2017 que Carrefour communique publiquement pour la première fois son chiffre d'affaires réalisé sur les produits issus de l'AB dans un communiqué de presse daté du 23/01/2018. Ce communiqué est intitulé : « *Carrefour 2022* » : *Une nouvelle ambition pour le groupe*. Avant cette date, les communiqués et les rapports financiers publics du groupe n'abordaient pas l'agriculture biologique. Ce document « Carrefour 2022 » - tantôt qualifié de plan, tantôt de stratégie - est annonciateur des choix à venir du Groupe dans le secteur de la distribution alimentaire.

4.1.2. Intégration de la durabilité dans la stratégie : La redéfinition de la mission organisationnelle en vue du cap stratégique à l'horizon 2022

« Carrefour 2022 » matérialise la volonté d'Alexandre Bompard d'orienter la stratégie du groupe vers deux axes : devenir le *leader* du e-commerce alimentaire et la transition alimentaire. On retrouve dans ce document une seule déclaration du nouveau directeur général. Cette déclaration résume la stratégie à venir du Groupe, et précise sa volonté d'orienter le groupe vers le marché de l'AB. Un cap à tenir en vue d'échapper aux perturbations successives et cumulatives (*cf supra*. chapitre 4 - figure R17).

« J'ai une grande ambition pour Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire en offrant à nos clients, tous les jours et partout, une alimentation de qualité, fiable, et à un prix raisonnable. Pour ce faire et pour retrouver une dynamique conquérante, nous devons refonder notre modèle, en simplifiant notre organisation et en nous ouvrant aux partenariats, améliorer notre efficacité opérationnelle, investir dans nos formats de conquête, bâtir un modèle omnicanal performant et développer notre offre de produits frais et bio, notamment

sous la marque Carrefour. C'est le sens du plan de transformation "Carrefour 2022" que nous dévoilons aujourd'hui, et que le Groupe et ses collaborateurs porteront avec ambition et détermination. » CARREFOUR, Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Carrefour

La transition alimentaire passe par des axes différents tels que l'accroissement des produits frais, mais surtout l'alimentation bio. C'est dans ce même document que Carrefour officialise son objectif de 5 milliards de CA dans le bio à l'horizon 2022. Cette annonce marque la volonté de Carrefour de se saisir du marché AB. Cette annonce perçue comme prétentieuse par les partisans de la bio de la première heure apparaît pour ces derniers de plus en plus menaçante à mesure que l'échéance se rapproche. Ce souhait de positionner le groupe comme un acteur de la transition alimentaire n'est pas anodin et semble être influencé par plusieurs facteurs. Certains de nos répondants pensent que cette orientation n'a pour but que de coller aux attentes du marché, d'autres imaginent qu'elle est l'occasion de s'éloigner de concurrences intenses avec les entreprises de GSA historiques (Leclerc, etc.) ou le géant du numérique Amazon. Selon un de nos répondants, cette orientation répond pour Carrefour à une nécessité de redonner une orientation, voire une mission sociale au groupe ; une mission diluée à mesure des perturbations successives.

« Je vais vous raconter ce que **Alexandre Bompard me racontait quand on faisait les premiers one to one**, quand il est arrivé à la tête de Carrefour. La première fois que l'on s'est rencontrés, **il m'a posé la question en me demandant, c'est quoi la mission de Carrefour aujourd'hui sur le marché ?** Il est arrivé en s'étonnant, et à juste titre, que **Carrefour était sur un marché sans avoir de mission. On doit avoir une raison d'être, et l'aboutissement de ça c'est que c'est désormais dans l'objet social de Carrefour. La transition alimentaire** est inscrite dans les statuts de Carrefour désormais, puisque la loi le permet depuis le printemps¹¹⁶. Il faut bien entendre le « pourquoi Carrefour est allé vers la transition alimentaire ? » C'est parce que Carrefour avait besoin d'une mission. Évidemment qu'elle devait être sur l'alimentaire. Il n'y a plus de raison de faire une mission générale comme il y a 30 ans où Carrefour démocratisait les DVD, les GPS, les magnétoscopes et tout ça. C'était ça l'objectif de Carrefour à ce moment, démocratiser la consommation. » - EXPERT 10 (2019)

L'objectif que nous avons identifié dans le quatrième chapitre semble bien loin de la réalité organisationnelle du groupe qui assure la gestion de toujours plus nombreux formats de distribution : « *L'objectif de Carrefour se traduit comme la recherche d'un profit économique à travers un accroissement du volume des ventes dans un format de magasins unique qui intègrent une offre diversifiée et des prix de vente compétitifs* » (extrait du chapitre 4 - cf. 1.2.2.). Comme le suggérait le précédent

¹¹⁶ Le répondant fait référence à la loi PACTE du 22 mai 2019. Le Code civil a été modifié en ce qui concerne l'objet social d'une société. Jusqu'alors, une société devait avoir un objet licite. Désormais, il est également prévu par l'article 1833 du Code civil que la société devra être gérée « *dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* »

extrait d'entretien ci-dessus, la volonté de Carrefour de devenir le *leader* de la transition alimentaire a été votée et adoptée par les sociétaires durant l'assemblée générale extraordinaire de juin 2019. Ainsi, dans les statuts de l'entreprise on retrouve un préambule qui précise la nouvelle raison d'être de l'organisation (cf. encadré R20). L'organisation devient une entreprise à mission, celle de « *proposer à (ses) clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous* ».

Encadré R20 : Nouveau préambule des statuts de Carrefour

(Source : Avis préalable de réunion - Assemblée générale du 14 juin 2019)

« Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, **nous avons pour ambition d'être leaders de la transition alimentaire pour tous.** »

4.1.3. La mise en action : Act for Food

Entre l'annonce de janvier 2018 d'un objectif de 5 milliards de CA pour 2022, et l'évolution des statuts en 2019, Carrefour a mis en place un programme d'action en septembre 2018 afin de mettre en lumière son engagement vers la transition alimentaire, d'où le choix de la dénomination *Act for Food*. Il est annoncé pour la France avec neuf actes allant de la réduction des pesticides au développement de l'alimentation végétarienne comme le montre le tableau R29. D'autres actes viendront compléter les précédents en fonction des actions mises en place par le groupe. À la clôture de l'année 2019, on compte 13 actes. Ce plan prend forme sur un site internet dédié¹¹⁷. Les actes et leur nombre sont adaptés et déclinés selon les pays d'implantation du groupe. Par exemple, on en compte 19 en Belgique et 30 pour l'Espagne en décembre 2019.

Tableau R29 : Les actes Act for Food

Actes	Objectifs	Date
Acte 1	Garantir le bio 100% français accessible	09-2018
Acte 2	Exclure 100 substances controversées	09-2018
Acte 3	Supprimer l'utilisation des pesticides	09-2018
Acte 4	Supprimer les traitements antibiotiques en élevage	09-2018

¹¹⁷ [Actforfood.carrefour.fr](https://actforfood.carrefour.fr).

Acte 5	Garantir une pêche responsable	09-2018
Acte 6	Nourrir nos animaux d'élevage sans OGM <0,9%	09-2018
Acte 7	Doubler la gamme végétarienne	09-2018
Acte 8	Favoriser la biodiversité des fruits et légumes	09-2018
Acte 9	Garantir une traçabilité complète	09-2018
Acte 10	Aider la conversion au bio	11-2018
Acte 11	Lutter contre le gaspillage	11-2018
Acte 12	Fruits et légumes bio de saison	02-2019
Acte 13	Réduire les emballages	04-2019

(Sources : actforfood.carrefour.fr ; twitter.com/CarrefourFrance ; archive.org)

Sur la page internet réservée à *Act for Food* on retrouve quatre rubriques : « *pourquoi agir* », « *nos engagements* », « *nos actions* » et « *agissons ensemble* ». Dans la première rubrique, on retrouve les enjeux en lien avec l'agriculture qui motivent l'entreprise et la définition de certains objectifs s'y affairant, comme celui de l'aide à la conversion de producteurs vers l'AB. La seconde rubrique s'apparente à un état des lieux flatteur des actions et des pratiques du groupe en lien avec les aspects sociaux et environnementaux. La rubrique « *nos actions* » liste les différents Actes poursuivis par le groupe Carrefour, c'est-à-dire les objectifs poursuivis et les actions mises en place et à venir. Cette rubrique est mise à jour en fonction des nouveaux objectifs poursuivis par le groupe, comme la mise en place de l'Acte 12 concernant la saisonnalité des produits en février 2019. Lors d'un entretien avec un responsable du marché bio chez Carrefour, l'intéressé nous explique comment le groupe identifie de nouveaux axes d'amélioration. Quelques semaines après cet entretien, l'Acte 12 prenait place sur le site internet.

« En interne, je me bats notamment pour qu'on retire les fruits et légumes hors saison, donc là il y a eu, je ne sais pas si vous avez vu, mais **nous avons fait une communication à la presse sur le fait que nous allions tester de supprimer toutes les références de ce que nous appelons les contre-saisons**, c'est-à-dire tomates, courgettes, poivrons retirés des rayons en hiver. Cela sera testé dans 5 magasins, je crois. Effectivement aujourd'hui, justement l'idée, et notamment dans la cellule bio dont je fais partie, c'est d'être jusqu'au-boutistes de la démarche. Si demain on veut pouvoir démontrer aux clients qu'on ne fait pas ça juste pour le chiffre et si on veut être cohérents et pousser le bio pour de vraies raisons, il faut que l'on puisse aller jusqu'au bout de la démarche et être plus en cohérence et prendre différents paramètres lors des achats et même après. » - CARREFOUR, responsable marché bio (2019)

Concernant la mise en place des actions en elle-même, il faut savoir que le programme adopte une approche temporelle très large. Dans les actions mises en place, on retrouve sur

le site *Act for Food* des actions de Carrefour antérieures au lancement du programme : création de la boule bio -évidement- (1992) ; campagne de publicité « Le marché interdit » (2017). Certains actes ne sont pour l'heure que prospectifs comme l'Acte 6 qui affiche la volonté de réduire la présence d'OGM des produits Carrefour (Bio et non-bio), sans toutefois préciser les actions à mettre en place. D'autres Actes font l'objet d'expérimentations concrètes qui parfois sont répliquées à tout un format de magasins. Pour l'Acte 13 (réduction des emballages), par exemple, le concept d'« apporte ton contenant » a d'abord été testé dans des magasins volontaires. Il prend la forme d'un service offert aux consommateurs. Les clients volontaires apportent leurs contenants personnels en vue d'y emballer leurs achats dans les ateliers de découpe (boucherie, charcuterie, fromagerie, etc.).

La personne en charge du projet nous explique qu'il travaille actuellement à trouver un moyen de transférer l'économie de coûts réalisée par l'économie du papier vers le client afin de les inciter à favoriser cette pratique. Cette économie de coûts est non négligeable à l'échelle globale pour Carrefour, mais dérisoire au niveau individuel. La mise en place de ce projet peut apparaître simple, mais elle nécessite d'intégrer un certain nombre de contraintes, d'ordre pratique et juridique comme nous l'explique la personne en charge de ce projet. Cependant, la réduction des emballages est une nécessité, car les emballages et de surcroît les emballages plastiques apparaissent incompatibles avec une offre AB cohérente.

« Pour ce projet, là où il y a avait un problème c'était au niveau de l'hygiène. Parce que normalement le produit vendu est emballé, mais avec ce projet il faut s'assurer qu'il n'y ait pas de risque de contamination. Donc il y a un passage chez le juridique qui est assez long et complexe. Après, il faut aussi expliquer au client qu'il ne faut pas mélanger deux types de viandes, de fromages et de poissons donc c'est compliqué. Au niveau juridique, c'est compliqué donc tu vas forcément te faire refuser ta demande à cause du problème d'hygiène. Parce que si tu tombes malade et que tu vas te plaindre au magasin, l'enseigne sera fautive parce qu'elle n'aura pas respecté les normes d'hygiène. En plus, les clients doivent apporter leurs propres contenants transparents, c'est obligé que ce soit transparent pour des raisons de sécurité pour pas que les gens en profitent. Et ils doivent venir avec un contenant pour chaque produit qu'ils viennent acheter. » - CARREFOUR - chargé projet RSE (2019)

D'autres actions sont plus ambitieuses dans la mesure où elles s'imposent et donc contraignent la liberté des consommateurs. L'acte 12, visant à supprimer les fruits et légumes hors saison, décrit plus haut, a été testé dans 4 hypermarchés et dans l'ensemble des magasins Carrefour bio. Cette action est perçue comme militante pour les salariés de Carrefour. En revanche, elle comporte un risque pour le groupe. Le succès de Carrefour et de l'hypermarché en général est basé sur la profondeur de la gamme des catégories de

produits¹¹⁸. En supprimant de leur offre un certain nombre de fruits et légumes, l'entreprise s'inquiète de perdre certains de ses consommateurs actuels comme nous le confie un directeur d'hypermarché. Par conséquent, la mise en place est beaucoup plus timide. Lors de nos visites dans un hypermarché Carrefour qui expérimentait la saisonnalité, nous remarquons qu'une offre mixte cohabitait au sein des magasins avec une offre bio 100 % saisonnière au sein des espaces « *bio expérience* » (cf *infra*. 4.2.2.) et une offre non-saisonnière dans les rayons traditionnels à quelques pas seulement l'une de l'autre.

« Le client, s'il ne trouve pas ce qu'il est venu chercher, il ira le trouver ailleurs. Donc dans le meilleur des cas il fera ses courses chez nous et ira ailleurs ou alors il ira directement chez la concurrence ou il pourra trouver l'intégralité de son panier. » - CARREFOUR - directeur d'hypermarché 2 (2019)

4.1.4. Act for Food, un outil pour signaler le processus de durabilisation de Carrefour

Le cahier des charges Biocoop a rempli le rôle de garde-fou. Il est la réponse apportée par Biocoop à la question : *comment préserver/garantir la durabilité de notre modèle dans un processus d'accroissement de notre activité économique ?* Pour sa part, Carrefour est confronté à une problématique tout autre que nous traduirons à travers la question suivante : *comment préserver/garantir la rentabilité de nos modèles dans un processus de durabilisation de notre activité ?* *Act for Food* est ici la réponse proposée par Carrefour à cette question. C'est un outil qui permet à Carrefour de mettre en œuvre des actions concrètes (auto-discipline) et d'afficher sa proactivité auprès de ses parties prenantes (recherche de légitimité). Un outil qui permet à l'organisation de revendiquer ses actions vers la durabilité dans un environnement où le scepticisme à l'égard des pratiques environnementales et sociales est monnaie courante. En effet, à l'heure du *#greenwashing*, communiquer sur la préservation de l'environnement est un exercice périlleux comme nous l'explique un expert du secteur.

« Aujourd'hui, sur le secteur, les distributeurs sont encore réticents à communiquer sur les actions qu'ils mettent en place. Lidl sont actifs, mais sont plutôt silencieux. Ils ont un gros dynamisme sur le marché. Ils intègrent les producteurs. Ils travaillent énormément sur la conception de leurs magasins, mais ils font ça en interne. En France dès que vous faites quelque chose on vous le critique, donc c'est parfois plus judicieux¹¹⁹ de le garder pour soi. » - EXPERT 5 (2019)

¹¹⁸ Une enquête du Crédoc (2012) hiérarchise les critères de choix des magasins alimentaires dans cet ordre : le plus proche ; le moins cher ; celui qui offre le plus de choix ; celui où il y a un parking ; celui qui permet de faire ses courses le plus rapidement ; etc.

¹¹⁹ Judicieux, en effet, car Lidl a fait l'objet d'une campagne de dénigrement en juillet 2020 par l'association L214 qui dénonce les conditions d'élevage des poulets

Ainsi, les actes et leurs déclinaisons en actions sont pour Carrefour un moyen d'asseoir leur crédibilité. En effet, les choix sémantiques visent à devancer les critiques communément mises en œuvre contre les discours environnementaux qui trop souvent n'ont été qu'une façade. Carrefour souhaite, au-delà des mots, mettre en lumière auprès des consommateurs et de ses détracteurs les actions mises en œuvre, par la preuve. Toutefois, les arbitrages entre les informations à communiquer et celles à passer sous silence pourront toujours être sujets à critiques.

La dernière rubrique intitulée « agissons ensemble », que nous n'avons pas précisée dans la sous-sous-section précédente, intègre une dimension interactive sur le site actforfood.fr, offrant la possibilité aux consommateurs de voter pour certains projets d'action qu'ils souhaiteraient prioriser et ainsi aider Carrefour à décider des prochaines actions à mettre place en faveur de la qualité alimentaire pour tous. Un outil qui permet d'identifier les actions qui peuvent être traduites économiquement. Par conséquent, Carrefour peut privilégier les actions générant de la valeur durable et qui intéressent les consommateurs ; facilitant ainsi la capture de cette valeur. Au contraire, le *business model* de Biocoop crée de la valeur dont la capture lui est souvent impossible.

Act for Food est donc à la frontière entre programme d'action et programme de communication. Concernant la dimension communication, Carrefour attache à *Act for Food* une solide campagne de communication. En sus du site internet, Carrefour met en place le 9 septembre 2019 une vidéo publicitaire sous forme de manifeste. Cette publicité débute avec un slogan aux allures volontairement vieillissantes avant de déconstruire les *a priori* qu'il occulte : « avec votre fourchette et votre couteau, vous avez le pouvoir de changer le monde ». Un mini-métrage rythmé et audacieux où Carrefour s'adresse par la suite aux consommateurs par le biais d'une voix hors champ afin d'énumérer les différentes actions du groupe en direction de la transition alimentaire. Un format de publicité que Carrefour avait déjà adopté pour sa publicité intitulée « Le marché interdit » diffusée un an plus tôt et critiquée de *greenwashing* (cf. encadré R21). Plusieurs mini-métrages accompagnent cette publicité afin de décrire les actes du programme *Act for Food*.

**Encadré R21 : Extrait communiqué de presse - Le « marché interdit », nouveau marché de dupes ?
(26.09.2017)**

(Source : <https://www.semencespaysannes.org/>)

« À l'instar des multinationales agrochimiques et semencières, la grande distribution prend en otage paysans et citoyens dans un système alimentaire toujours plus industrialisé et toxique. Magie de la communication, un

des leaders mondiaux du secteur (Carrefour) se poserait aujourd'hui en défenseur des semences paysannes via un certain « marché interdit »....

C'est pourtant bien les critères de cette même grande distribution qui ont concouru à l'homogénéisation des semences, et in fine à l'érosion de la biodiversité cultivée....par une propagande entretenant la confusion (1), **Carrefour deviendrait un hors-la-loi, combattant main dans la main avec des producteurs et sauvant la biodiversité cultivée.**

Contrairement à ce que laisse penser Carrefour qui fait large usage des termes “semences paysannes”, **le RSP n'est pas associé à cette campagne.** Nous tenons à rappeler que le renouveau actuel des semences paysannes est dû à un travail collectif et patient, issu d'une diversité de regards et d'une mutualisation des savoir-faire : une démarche à l'opposé des stratégies marketing de l'agro-business à l'affût de nouvelles niches commerciales à exploiter ou d'initiatives écocitoyennes à récupérer pour se verdir la façade. »

(1) Les « légumes interdits » ne le sont pas. De plus, dans la réglementation actuelle sur les échanges de semences, il subsiste quelques ouvertures : échanges pour des travaux de sélection, vente pour un usage non commercial. Depuis août 2016, les échanges de semences paysannes sont possibles dans le cadre de l'entraide agricole. »

Toujours dans le cadre de la campagne de communication *Act for Food*, deux spots d'une minute, diffusés tous les lundis du 17 septembre au 29 octobre sur TF1 ont invité chaque semaine un producteur bio partenaire de Carrefour à répondre aux questions des consommateurs. Les producteurs répondent aux questions des consommateurs, qui ont été contactés la veille par TF1 à poser leurs questions sur Twitter. À l'instar de ce dialogue télévisé entre producteurs et consommateurs, Carrefour a amené les collaborateurs de certains de ses magasins à répondre à des tweets sur certains paradoxes qui entourent la cohérence d'une agriculture biologique et la distribution en grande surface. Carrefour profite de cette campagne pour diffuser sa nouvelle signature : « On a tous droit au meilleur ». Une signature qui se détache des précédentes qui tournaient depuis longtemps autour de l'optimisme¹²⁰.

Act for Food, de par l'ampleur de sa campagne de communication et par la pluralité des axes poursuivis en faveur de la transition alimentaire, donne un cap commun au groupe. Ce groupe s'est saisi de la transition alimentaire pour donner une vision commune à un groupe aux formats de magasins, aux régions d'implantation et aux profils de clients très variés. *Act for Food* éclaire sur les réponses opérationnelles mises en place par le groupe. Les ambitions annoncées impliquent des mouvements stratégiques de l'organisation que nous allons décrire à la lumière des évolutions du portefeuille de *business models* de Carrefour dans la prochaine section.

¹²⁰ « Avec Carrefour, je positive », « Le positif est de retour », « Du positif chaque jour », puis « J'optimisme ».

4.2. Étape 2 : Diffuser la durabilité dans le portefeuille de *business models* de Carrefour

4.2.1. Faire concourir les formats de distribution vers le marché bio

La volonté de Carrefour de devenir « *leader* de la transition alimentaire pour tous¹²¹ » implique de prendre et maintenir le *leadership* sur le marché AB qui est en 2016 dans les mains du distributeur spécialisé Biocoop. Le plan stratégique « *Carrefour 2022* » et *Act for Food* sont ultérieurs à la domination du marché AB par Carrefour qui intervient l'année 2017 (*cf infra.* 4.3.1.). Pour réaliser cette transition, Carrefour va faire évoluer ses *business models* existants et développer son portefeuille de *business models*. L'entreprise entreprend des modifications progressives de son *business model* principal, celui de l'hypermarché, à travers la diversification de son *business model*, c'est-à-dire en adjoignant un nouveau *business model* à l'existant. Cette diversification prend le nom de « *bio expérience* » (*cf infra.* 4.2.2.).

Pour devenir *leader*, mais aussi réaliser un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros sur le marché bio, Carrefour va également intensifier le développement de ses magasins Carrefour Bio (*cf infra.* 4.2.3.) qu'il avait créé en 2013 (*cf supra.* 3.2.3.). Durant la période 2016 et 2019, Carrefour va faire l'acquisition de deux entreprises spécialisées dans la vente de produits biologiques : la plateforme e-commerce spécialisée Greenweez en 2016 (*cf infra.* 4.2.4.) et un réseau de magasins du Sud-Ouest So.bio en 2018 (*cf infra.* 4.2.5.). Dans les prochaines sections, nous décrivons les innovations de *business models* énoncées plus haut et leur déploiement dans le réseau de magasins Carrefour.

4.2.2. La « bio expérience », ou comment diversifier le *business model* de l'hypermarché

La superficie des hypermarchés est l'une des caractéristiques ayant fait le succès des enseignes de GSA. Cette même caractéristique est identifiée aujourd'hui comme handicapante, voire paralysante, face aux différentes perturbations (*cf supra.* chapitre 4). L'accroissement de la concurrence sur l'offre alimentaire (HD), l'émergence de magasins spécialisés sur l'offre non alimentaire et alimentaire et la digitalisation du commerce ont tous trois concouru à la réduction des m² dédiés à l'offre non alimentaire tels que les livres, les disques, le textile, l'électroménager ou les biens d'équipement. Ces surfaces en surplus vont

¹²¹ Statuts Carrefour mis à jour.

permettre à Carrefour de mettre en place des expérimentations dans certains de ses magasins tels que les « *bio expérience* ».

Le 9 juillet 2018, Carrefour inaugure le réaménagement d'un espace de 550 m² au sein de l'hypermarché Carrefour de Chambourcy. Ce nouvel « univers » répond à l'appellation de « *bio expérience* ». La « *bio expérience* » est une tentative d'évolution de l'agencement des plus grandes enseignes de Carrefour, les hypermarchés. Il n'est pas question d'une étagère, d'un rayon, ni même d'une ou deux allées dédiées aux produits issus de l'AB comme nous avons pu le décrire précédemment (*cf supra*. 2.3.2.), mais d'un espace de plusieurs centaines de m² exclusivement réservé aux produits bio. Ce « *shop in shop* », comme le qualifient les collaborateurs de Carrefour, est un espace de plusieurs allées de produits AB, avec une partie frais, ultra frais, sec, vrac, etc. indépendante des autres rayons. Cet univers a une surface supérieure à 500 m² alors qu'en moyenne la surface commerciale d'un magasin spécialisé Biocoop a une surface commerciale deux fois moins importante (surface moyenne de 255m² en 2017 - *cf infra*. tableau R39). En plus des produits AB présents dans l'espace « *bio expérience* », d'autres produits respectant le cahier des charges AB sont présents dans le magasin comme nous l'explique une responsable du marché AB chez Carrefour.

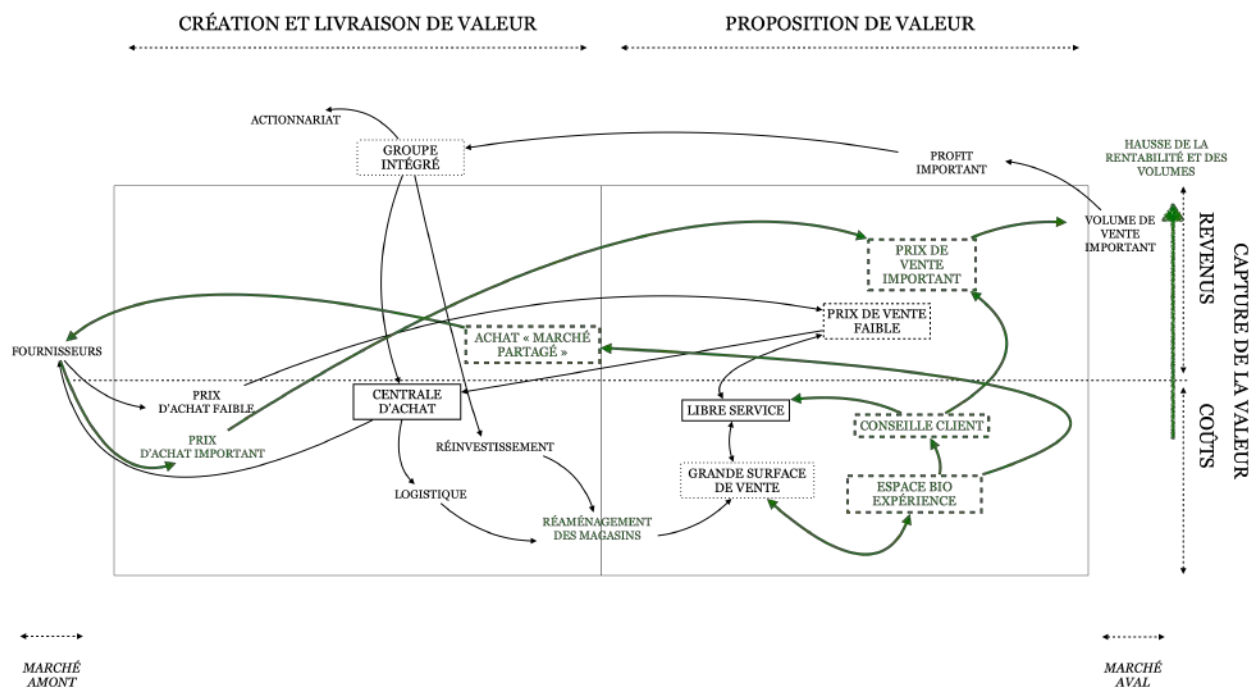
« Ce que l'on a fait dans 5 magasins, ce sont des *shops in shop* de 600 m², presque 6 allées de bio. Déjà quand on parle d'espace bio, Carrefour bio par exemple, **on essaie d'avoir des marques spécialistes donc c'est des marques qui font que du bio et pas une gamme de bio dans leur offre. Par exemple si l'on va dans un *shop in shop* chez Carrefour, normalement il y a que du jardin bio, etc.** Tandis que le ketchup Heinz bio et le jambon Fleury Michon bio restent dans les rayons conventionnels. » - CARREFOUR, responsable marché bio (2019)

Ce regroupement de produits AB n'est pas comparable à la croissance d'une famille de produits au sein d'un magasin, comme celui de l'animalerie qui connaît parallèlement à l'AB une forte croissance. La « *bio expérience* » n'est pas non plus un magasin distinct du Carrefour dans lequel il est implanté ; c'est-à-dire avec « ses trois murs et sa porte », comme Monoprix a pu le mettre place à Alesia Paris en concédant des m² jugés trop importants par l'enseigne en un magasin distinct, Naturalia (*cf supra*. 3.2.3.). Dans les faits, il s'apparente à une diversification du *business model*, c'est-à-dire l'implémentation d'un nouveau *business model* dans l'existant, comme le *drive* avant lui (*cf*. figure R34 et annexe R1 pour une vision dynamique). Dans le premier magasin où le modèle a été implanté (Chambourcy), en plus des 3800 références de produits AB, des animations et des conseillers occupent ce nouvel espace. Les salariés en charge de ce rayon ont des profils atypiques par rapport aux salariés traditionnels, selon une responsable de l'hypermarché de Chambourcy. L'offre de produits

bio dans cet espace doit être assortie à un niveau de conseil spécifique selon les responsables de magasins interrogés.

« Tout est dans le même espace. Il y a des animations tous les mercredis et vendredis autour de la bio. Il y a de vrais conseillers bio. Ce sont soit des naturopathes ou d'anciens agriculteurs bio pour Chambourcy. Ce ne sont pas des employés classiques. Ils sont surtout présents pour conseiller, discuter et partager leur savoir. » - CARREFOUR - directeur d'hypermarché 1 (2019)

Figure R34 : Diversification du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation de durabilité



(Source : adaptée de Casadesus-Masanell et Ricart, 2010)

Autour de l'offre produit, ce nouvel aménagement de l'espace offre la possibilité au magasin Carrefour de faire évoluer certaines caractéristiques de l'offre elle-même. En effet, la scission de l'espace conventionnel et l'espace biologique permettent de repenser les pratiques de distribution attachées à l'offre de fruits et légumes comme l'illustre le tableau R30. Au sein des « *bio expériences* », la vente en vrac est favorisée. L'assortiment s'étend des céréales et légumineuses sèches aux fruits et légumes frais en passant par les huiles, les vins et certains produits d'entretien tels que la lessive. Ainsi, la vente de fruits et légumes bio en vrac se généralise alors que l'emballage de cette catégorie de produits est la norme dans les enseignes de GSA.

Tableau R30 : Évolution de l'offre de produits biologiques au sein des hypermarchés Carrefour

	Hypermarché Carrefour (2010')	Hypermarché Carrefour (2019')	Bio-expérience Carrefour
Surface dédiée au bio	Non	Jusqu'à trois allées	550m2
Différence entre fruits et légumes bio et conventionnelles	Emballages plastiques	Emballages allégés Emballages non-plastiques Gravures	Espace de vente
Formats de distribution des fruits & légumes bio	F&L pré-pesés et pré-emballés	Quelques références en vrac	Développement de l'offre en vrac
Emballages pour le vrac	Pré-emballés	Sac plastique pour les F&L Sachet Kraft pour le sec	Sachet Kraft pour F&L et le sec Consigne pour le sec, le vin, l'huile, ...
Sélectivité de l'offre de fruits et légumes bio	Offre large	Offre large	Saisonnalité Localité

(Sources : entretiens et visites)

De manière concomitante au développement de la vente en vrac de produits bio, une nouvelle pratique d'achat est proposée aux consommateurs : la consigne. En effet, concernant l'achat de lessive, de vin, mais également des céréales sèches, il est possible d'acheter des contenants dont on s'acquitte la première fois et que l'on peut réutiliser à l'avenir. La gestion du vrac et des consignes au sein des hypermarchés n'est pas sans difficulté, mais quand le défi est relevé avec succès, les profits sont au rendez-vous comme nous le confie un responsable du rayon bio au sein d'un hypermarché Carrefour¹²². En plus des évolutions autour des caractéristiques des produits AB, l'offre en fruits et légumes évolue également. Carrefour favorise au sein de ses « *bio expérience* » une offre de fruits et légumes locaux, ainsi que les produits de saison comme nous l'avons expliqué plus haut (*cf supra*. 4.1.3.). L'acquisition d'un volume de produits biologiques et/ou locaux capables de répondre au volume de vente d'un hypermarché est une des difficultés auxquelles les enseignes de GMS ont dû faire face. Carrefour a alors développée un outil : le marché partagé (*cf*. 3.3.3.).

« On fait à peu près 100 000 euros en vrac. Mais **le vrac c'est complexe à gérer parce que c'est différent que ce que faisait la distribution avant**. Il faut savoir que le vrac, ça fait 25 ans que cela existe. Quand j'étais gamin, j'ai toujours connu ça. Je suis Belge et le vrac était peut-être plus développé chez nous. Quand je suis arrivé ici (au sein de l'hypermarché Carrefour en tant que salarié), il y avait du vrac non bio. Le concept n'était pas trop développé parce qu'**il y avait des pertes financières**. Les gens ne sont pas très responsables. Les gens se servent en grande quantité puis ils réalisent que c'est trop cher et reposent leur paquet. Les sachets que les gens emballent bien tu peux les récupérer, mais normalement, tu ne peux pas. Certains mettent du riz et

¹²² Carrefour construit un partenariat avec Loop en vue de proposer des consignes pour ses produits de MDD bio.

de la noix de macadamia dans un seul sac et il y en a qui pèsent et qui en rajoutent après, il y en a qui ne sont pas très malins et il y a des gamins qui jouent avec donc **c'est beaucoup de pertes**. Il y a beaucoup de magasins qui ont arrêté parce qu'ils n'ont pas la gestion et la surveillance. Si c'est bien géré, ça peut pourtant être extrêmement rentable. On fait de sacrées marges, on va pas dire le contraire. » - CARREFOUR, responsable « bio expérience » (2019)

Ce nouveau format expérimenté pour la première fois en juillet 2018 a depuis été massivement déployé. À la fin de l'année 2018, ils étaient 5 magasins et l'année 2019 se clôture avec la transformation de 43 magasins supplémentaires, soit 48 magasins sur un nombre d'hypermarchés qui s'est stabilisé sous la présidence d'Alexandre Bompard (*cf. infra.* tableau R31). En effet, trois nouveaux concepts d'hypermarchés sont expérimentés en 2019 en vue de rehausser la rentabilité du parc d'hypermarchés dont une partie est déficitaire (*cf. encadré R22*).

Encadré R22 : Extrait article de presse : Carrefour Essentiel, Next, Rebond : les dernières indiscretions (25.06.2019)

(Source : *lineaires.com*)

« Lors de son dernier comité central d'entreprise, Carrefour a fourni aux syndicats des précisions sur le chantier de relance de ses hypers, notamment sur les nouveaux concepts Essentiel et Next. (...) »

Destiné à résister aux enseignes *discount* (Leclerc, Lidl) dans des zones "paupérisées", le modèle *low cost* Essentiel, testé à Avignon depuis le 4 avril, réduit de façon drastique l'assortiment PGC (...), parie sur une mise en scène *discount* (racks aux PGC) et supprime certains rayons trad (poissonnerie), la boucherie-charcuterie étant concédée au groupe Despi.

Le premier bilan à Avignon semble peu encourageant, avec un chiffre d'affaires en recul de 15 %, lié aux baisses de prix consenties (-8 %) et à la réduction du poids promo (passé de 24 % à 15 %). Les syndicats s'inquiètent d'une fuite des clients habituels vers des Carrefour classiques à proximité.

« 89 Carrefour déficitaires »

Carrefour va néanmoins poursuivre ses expérimentations, avec toujours le même objectif : plus de rentabilité au mètre carré. En novembre, deux nouveaux Carrefour passeront au concept Essentiel (...)

Le concept Next, qui doit être testé à Dijon-La Toison d'Or à partir de septembre, repose aussi sur une réduction du non-al au profit de l'alimentaire, mais mise sur une montée en gamme des produits frais trad.

Next : 8 kiosques externalisés

Point fort du concept, la "food avenue" selon la terminologie Carrefour, c'est-à-dire l'implantation sur la zone marché de huit kiosques externalisés (avec aussi un espace de restauration de 150 à 200 places assises) : stand sushis et poissons fumés, trois kiosques de cuisine italienne, indienne et asiatique, salade bar, fraîche découpe, rôtisserie, kiosque café (boissons chaudes et froides, pâtisseries). Soit au total 300 m² de kiosques.

Carrefour a dévoilé aux syndicats les noms de trois autres Carrefour qui passeront au modèle Next : Marseille Bonneveine, Flins et Anglet.

Enfin, les premiers résultats du concept Rebond, destiné à limiter les pertes des magasins en grandes difficultés en conférant davantage d'autonomie aux directeurs, seraient encourageants. (...)

4.2.3. Carrefour Bio, l'hybridation des *business models* de proximité avec les DS

Comparativement aux mandats de Georges Plassat, les premiers bilans du mandat d'Alexandre Bompard font état d'une régression du parc de magasins en France. En effet, le rachat de Dia a été critiqué vivement et le mandat du nouveau PDG débute avec la suppression d'une grande partie du parc de magasins ne retrouvant pas de repreneurs (*cf.* encadré R23). Le parc de magasins de proximité se réduit. Dans la section précédente, nous avons décrit la création d'un nouveau *business model* par Carrefour, celui des magasins spécialisés dans la marque distributeur Carrefour Bio. Le parc de magasins s'est développé de manière constante et représente aujourd'hui 33 magasins (*cf.* tableau R31). Certains des magasins sont des ouvertures ex nihilo quand d'autres sont des conversions d'autres enseignes de proximité ou de HD tels que Dia (Puteaux et Neuilly).

Pour Carrefour Bio, le groupe recourt à des ouvertures en propre et de la franchise. Pour le développement des magasins de proximité, Carrefour a privilégié la franchise qui représente 99,6 % des magasins en 2019, contre seulement 12,4 % pour les hypermarchés. Carrefour rencontre des difficultés pour recruter des directeurs de magasins et des franchisés avec des valeurs et des compétences en adéquation avec les objectifs de démocratisation de l'AB. Carrefour a mis en place un système de *sourcing* au sein de son réseau de franchisés afin de recruter les futurs gérants comme nous l'explique un franchisé. En plus de ce *sourcing*, des tests sont mis en place pour évaluer les compétences du candidat. Ces futurs franchisés poursuivent une formation de deux semaines avant l'ouverture de leurs magasins. Des stages sont également mis en place dans des magasins traditionnels et Carrefour Bio déjà établis pour familiariser les futurs gérants avec les process du groupe.

« Cette année, il y a Carrefour qui a pris contact avec moi parce qu'ils avaient accès à mon profil via un de leurs franchisés, mais pas dans le bio. Du coup **Carrefour a demandé à tous les franchisés qu'ils avaient, s'ils ne connaissaient pas des profils au niveau du bio et du coup moi j'ai intégré Carrefour comme ça.** Donc ça, c'était au mois de juin dernier j'ai passé tous les entretiens, tous les tests de Carrefour, etc. Quand Carrefour a pris contact avec moi, **il y avait 20 personnes qui étaient intéressées par le Carrefour Bio que je vais ouvrir. Mais il voulait vraiment un profil qui correspondait avec leurs valeurs du bio.** Ils ne choisissent pas n'importe quel dirigeant, et là du coup je vais ouvrir le[Xème] Carrefour Bio en France » - CARREFOUR BIO – franchisé (2019)

Tableau R31 : Évolution du parc de magasins Carrefour (mandat d'Alexandre Bompard)

	06.2017	12.2017	06.2018	12.2018	06.2019	12.2019
Hypermarché	247	247	248	247	248	248
dont « bio expérience »				5	24	48
Supermarché	1 059	1 060	1 059	1 056	1 065	1071
Proximité	4 237	4 267	3 939	3 918	3 923	3959
dont Carrefour Bio	14	17	18	20	22	33
Cash and Carry	143	144	144	144	145	146
Total	5 686	5 591	5 264	5 246	5 282	5 359
Evolution du parc			-327			

(Sources : Rapports financiers semestriels Carrefour ; linéaires ; LSA, observatoirede lafranchise.fr)

Les franchisés et gérants sont autonomes dans l'approvisionnement d'une partie de l'offre de produits bio, notamment pour favoriser les produits d'origine locale. Le volume et la taille de ces magasins permettent de pallier les difficultés que rencontre le groupe lors de la négociation sur des volumes que les fournisseurs locaux ne peuvent honorer. Cette recherche de produits locaux est à la charge et s'impose aux franchisés, comme nous l'explique le franchisé rencontré.

« On m'a fait comprendre que j'allais devoir démarcher les producteurs locaux. Encore une fois, Carrefour ils ne vont pas démarcher les producteurs pour essayer 95 % de refus. Parce qu'ils (les fournisseurs) ne pourront pas fournir une centrale d'achat. Il faut se mettre à la place du producteur, c'est injouable en termes d'infrastructures, même en termes de production, c'est impossible. » - CARREFOUR BIO - franchisé (2019)

Encadré R23 : Extrait article de presse - Dia, l'accident industriel de Carrefour (04.06.2018)

(Source : lsa-conso.fr)

« Après avoir racheté à prix d'or son ex-filiale en 2014, Carrefour n'a pas réussi son pari de la transformer en réseau de proximité. Depuis, les fermetures se succèdent, et les pertes s'accumulent.

C'est désormais officiel : sur les **272 magasins ex-Dia dont Carrefour veut se séparer**, **29 seulement ont trouvé des repreneurs (chiffre réactualisé et définitif du 4 juin)** et **243 vont donc prochainement fermer**. (...) Sur plus de **800 magasins repris au départ**, il en restera bientôt moins de **400 dans le giron de Carrefour**, en plus de pertes financières qui se sont creusées exercice après exercice. (...)

Dans une note d'analyse, Natixis voit cette acquisition *“comme une opportunité qu'il ne fallait pas manquer”* avec le gain de près de 600 000 m² de surfaces commerciales et entre 1 et 2 points de part de marché. Côté face, il a fallu déboursier 600 millions d'euros. Il se murmure rapidement que Carrefour a surpayé Dia, là où Casino ne proposait pas plus de 400 millions d'euros. *“On s'est fait tacler sur un prix non rationnel”*, avançait alors un soutien de Casino.

Une fois l'affaire bouclée, les premières conversions de magasins s'opèrent. En interne, on estime que le potentiel de cette acquisition représente d'un seul coup l'équivalent *“de huit à dix ans de croissance de la branche proximité”*. (...)

Assez vite, le distributeur se rend compte que la greffe ne prend pas. **Les emplacements des magasins, dans des zones à faible pouvoir d'achat**, ne correspondent pas aux canons de la proximité espérés. Les ventes ne sont pas au rendez-vous, sans compter les investissements massifs à effectuer pour transformer le parc. Les pertes se transforment en puits sans fond. **Elles atteignent 72 millions d'euros en 2015. Puis doublent en 2016. Pierre-Jean Sivignon, directeur financier du groupe, annoncera en mars 2017 viser l'équilibre pour la fin de l'année. Peine perdue, puisque les pertes atteindront de nouveau 150 millions d'euros pour cet exercice-là. C'est simple, à ce jour, la “belle affaire” aura coûté au minimum 1 milliard d'euros** (achat compris, mais hors frais sociaux) (...)

Assez logiquement, **Alexandre Bompard, nommé président de Carrefour à l'été 2017, décide d'arrêter les frais.** (...) Les fameux 273 points de vente mis en vente avec un message clair : ils seront appelés à fermer faute de repreneurs. (...) L'impact social ne sera pas mince, avec pas loin de 2 000 personnes concernées. (...) »

4.2.4. L'acquisition du *business model* de l'entreprise n°1 de e-commerce spécialisé

Carrefour a fait concourir ses *business models* existants vers le marché bio, cependant ses *business models* opèrent sur une moitié du marché AB, celui des enseignes de GSA (*cf supra*. 3.2.1.). La seconde moitié du marché est partagée par les distributeurs spécialisés (*cf*. tableau R32) dont l'offre de produits est rendue inaccessible aux enseignes de GSA (*cf supra*. 3.3.2. et 3.3.3.). Pouvoir pénétrer ce marché à 3,1 milliards en 2018 est une nécessité comme le souligne le directeur marché Bio chez Carrefour, Benoît Soury¹²³.

« (En réponse à la question « pourquoi investir le terrain des chaînes de spécialistes ? ») Parce que ce réseau pèse plus de trois milliards d'euros, soit 35 % du marché global des produits bio en France. Or, si une partie du public mixe ses achats entre GMS et magasins spécialisés, **il existe aussi une clientèle quasi exclusive à ces derniers et qui y réalise de très gros paniers. Les consommateurs que nous toucherons avec So.bio ou qui se rendent déjà sur notre site Greenweez pour leurs achats en ligne ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui fréquentent les corners bio de nos hypers et supers ou nos magasins Carrefour Bio.** » - CAREFOUR, directeur marché bio, Benoît Soury - cité dans Rayon Boissons (01.11.2018)

¹²³ Benoît Soury, ancien directeur général de La Vie Claire, est devenu directeur marché bio chez Carrefour en mai 2018.

Tableau R32 : Évolution du marché de l'AB par catégories de distributeurs (en millions d'euros)

	2015	2016	2017	2018	2019
GSA et leur réseau	2 469	3 024	3 652	4 478	6 198
	45 %	45 %	46 %	49 %	55 %
Distribution spécialisée bio	2 019	2 515	2 874	3 096	3 197
	36 %	37 %	36 %	34 %	28 %
Artisans, commerçants & vente directe	1 046	1 195	1 396	1 565	1 900
	18,9 %	17,7 %	17,6 %	17,1 %	16,8 %
Total CA bio	5 534	6 734	7 922	9 139	11 295

(Source : Agence Bio)

Greenweez est une plateforme e-commerce spécialisée en agriculture biologique que nous avons décrite précédemment (cf. 3.2.2.). Elle se revendique depuis comme la plateforme e-commerce de produits bio numéro un avec 18.000 références de produits. Carrefour en fait l'acquisition en juillet 2016, alors sous la direction de George Plassat. L'entreprise Greenweez rachète à son tour son homologue espagnol Planeta Huerto en 2018, puis l'italien Sorgente Natura (en octobre 2019).

L'offre e-commerce alimentaire (non-bio) de produits frais et réfrigérés est plus complexe à mettre en place qu'une offre sèche comme nous l'explique son directeur et fondateur. En vue d'offrir à ses clients une offre complète de produits bio, la société met en place une offre logistique duale entre les produits secs et les produits frais que la plateforme intègre peu à peu depuis 2017. Pour le directeur, il apparaît essentiel de proposer l'offre la plus complète à ses clients. La logistique ne pouvant être mutualisée entre ces deux offres, le consommateur doit opérer en 2019 deux commandes sur la plateforme : une pour l'offre frais et primeur et une pour l'offre sèche et non alimentaire.

« La partie produit était très bien couverte sur le sec, mais effectivement pas sur le frais. Donc l'idée était de compléter les gammes de produits avec une offre de frais. Avec derrière cette stratégie de se dire que les gens peuvent trouver sur notre site l'intégralité de ce qu'ils achètent dans un supermarché. Et donc tout trouver chez nous. Seulement, la problématique est que les sites e-commerce sont très liés au mode de distribution des produits et aujourd'hui, **l'offre de transport en France sur les frais est extrêmement peu développée. Elle est quasi monopolistique avec un acteur et ça reste extrêmement cher. Donc ça reste difficile sur une logique d'entrepôts centralisés, vous êtes capables d'amener une offre de sec et de frais conjointement. Donc nous, on a fait le pari d'avoir deux paniers différents, 2 types de transports distincts avec 2 logistiques différentes.** Avec d'un côté le sec et de l'autre le

frais, ce qui résout un peu les équations logistiques, mais qui de fait est un frein au développement de l'offre puisque ce n'est quand même pas génial en termes d'expérience client d'avoir 2 paniers. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

Le passage d'un distributeur spécialisé sous l'égide d'une GSA ne se fait sans inquiéter les distributeurs spécialisés et consommateurs. À l'instar de Naturalia, qui est entré sous le contrôle de Monoprix, le positionnement de Greenweez vis-à-vis de la distribution conventionnelle interroge certains de nos répondants. Le rachat n'a pas entraîné la fuite des clients historiques selon le dirigeant de la plateforme, mais elle a toutefois nécessité une explication envers ces derniers. Tout comme Naturalia et Monoprix, les produits des uns ne se retrouvent pas dans les magasins des autres. La frontière entre spécialiste et généraliste reste pour le moment marquée entre les magasins Carrefour et la boutique en ligne Greenweez. Le rapprochement doit permettre à Carrefour de bénéficier de l'expertise digitale de Greenweez et à l'inverse Greenweez de l'expérience en terme d'implantation physique du géant de la distribution. La presse a évoqué des ouvertures de magasins au nom de Greenweez qui en juin 2020 n'ont toujours montré aucun signe de vie.

« Avant d'être racheté, on avait des fonds d'investissement ; qui étaient pour le coup de purs financiers, le bio n'était pas leurs préoccupations principales. Donc nous, on a simplement remplacé les investisseurs financiers par un investisseur industriel qui, par ailleurs, est quand même l'enseigne qui a commercialisé en premier du bio en France. Qui a été pionnier sur le bio pendant de longues années, les gens ont oublié, mais le premier produit bio vendu en France a été la boule bio de Carrefour donc vous n'êtes pas sans savoir, si vous lisez la presse, que la nouvelle direction, sous la tutelle d'Alexandre Bompard a engagé un plan vraiment ambitieux sur ces thématiques-là et pour les côtoyer je peux vous assurer que ce sont des gens profondément convaincus sur ces thématiques. » - GREENWEEZ, directeur général (2019)

Carrefour est la seule enseigne de GMS à détenir une plateforme e-commerce spécialisée en produits biologiques. Le groupe ne détient pas n'importe quelle plateforme, mais la première plateforme de produits AB de France. D'autres modèles de plateforme e-commerce bio apparaissent depuis le rachat de la plateforme, comme la société Aurore Market, ou la Fourche qui propose une offre à l'intersection d'une offre *discount*, digitale et biologique. Une autre enseigne se distingue sur la dimension e-commerce et bio. L'enseigne Naturalia a en effet mis en place en 2019 un partenariat avec Amazon afin de distribuer des produits biologiques en région parisienne à travers son service Prime Now (*cf.* encadré 24). Ce partenariat remplace le précédent qu'Amazon avait établi avec le distributeur spécialisé Bio C'bon.

Encadré R24 : Extrait presse : Naturalia débarque sur Amazon Prime Now (au détriment de Bio C’Bon) - (28/08/2019)

(Source : *lsa-conso.fr/*)

« “Naturalia est maintenant disponible” , peut-on lire ce 28 août sur la page d'accueil d'Amazon Prime Now, le service parisien de livraison sous deux heures destiné aux abonnés Prime. La filiale de Monoprix affiche 2000 références dont des produits de marque Naturalia, ainsi que des fruits et légumes, des laitages, de l'épicerie, de l'hygiène-beauté, des produits ménagers, des boissons, des produits sans gluten, vegan, ou encore de la viande et du poisson. “Des offres ont été développées spécifiquement pour les clients urbains comme par exemple la livraison de paniers de fruits et légumes”, ajoute l'enseigne dans un communiqué. Les commandes passées sur la boutique Prime Now de Naturalia seront livrées de 10 heures à minuit du lundi au samedi et de 10 heures à 22 heures le dimanche, depuis certains magasins de l'enseigne.

Si cette arrivée est logique, dans la mesure où Monoprix opère une boutique Prime Now depuis septembre 2018, elle marque aussi le départ de Bio C’Bon(...) Mais étant donnée l'extension du partenariat entre Amazon et le groupe Casino annoncée fin avril, son éviction était à prévoir.

De son côté, Naturalia entend renforcer son positionnement omnicanal. Ces derniers mois, le site Naturalia.fr a été refondu et l'enseigne a commencé à commercialiser son offre sur l'application de livraison Epicery et sur le site de Toupargel. “Avec l’ouverture de la boutique Naturalia [sur Prime Now, ndlr], nous franchissons un nouveau cap dans notre stratégie e-commerce et répondons ainsi aux attentes et besoins de nos clients urbains : la bio spécialiste de Naturalia avec le service et l’expérience e-commerce les plus qualitatifs du secteur.” Naturalia s’impose ainsi comme la seule enseigne spécialisée bio véritablement omnicanale, se félicite Franck Poncet, président de l'enseigne. »

4.2.5. So.Bio : l’acquisition du *business model* d’un réseau de magasins spécialisés en agriculture biologique

Ne pouvant plus ignorer le nouveau marché biologique spécialisé, en raison de l’augmentation de sa valeur, Carrefour va faire - en sus de Greenweez - l’acquisition d’un réseau de magasins spécialisés. C’est 10 ans après le rachat de Naturalia par Monoprix¹²⁴ et beaucoup plus timidement que Carrefour se décide à acquérir un distributeur spécialisé. Après la nomination de Benoît Soury comme directeur du marché Bio chez Carrefour en 2018, le groupe acquiert le réseau So.bio, une chaîne de magasins spécialisés dans le Sud-Ouest. La société nouvellement acquise détenait 8 magasins lors de son rachat. Fin 2019, on dénombre douze magasins en France, soit seulement 4 ouvertures quand Les Comptoirs de la Bio en ont ouvert 34 en 2019 et Naturalia 21. Si le rachat d’une petite chaîne de magasins

¹²⁴ Dix ans après Naturalia, en janvier 2018, le groupement Les Mousquetaires, maison mère de l’enseigne Intermarché, rentre au capital du groupement Les Comptoirs de la Bio à travers une prise de participation minoritaire de 16 %. À ce moment, Les Comptoirs de la Bio comptaient 141 magasins. Par le biais de cette participation, les adhérents d’Intermarché peuvent ouvrir des magasins bio sous la nouvelle enseigne spécialisée.

ne se matérialise pas par l'ouverture de plusieurs magasins en France, nous pouvons penser que l'objectif stratégique était d'acquérir la liste des fournisseurs AB comme le sous-entendait fortement le directeur général de Biocoop, quelques mois après le rachat.

« Déjà il y a 6 mois, ils cherchaient leur directeur du bio quand Bompard est arrivé. **Il a dit on se concentre sur le bio et sur le e-commerce et il a dit : "il nous faut un directeur pour le bio" donc tout le secteur de la bio traditionnelle a été consulté. Tout le monde a été approché et ils ont recruté l'ancien directeur général de La Vie Claire,** qui est quand même le numéro 2 sur le marché et l'historique du marché. Donc on fait rentrer Monsieur bio chez Carrefour et **il s'est empressé de racheter un réseau de distribution spécialisée qui est plutôt sur le sud-ouest, qui a 6 - 7 magasins, qui fonctionne plutôt bien et qui a un bon modèle économique.** Il n'y a pas forcément beaucoup de valeurs portées, mais en tout cas une offre bio spécialisée cohérente et du coup ils ont eu accès à tout le catalogue spécialisé. Celle que E.Leclerc essaie péniblement depuis un an d'avoir à travers la négociation et la pression auprès des fournisseurs, etc. » - BIOCOOP, directeur général 2 (2019)

Selon les annonces dans la presse, Carrefour ambitionne en réalité de développer le concept sur l'ensemble de l'hexagone. Les magasins sont d'une superficie assez imposante pour des magasins spécialisés comme le décrit le directeur du marché Bio chez Carrefour. Carrefour inaugure en juillet 2019 son premier et le plus grand magasin spécialisé de Paris. Ce magasin So.Bio d'une surface de vente de 800m² est un ancien Carrefour City. Les systèmes de promotions chères aux généralistes sont intégrées dans l'enseigne, mais le contenu de son offre reste celui des spécialistes et l'on y retrouve - en 2019 - aucune MDD de GMS. Pour les prochains magasins, Carrefour envisage de recourir à la franchise afin de favoriser le développement de ce réseau nouvellement acquis.

« L'enseigne dispose aujourd'hui de neuf magasins auxquels s'ajoutera prochainement un dixième point de vente à Toulouse (31). C'est un modèle réussi et **Carrefour a évidemment racheté So.bio pour étoffer ce réseau. Dès que cette acquisition sera validée par l'Autorité de la concurrence, nous poursuivrons le développement du concept en cherchant à mailler le territoire français via des magasins d'une superficie de 500 à 700 m².** Ils seront implantés soit en périphérie avec parking, soit dans de grandes métropoles avec des emplacements bien visibles. » - CARREFOUR, directeur marché bio, Benoît Soury - cité dans Rayon Boissons (01.11.2018)

4.3. Étape 3 : Tirer profit d'un portefeuille de *business models*

4.3.1. La constitution d'un portefeuille de *business models* intégratif

Pour se saisir du marché bio, Carrefour va donc enrichir son portefeuille de trois *business models* spécifiques (Carrefour Bio, Greenweez, So.bio), diversifier son *business model* principal (hypermarché avec la « *bio expérience* »), renforcer l'offre au sein de ses *business models* e-commerce et proximité, et se délaissier de son ancien *business model hard-discount*. Les spécificités de ses différents *business models*, ainsi que leurs complémentarités sont précisées

dans le tableau R33. L'introduction et le maintien de ces différents *business models* dans le marché de l'AB vont permettre à Carrefour de segmenter ce nouveau marché à la manière du marché principal, c'est-à-dire avec une offre e-commerce, une offre GMS et une offre de proximité tantôt généraliste, tantôt exclusivement biologique. L'entreprise maintient une interdépendance forte entre certains de ses *business models* ; les *business models* des enseignes Carrefour (BM1, BM2, BM3 et BM4) et les deux *business models* spécialisés ne partageant pas la marque Carrefour (BM5 et BM6).

Comme nous le suggèrent nos répondants, les marques et les produits que l'on retrouve dans les magasins spécialisés ne sont vendus que par Greenweez et So.Bio, qui proposent une offre majoritairement biologique. Cette pluralité des *business models* permet de répondre aux comportements d'achat multi-enseignes des consommateurs et de proposer des offres distinctes pour les trois niveaux de marché (inférieur, grand public et supérieur). Le directeur du marché Bio Carrefour affirme que les offres de Carrefour Bio (BM4), Greenweez (BM5) et So. Bio (BM6) sont complémentaires et répondent à des clients différents. Alors que l'hypermarché avait pendant un temps la capacité de fédérer tous et « tout sous le même toit », aujourd'hui Carrefour répond à l'hétérogénéité de la demande en proposant une pluralité de *business models*. Cette multiplication des *business models* est caractéristique de ce qu'un de nos répondants qualifie de « couvrance ». Pour les entreprises, et plus particulièrement les anciens groupes de distribution généraliste, la stratégie de couvrance consiste à proposer des formats de distribution spécifiques en réponse aux évolutions des modes de consommation afin de toujours servir le plus grand nombre de consommateurs. Ainsi, la stratégie de couvrance vise à proposer pour chaque lieu et mode de consommation, le ou les formats de distribution adaptés. Ce terme est utilisé par notre répondant pour décrire une réalité sur le marché alimentaire en raison des différentes perturbations décrites dans le précédent chapitre, mais reflète également une réalité proche sur le marché de l'AB.

« Il y a 30 ans, vos parents se retrouvaient dans une forme de vente monolithique et ça leur convenait très bien. Le consommateur ne se retrouve plus dans cette forme de vente monolithique. On y va, parce qu'elle est toujours très efficace. Sur certains sujets, elle est imbattable, mais vous allez ailleurs. **Ça se mesure, ce que je vous raconte, par le nombre d'enseignes fréquentées qui ne cesse de croître. C'est ça, vous voyez l'enjeu de la couvrance** » - EXPERT 1 (2018)

Tableau R33 : Le portefeuille de business models de Carrefour (2019)

BM, formats et enseignes	Proposition de valeur	Création de valeur	Capture de valeur	Complémentarités et tensions entre les BMs
BM1 grande surface Hypermarché (Carrefour)	- Grande surface de vente (< 400m2 pour les supermarchés et < 2500m2 pour les hypermarchés) à dominance alimentaire	- Centralisation des achats - Réduction des emballages de l'offre AB dans des magasins à l'offre mixte** - Gestion des pénuries de produits bio : « marché partagé » (plusieurs fournisseurs pour une unité de besoin)	- Coût élevé du parc immobilier (seulement 12,4 % sont franchisés) - Peu de frais de personnels au m²	- Le volume d'activité des hypermarchés attire les producteurs en recherche de volume et de visibilité. La visibilité de l'entreprise (une des entreprises leaders sur la distribution alimentaire européenne) attire les futurs franchisés (BM2, BM4) - À l'inverse, le volume d'activité et la visibilité du groupe rebutent certains producteurs et entrepreneurs, notamment sur le marché AB (BM2, BM4 et BM5)
	- Vente en libre-service (5 % bio) ou <i>drive</i> (10 % bio)	- Conversion d'agriculteurs à l'AB	- Vente de produits en volume	
	- Offre AB regroupée dans un pôle bio ou dans une « <i>bio expérience</i> » (3000 références Carrefour et marque nationale)	- Partenariats avec des entreprises de consignes et de gestion des déchets (Loop et Too Good To Go)	- Marge arrière - Facturation des fournisseurs (tête de gondoles, etc.)	
	- Clients marché bio = marché inférieur et grand public		- Politique promotionnelle active	
BM2 proximité Supermarché (Market) Magasins de proximité (City, Contact, Express, etc.)	- Petite surface de vente (>2500m2) implantée dans les centres-villes et zones rurales		- Coûts du parc immobilier en raison de la franchise sous location-gérance	- L'ouverture importante de magasins est facilitée par le flux de trésorerie des hypermarchés (BM1) - Programme de fidélité commun aux magasins Carrefour (BM1, BM3 et BM4)
	- Vente en libre-service ou <i>drive</i> piéton	- Centralisation des achats afin de réduire les coûts	- Revenus des franchises (supermarché 61,6 % et proximité 99,6 %)	
	- Offre AB regroupée dans un pôle bio (produits Carrefour bio et marque nationale)	- Partenariats avec une entreprise de gestion des déchets (Too Good To Go)	- Vente de produits en volume	
	- Clients marché bio = marché inférieur et grand public		- Politique promotionnelle active	
BM3 e-commerce Carrefour livré chez vous Carrefour Drive non-adossé* à un magasin		- Portail e-commerce		Portail e-commerce unique en remplacement des 8 sites et 14 applications (BM1, BM2 et BM4)
	- Livraison à domicile depuis des entrepôts Carrefour ou <i>drive</i> autonome	- Gestion des pénuries - Gestion de la non-contamination des produits bio et non-bio lors de la logistique	- Intégration des coûts de livraison	
	- Offre AB est mise en avant sur la plateforme numérique (produits Carrefour bio et marque nationale)	- Partenariat avec une entreprise de livraison (Glovo – 2019)	- Facturation des fournisseurs (mise en avant sur le portail e-commerce, etc.)	
	- Clients marché bio = marché grand public	- Partenariat avec Google (formation des salariés, espace de travail commun)	- Politique promotionnelle active	

BM, formats et enseignes	Proposition de valeur	Création de valeur	Capture de valeur	Complémentarités et tensions entre les BMs
BM4 spécialisé-GMS Carrefour Bio	- Petite surface de vente implantée majoritairement en Île-de-France			- Bénéficie de la centralisation des achats pour les produits de marque Carrefour (BM1, BM2 et BM3) - Implantation urbaine facilitée avec le changement d'enseigne de magasins de proximité (BM2)
	- Vente en libre-service ou <i>drive</i> piéton	- Rôle d'expertise (bio) des gérants	- Revenus des franchises	
	- Offre exclusivement AB avec des produits en majorité sous la marque Carrefour, pas de marque spécialiste	- Référencement de fournisseurs locaux - Conversion d'agriculteurs à l'AB	- Marge brute importante sur les produits marque Carrefour	
	- Clients marché bio = marché grand public			
BM5 e-spécialisé Greenweez	- Livraison à domicile depuis des entrepôts	- Deux offres distinctes (frais et sec)	- Intégration des coûts de livraison	- Perte de légitimité auprès de certains fournisseurs et consommateurs (BM1) - Acquisition de Planeta Huerto (leader e-spécialisé espagnol) et Sorgente Natura (e-spécialisé italien)
	- Offre exclusivement AB (marque spécialiste)	- Partenariat avec Chronopost pour la livraison	- Politique de promotion	
	- Clients marché bio = marché grand public et supérieur	- Référencement de marque spécialiste	- Vente de produits AB et de produits « responsables » (non alimentaires)	
	- Petite et moyenne surfaces de vente		- Coût du parc immobilier (magasins intégrés)	
BM6 spécialisé SO.Bio	- Vente en libre-service	- Rôle d'expertise des salariés		- Ouverture grand magasin bio de Paris (800m2) grâce aux capacités financières du groupe (BM1 et BM2)
	- Offre exclusivement AB (marque spécialiste)	- Référencement de produits locaux et de marques spécialistes	- Peu de promotions	
	- Clients marché bio = marché grand public et supérieur		- Marge brute importante sur l'offre globale (hors fruits & légumes)	

À travers l'ensemble de ses *business models*, Carrefour va asseoir son *leadership* sur le marché de l'AB en y faisant migrer progressivement l'ensemble de ses *business models*. Bien que pour Carrefour, le chiffre d'affaires sur le marché de l'AB soit généré en majorité par son *business model* de grande distribution (*cf infra*. tableau R34), c'est la multiplicité des *business models* en sa possession et leur intégration dans un *business model* intégratif qui accompagne leur *leadership* sur le marché bio. Ce que Carrefour qualifie de stratégie omnicanale prend la forme d'un *business model* intégratif. Un *business model* intégratif qui repose sur la livraison de différentes propositions de valeur en vue de satisfaire une demande hétérogène. Une stratégie symbolisée par cette phrase est présente dans ce même document : « *Nobody in France is more than 8 minutes away from a Carrefour store* ».

4.3.2. Leadership sur le marché AB

La multiplicité des *business models* a permis à Carrefour de se positionner dès 2017 comme le *leader* du marché français de l'AB tous distributeurs confondus, c'est-à-dire devant l'enseigne spécialisée Biocoop et les entreprises de GMS E.Leclerc et Casino (cf. tableau R34). Carrefour prend ainsi l'initiative sur ses concurrents historiques, notamment le *leader* du marché alimentaire depuis 2016, E.Leclerc. Ce succès sur le marché réside en partie dans la stratégie multi *business models* de Carrefour.

Tableau R34 : Chiffre d'affaires des réseaux de magasins leaders sur le marché bio (2017)

	E.Leclerc	Carrefour	Inter-marché	Casino	Biocoop**	La Vie Claire**
CA Marché alimentaire	37 200	35 800	25 800	Casino : 18 903 Monoprix : 4 317 Naturalia : 240 T : 23 460	1 100	270
CA Marché BIO	713	Hyper & e-commerce: 735 Proximité & Carrefour Bio : 565 Greenweez : 12*** T : 1312*	390	Casino 417 Monoprix : 400 Naturalia : 240 T : 1057	1 100	270
Formats	GSA e-commerce	GSA Proximité e-commerce Spécialisé -GMS e-specialisé	GSA Proximité e-commerce	GSA Proximité e-commerce Spécialisé	Spécialisé	Spécialisé

chiffre d'affaires en million d'euros

* Kantar dévoile une répartition des ventes sur le bio entre Carrefour hypermarché et Carrefour proximité de 56,5 % et 43,5 % lors d'une conférence organisée par LSA le 29 mars 2018.

** Le chiffre d'affaires des magasins est utilisé pour déterminer le CA sur le marché bio.

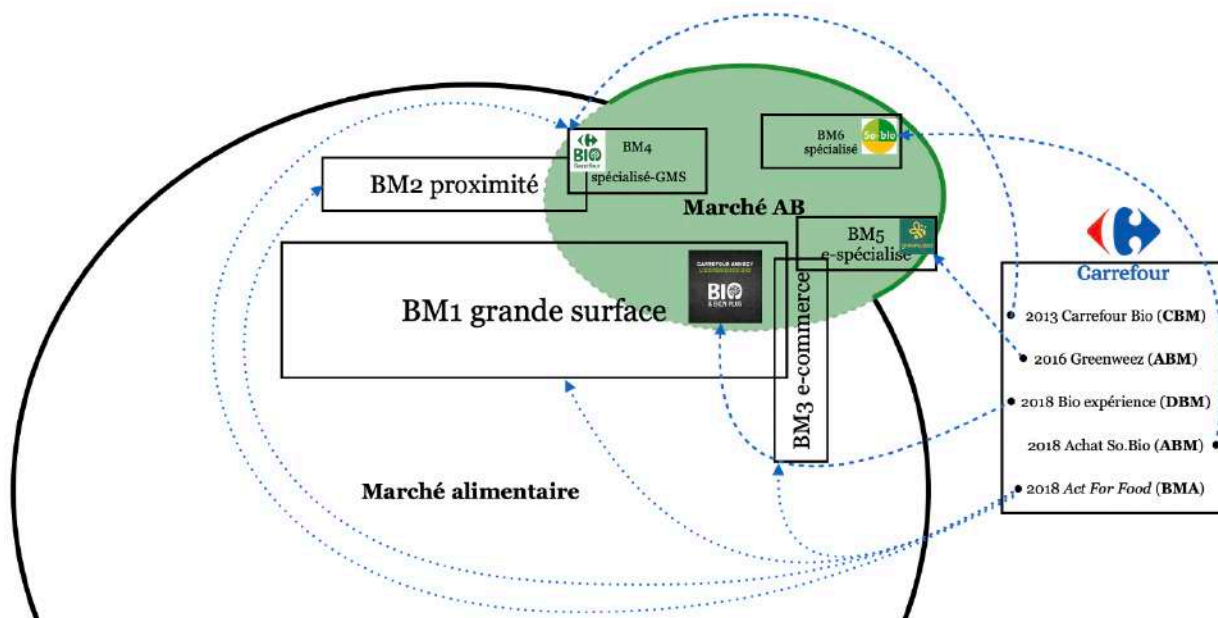
*** 30 millions de CA dont 40 % pour l'alimentaire.

Sources : (Les Echos études – « La distribution des produits alimentaires bio en France », 2018 ; LSA, 2018 ; societe.com)

La figure R35 et le tableau R34 révèlent que l'amélioration de la position concurrentielle de Carrefour sur le marché bio intervient avant le déploiement de l'ensemble des innovations de *business models* décrits dans la sous-section précédente (cf. *supra.* 4.2.). En effet, en 2017 Carrefour prend la place de *leader* avec son *business model* non encore diversifié (« *bio expérience* » - 2018), son *business model* e-commerce (Ooshop), son *business model* de proximité, son *business model* de distributeur spécialisé GMS créé en 2013 (BMC Carrefour Bio) et son récemment acquis *business model* e-spécialisé Greenweez (BMA - 2016). Afin de préserver sa place sur le marché et asseoir son *leadership*, vont intervenir en 2018 une série d'innovations de *business models* : diversification (BMD) du BM1 de grande surface avec la « *bio expérience* » ; acquisition (BMA) de BM6 spécialisé SO.Bio ; et l'adaptation (ABM) des BM GSA (BM1), proximité

(BM2), e-commerce (BM3) et spécialisé GMS (BM4) avec le programme d'action vers la transition alimentaire *Act for Food* (cf *supra*. 4.1.3.). Une stratégie nécessaire au regard de la pluralité des formats de distribution déployée par les entreprises de GSA (cf. tableau R34).

Figure R35 : Le portefeuille de business models de Carrefour déployé sur le marché AB



Cependant, cette stratégie ne permet pas de mettre fin à l'érosion des parts de marché de Carrefour sur le marché alimentaire (cf. tableau 35). En effet, le parc de magasins Carrefour se réduit depuis 2015, en même temps que leur chiffre d'affaires. En parallèle au plan « *Act for Food* », le PDG a mis en place un plan de relance pour les hypermarchés qui génèrent à eux seuls plus de 50 % de l'activité du groupe. Selon un cadre de l'entreprise, l'orientation vers le marché bio pourrait permettre de résoudre la baisse d'activité et de rentabilité du groupe.

« Le déclin des hypermarchés c'est un vrai sujet. Ce matin il y a un article qui est paru. Je l'ai vu dans le RER et il disait justement que les hypermarchés restaient de loin les formats de distribution les plus fréquentés, avec 94 % de fréquentation. Loin devant par exemple, les marchés. Quoi que l'on dise, les hypermarchés n'ont plus la croissance d'antan, mais ils restent quand même aujourd'hui le format le plus fréquenté. Pour combien de temps ? Je ne sais pas, mais c'est encore le cas. Et Carrefour n'est pas juste présent sur les hypermarchés. Nous nous développons beaucoup justement sur les autres formats, notamment Carrefour bio. Là, il y a de gros projets d'ouvertures cette année. **Je pense donc que c'est un mix des deux ; entre la meilleure façon de démocratiser le bio et la meilleure façon de redresser les hypermarchés ou le business.** Cela va dans le bon sens pour la société et en même temps ça génère du chiffre donc : pourquoi on s'en priver ? Dans le cas où cela irait uniquement dans le bon sens pour la société, mais que cela ne générerait pas de chiffre d'affaires et que cela ne serait pas un marché porteur, je ne suis pas sûr qu'on y serait allés. C'est mon point de vue, mais il se trouve qu'aujourd'hui c'est plutôt bénéfique pour tout le monde. » - CARREFOUR, responsable marché bio (2018)

Tableau R35 : Parts de marché des entreprises de GMS

	2015	mi 2016	2016	mi 2017	2017	mi 2018	2018	mi 2019	2019
Carrefour	21,5	21,2	21,0	20,7	20,4	20,3	20,2	20,1	19,9
Nb hypers	242		243		247		247		248
CA hypers	21 369 (52,63 %)		20 815 (51,87 %)		20 783 (51,83 %)		20 759 (52,02 %)		20 021 (51,52 %)
Nb supers	1003		1062		1060		1056		1071
CA supers	13 066 (32,18 %)		12 945 (32,26 %)		12 824 (31,98 %)		13 018 (32,62 %)		12 818 (32,98 %)
Nb proximités	4263		4222		4267		3918		3959
CA proximité et autres formats*	6166 (15,18 %)		6367 (15,87 %)		6489 (16,18 %)		6 126 (15,35 %)		6 022 (15,50 %)
Casino	11,5	11,6	11,5	11,6	11,5	11,5	11,4	11,2	10,8
E.Leclerc	20,3	20,6	20,8	21,0	21,2	21,1	21,2	21,3	21,6
Auchan	11,1	11,1	10,9	10,7	10,5	10,4	10,4	10,2	10,1
Système U	10,4	10,3	10,4	10,5	10,6	10,6	10,7	10,7	10,8
Intermarché	14,4	14,4	14,4	14,4	14,6	14,7	14,8	14,9	15,0
L. Delhaize (Cora)	3,4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,2	inc
Lidl	4,9	5,1	5,2	5,2	5,4	5,4	5,5	5,7	5,9
Aldi	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

Parts de marché en valeur sur les univers produits de grande consommation, produits frais Libre-Service et données Carrefour

* Les termes « autres formats » correspondent aux magasins *Cash & Carry*.

(Sources : Kantar ; Rapports financiers Carrefour, 2015 - 2019)

4.3.3. Amélioration de la performance de l'entreprise

Carrefour s'éloigne dans une certaine mesure de la guerre des prix qui sévit sur le marché depuis l'arrivée des *hard-discounters* (cf *supra*. chapitre 4 - 2.1.). Déjà entamé, Carrefour poursuit la suppression de ses formats HD suite au rachat de DIA en 2016. Son *business model hard-discount* avec la quête de prix bas apparaît contradictoire à la mise en avant d'une offre de produits plus qualitative, c'est-à-dire de produits biologiques, saisonniers et aux emballages réduits. À l'exception des magasins sous l'enseigne espagnole Supesco (un magasin en test en 09.2020) et d'un hypermarché *discount* en test à Avignon (cf *supra*. encadré R22), les plus de

5000 magasins de l'entreprise s'orientent vers une offre plus qualitative. Cette stratégie globale permet à Carrefour de se préserver en partie des accusations de *greenwashing* et de renouer avec la rentabilité.

Une enquête d'UFC « Que choisir » de 2009 met en exergue des marges brutes plus importantes pour les produits biologiques que pour les produits conventionnels. L'association dénonce des marges brutes supérieures en moyenne de 75 % pour les produits bio que leurs équivalents conventionnels. Les entreprises de GMS appliquent un taux de marge moyen similaire entre les produits bio et non bio, cependant la grande distribution ne pratique pas de taux de marge unique (*cf.* encadré R25). Cette étude soutient également que l'offre de fruits et légumes des magasins spécialisés est 19 % moins chère que celle des grandes surfaces alimentaires. Ces marges brutes plus élevées ont donc un impact positif pour la rentabilité de Carrefour.

Encadré R25 : Extrait Addendum du 27 août 2019 - UFC Que Choisir - Sur-marges sur les fruits et légumes bio

(Source : *quechoisir.org*)

« Les taux de marge sont-ils proches voire identiques en conventionnel et en bio ?

Il faut tout d'abord souligner qu'aucun acteur de la distribution ne s'est aventuré à contester les montants de marges brutes que nous avons calculés, **leurs défenses portant essentiellement sur l'idée que les taux de marge en conventionnels et en bio seraient similaires. Selon eux, les montants de marges seraient légitimement plus élevés en bio, puisqu'ils découleraient de l'application mathématique et rigide d'un coefficient unique (le taux de marge) à des prix agricoles plus élevés en bio.** Pour mémoire, le taux de marge est un coefficient, exprimé en pourcentage, qui est égal à la marge appliquée par le distributeur sur un produit, divisée par le prix auquel le distributeur a acheté ce produit à son fournisseur.

Or en alimentaire, **il n'y a pas un taux de marge unique, mais autant de taux de marge que de produits. Rien qu'en conventionnel, les taux de marge varient énormément d'un fruit et légume à l'autre : allant de 69 % pour la nectarine à 239 % pour l'oignon. Mieux, quand on compare les taux de marge réalisés pour un même fruit ou légume en bio et en conventionnel, il apparaît que, contrairement aux affirmations de la distribution, ils sont généralement très différents. Si par exemple, les taux de marge sont inférieurs en bio par rapport au conventionnel pour l'oignon (73 % contre 239 %), l'ail (89 % contre 187 %) ou encore la carotte et le melon, à l'inverse ils sont supérieurs pour la salade (142 % contre 85 %), la pomme (121 % contre 82 %) ou encore la tomate et le poireau.** Il apparaît donc que le taux de marge rigide et automatique est un mythe et qu'au contraire, la logique à l'œuvre dans la détermination des différents taux de marge du bio consiste notamment à pratiquer les taux les plus élevés sur les produits les plus consommés (salade, pomme, tomate). »

Les rapports financiers du groupe font état d'amélioration de la situation financière du groupe, mais nos données ne nous permettent pas de dissocier ce qui relève de la transition

alimentaire de ce qui est associé au « *renforcement de la culture d'efficacité opérationnelle et de discipline financière* » (Résultats annuels 2018). Néanmoins, il semble que les perspectives de profit soient encourageantes étant donné que l'objectif de 5 milliards de CA à l'horizon 2022 a été réaffirmé à la lumière des résultats des exercices 2018 et 2019. On parle depuis 06.2019 d'un objectif de 4,8 milliards d'euros (hors Chine). En effet, le 25 juin 2019, un accord de cession portant sur 80 % de Carrefour Chine a été signé avec le groupe chinois suning.com.

4.3.4. Les producteurs de produits biologiques, un actif à défendre

Le *leadership* affiché de Carrefour permet d'ériger un certain nombre de barrières à l'entrée pour ses concurrents traditionnels sur un marché en croissance. Par exemple, dans le but de répondre à la demande croissante en produits bio, Carrefour soutient la transition des agriculteurs vers l'agriculture biologique (Acte 10). La conversion à l'agriculture biologique nécessite une période transitoire d'au minimum deux ans où les agriculteurs mettent en œuvre des pratiques agricoles conformes à l'AB sans pouvoir bénéficier de l'appellation. Ces deux à trois années de conversion sont un risque pour les agriculteurs qui ne peuvent répercuter les coûts de la conversion sur leur prix de vente. Carrefour accompagne la conversion à travers des financements et des contrats spécifiques. Les financements proviennent de la fondation Carrefour, de la FINIFAC (société financière de Carrefour) et de la plateforme Miimosa (plateforme de *crowdfunding* où Carrefour offre une dotation et un référencement au sein de ses magasins).

En partenariat avec l'association WWF, Carrefour propose un « contrat Bio Développement » où l'entreprise s'engage auprès des producteurs en conversion sur un volume et un prix d'achat pour une durée de 3 à 5 ans. L'entreprise se constitue ainsi un réseau de fournisseurs au détriment de ses concurrents comme l'illustrent les propos d'un des experts interrogés. Ceci relève d'un enjeu majeur dans un marché où l'offre n'est pas suffisante pour répondre à la demande des consommateurs. L'objectif d'accompagnement à la conversion de 500 agriculteurs à l'horizon 2022 est atteint en 2019.

« Carrefour a longtemps été la seule enseigne de GMS à vendre de la conversion. **Carrefour s'engage réellement dans le processus de conversion en prenant la production en conventionnelle la première année, puis les suivantes en conversion, etc.** Les producteurs en conversion ont vendu pendant longtemps leurs productions en Allemagne, les seuls intéressés par la conversion. Maintenant, les autres enseignes le font aussi, car elles se disent que pour avoir plus de produits, il faut mettre les producteurs en conversion. **C'est plus difficile pour Biocoop qui ne vend que du bio. La première année de conversion, ils demandent à leurs fournisseurs de continuer de vendre en Allemagne et achètent les produits en conversion la seconde année.** Avec Carrefour, c'est beaucoup plus facile pour les fournisseurs : "tu passes en bio, la première année je

t'achète ta production, la seconde et la troisième année aussi et après on continue. » - EXPERT 3 (2019)

Cet enjeu est capital dans la mesure où les producteurs de produits biologiques sont pour l'heure des actifs rares pour les entreprises de GSA. L'incapacité à attirer les producteurs de produits biologiques vers les enseignes peut expliquer le retard de E.Leclerc sur ce marché très disputé, malgré son intention affichée de devenir le *leader* européen de la distribution de produits bio.

4.4. De la perturbation du marché bio à la perturbation du secteur

4.4.1. Inventaire des distributeurs spécialisés de l'AB en 2017

Dès la fédération de coopératives indépendantes et militantes, Biocoop est devenu le réseau numéro 1 de magasins spécialisés et s'est positionné depuis comme le *leader* du secteur de la distribution alimentaire biologique tous formats confondus jusqu'en 2017. Cette place de numéro 1 de la distribution a permis à Biocoop d'ériger son *business model* comme idéal permettant d'associer performance économique et durabilité. La mission de l'organisation ambitionne de militer par l'activité économique : « *le développement de l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus* » (Charte 2018). La performance économique - volume d'activité & position concurrentielle - est un levier durable sous couvert de l'efficacité du garde-fou, le cahier des charges (*cf supra*. 2.1. et 2.2.). Biocoop a réussi à développer l'agriculture biologique et son idée de l'agriculture biologique. Le chiffre d'affaires du réseau est supérieur à 1 milliard d'euros depuis 2017 ; une prouesse au regard des distributeurs spécialisés concurrents comme le met en lumière le tableau R36. En effet, le distributeur spécialisé qui domine le marché de l'AB est de loin la SA coopérative Biocoop. En effet, les organisations *challengers* - La Vie Claire, Les Comptoirs de la Bio, Biomonde, Naturalia et Accord-Bio - ont toutes un CA inférieur à 250 millions d'euros soit moins du quart de Biocoop.

Tableau R36 : Caractéristiques des réseaux de distribution spécialisée (2017)

Enseignes	Forme juridique et actionnariat*	CA en millions d'euros**	Parc de magasins	CA par magasin	Surface commerciale en m ²	Surface moyenne
Biocoop	SA Cooperative	1 100	510	2,157	130 000	255
La Vie Claire	SA (Regis Pelen & CIE)	242	324	0,747	71 300	220

Enseignes	Forme juridique et actionnariat*	CA en millions d'euros**	Parc de magasins	CA par magasin	Surface commerciale en m ²	Surface moyenne
Les comptoirs de la bio	SAS (Les mousquetaire)	240	130	1,846	30 000	231
Biomonde	SA Cooperative	225	200	1,125	49 600	248
Naturalia	SAS (Monoprix)	221	169	1,308	39 245	232
Accord-Bio	Association de loi 1901	210	202	1,040	45 098	223
Satoriz	SAS	170	35	4,857	18 000	514
Bio C'Bon	SAS (Marne et Finance)	150	116	1,293	28 346	244
NaturéO	SAS	120	56	2,143	28 530	509
L'Eau Vive	SAS	102	64	1,594	22 745	355
Marcel & Fils	SAS (Azulis Capital)	47	21	2,238	10 000	476
Les Nouveaux Robinson	SA Coopérative à directoire	43,5	20	2,175	4 100	205
GVA Bio	SARL	35	21	1,667	5 500	262
So.bio	SARL (Carrefour)	35	8	4,375	4 400	550
La Vie Saine	SAS (AB developpement)	24,6	11	2,236	7 225	657
Bio&Co	SA	22,5	5	4,500	2 500	500
Chlorophylle	SA Cooperative	21	7	3,000	2 900	414
Le grand panier bio	SARL	20	17	1,176	7 480	440
Le marché de Léopold	SAS	20	11	1,818	5 000	455
Croc Nature	SARL	14	10	1,400	3 500	350
Coop Nature	SA Cooperative	13,5	3	4,500	1 500	500
Le Marchand Bio	SARL	13	9	1,444	2 060	229
Bio&Sens	SAS	12	4	3,000	2 300	575
BBG Bio Bon et Gourmand	SAS	Inc	6		4 230	705

* Sont précisées les prises de participation minoritaires ou majoritaires par des fonds d'investissement ou entreprises de GSA en 2018.

** En gras les chiffres d'affaires sont estimés par le panel - panel bio. Les autres sont les chiffres d'affaires déclarés par les magasins ou les évaluations de l'étude les Échos études.

(Sources : les Échos études ; Panel Bio 2017 ; Oldorbis.com)

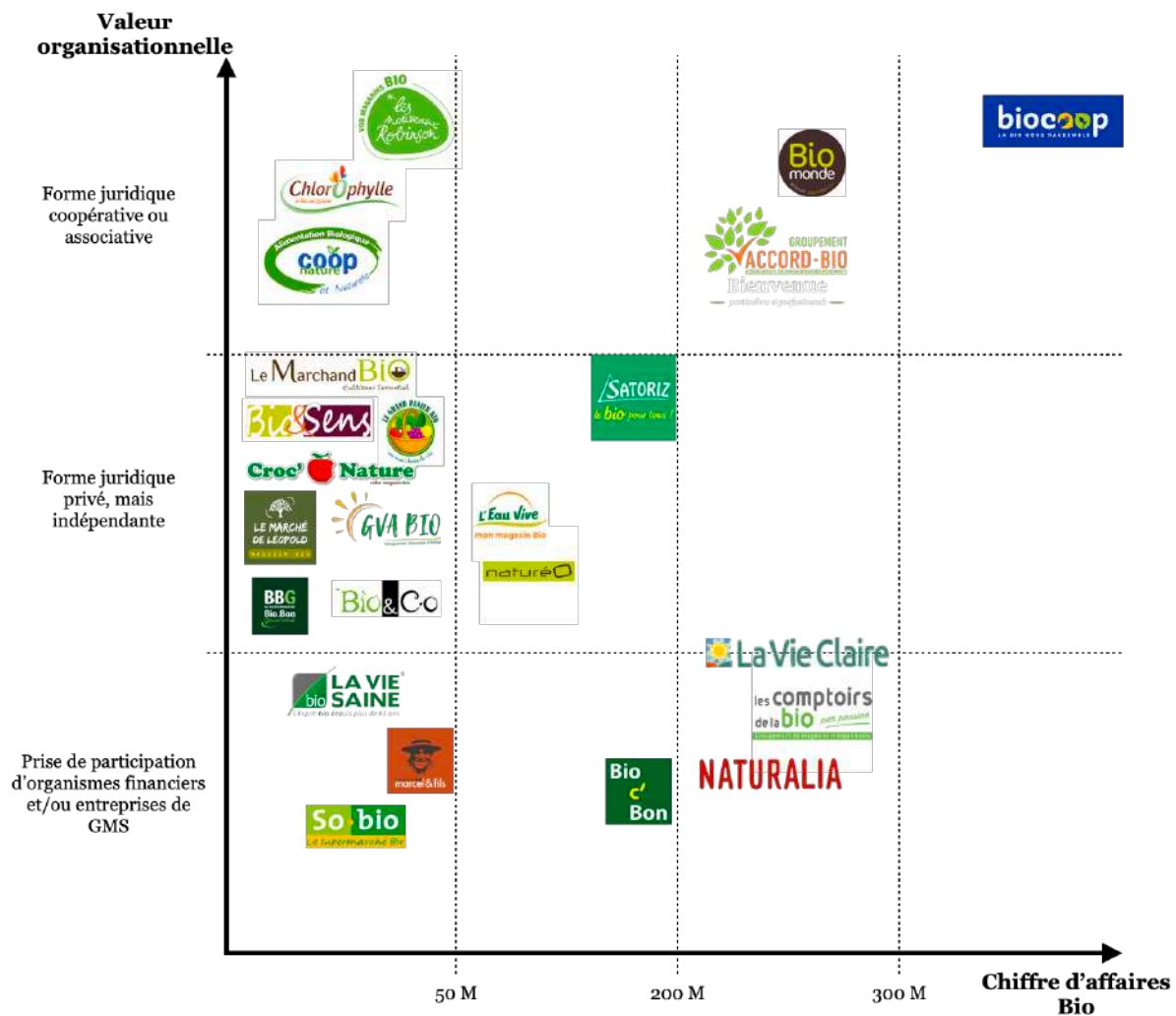
La moitié de ces distributeurs spécialisés semble avoir adopté le format du supermarché. Au sein du tableau R31, les encadrés en bleu mettent en avant les réseaux où la taille moyenne des magasins est supérieure à 400m² (définition supermarché, *cf supra*. encadré R4). Biocoop et les Nouveaux Robinson sont les deux seuls réseaux avec une surface moyenne inférieure au supermarché et dont les magasins génèrent plus de deux millions (surlignés en jaune) de CA annuel. En orange sont mis en exergue les réseaux avec un rendement de plus de 4 millions par magasin. Le réseau SO. Bio racheté par Carrefour est un distributeur spécialisé sur le format du supermarché avec un des CA par magasin les plus élevés.

Dans cette myriade de distributeurs spécialisés, Biocoop tire son épingle du jeu pour mettre à l'échelle l'agriculture biologique. La figure R36 propose ainsi une illustration des différents spécialistes en fonction de leur CA et de leur structure organisationnelle. Nous avons retenu la structure organisationnelle et la propriété du capital comme indicateurs de la valeur durable organisationnelle. En effet, notre analyse met en évidence la relation des organisations spécialisées en AB vis-à-vis de l'orthodoxie dominante (le capital et le profit) comme indicateurs de durabilité¹²⁵.

La lecture de cette illustration met en évidence une situation contre-intuitive où les structures commerciales et indépendantes semblent moins adaptées à la conquête du marché bio. En effet, les formes juridiques privées dont le capital est détenu semblent plus performantes que ces dernières pour prendre une position concurrentielle avantageuse. Cela peut s'expliquer par l'expertise des actionnaires GSA rodée au secteur de la distribution ou de leur intérêt à investir dans les structures anciennement indépendantes après qu'elles ont réussi à percer le second plafond du marché (200 millions de CA). Sur le marché AB, il semblerait que les organisations avec des structures organisationnelles coopératives et associatives (en vue de préserver leurs ambitions en termes de durabilité) soit les plus performantes. Le cas de Biocoop est significatif à ce sujet, et les positions concurrentielles de Biomonde et Accord-bio semblent indiquer que Biocoop n'est pas un cas isolé.

¹²⁵ La structure coopérative est adoptée par des entreprises de GSA bien établies sur le secteur de la distribution comme E.Leclerc et système U. Nous défendons l'idée que pour le cas des spécialistes de l'AB, il est en 2017 un indicateur permettant de mettre en évidence un caractère durable et militant.

Figure R36 : Cartographie des distributeurs spécialisés (2017)



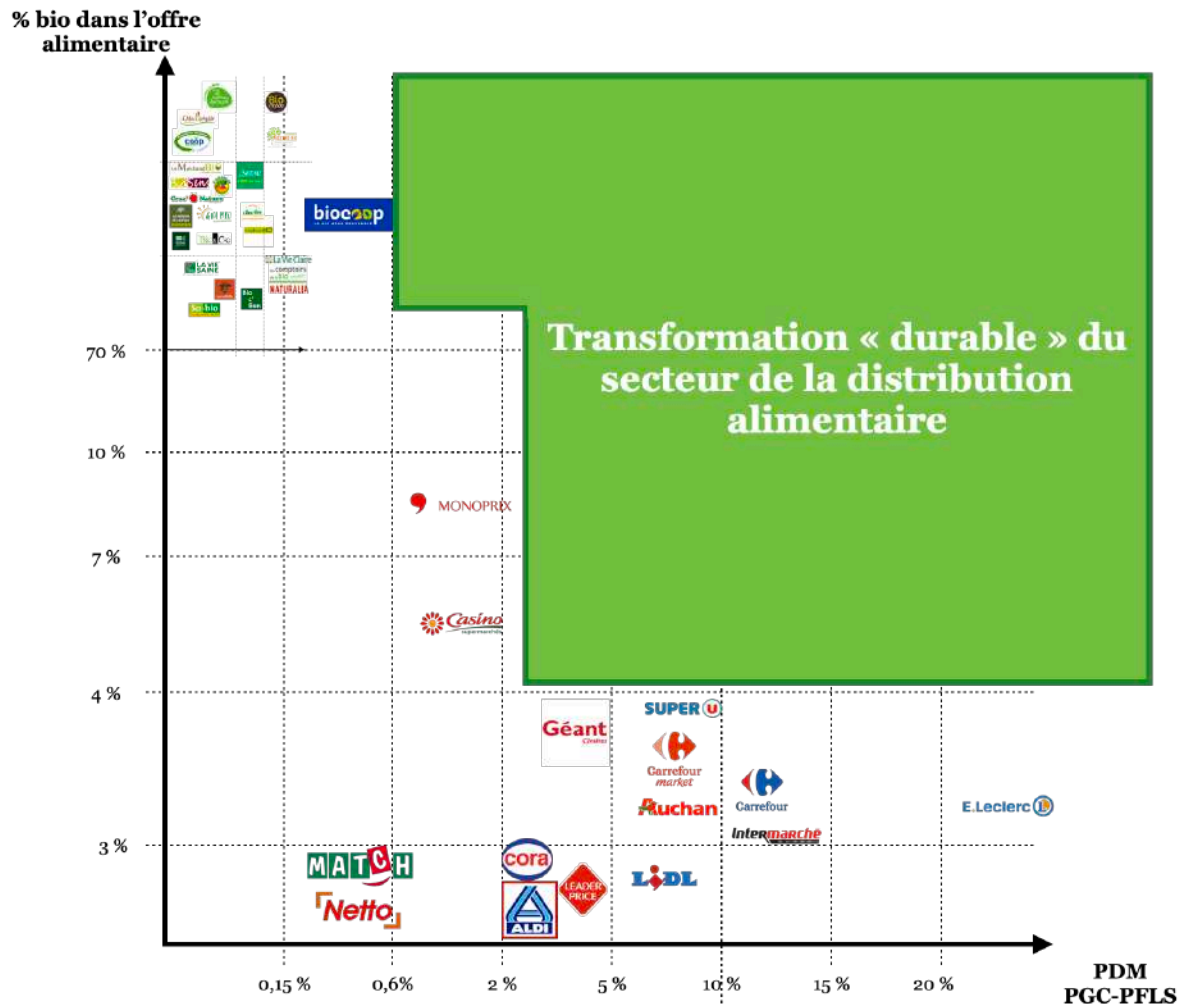
(Sources : adaptée de Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; les Échos études ; Panel Bio 2017 ; Oldorbis.com)

4.4.2. Transformation durable du secteur de la distribution alimentaire

À mesure que le marché AB se développe, les entreprises établies et dominantes, à savoir les entreprises de GSA, font évoluer leurs offres, dont l'offre de leur format de distribution traditionnel. La figure R37 offre une illustration du positionnement des enseignes en fonction du pourcentage de bio par rapport à leur offre alimentaire et leurs parts de marché. La seule enseigne de distribution spécialisée à avoir des parts de marché supérieures à 0,5 est Biocoop. Le chiffre d'affaires généré par Biocoop est de quelques euros supérieurs à l'enseigne *hard-discount* Netto (propriété du groupe Les Mousquetaires) et l'enseigne de proximité Match (propriété du groupe Louis Delhaize - Cora). On remarque sur cette figure

que plus les parts de marché d'une enseigne sur l'offre de produits de grande consommation et produits frais sont importantes, plus la part de bio dans son offre est faible¹²⁶.

Figure R37 : Cartographie des distributeurs spécialisés versus distributeurs conventionnels dans la transformation durable du secteur (2017)



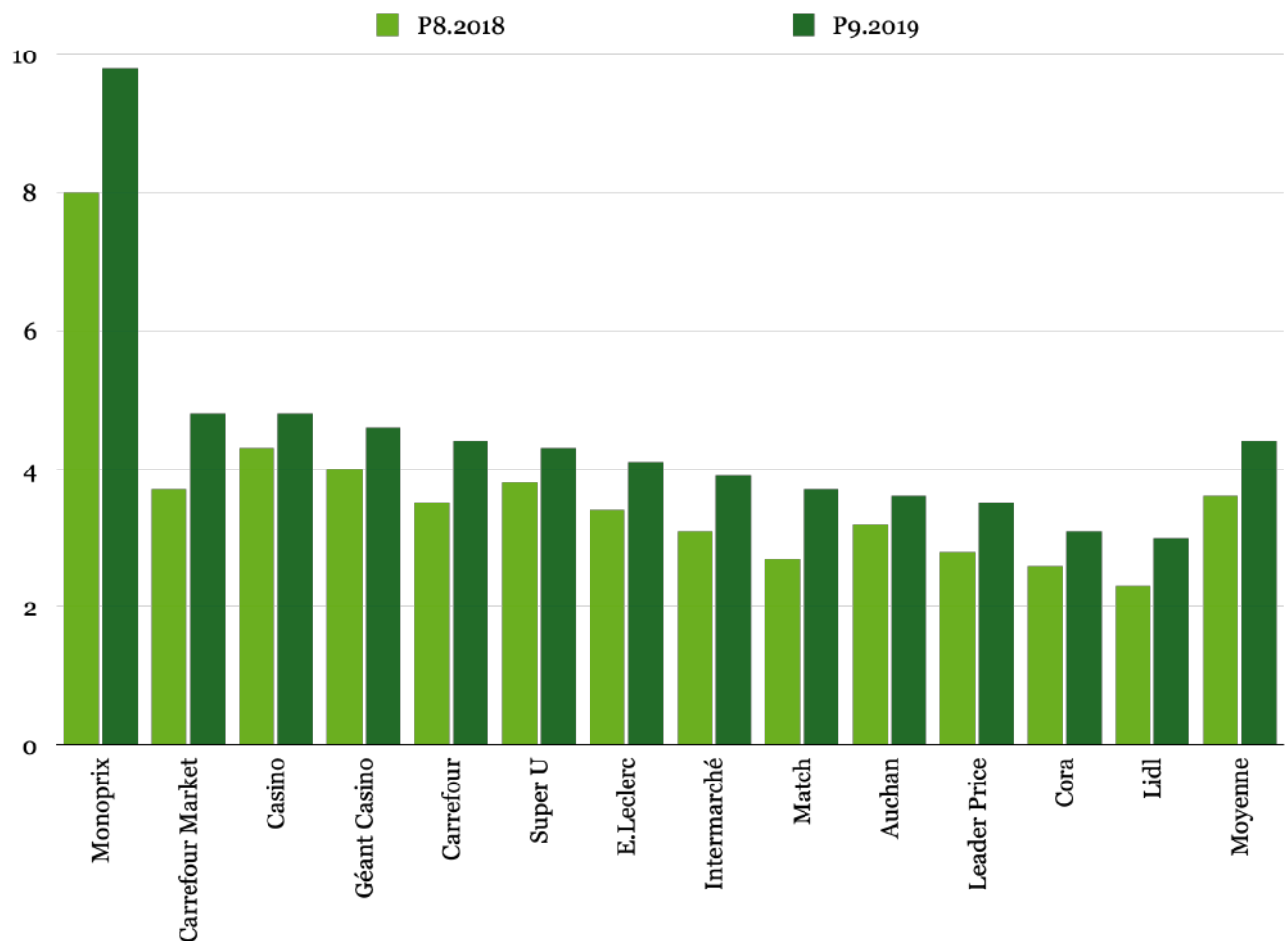
(Sources : Kantar 2017 ; Nielsen HomeScan 2018 - figure adaptée de Hockerts et Wüstenhagen, 2010)

L'augmentation du marché bio en valeur et l'augmentation des parts de marché de Biocoop et des distributeurs spécialisés (1,5 %) invitent les enseignes des entreprises de GSA à accroître la part de produits biologiques dans leurs achats. Monoprix se démarque des autres enseignes avec un rapport de produits bio/conventionnels de 8 % en 2018 : un ratio bien plus élevé que la moyenne des enseignes (3,6 %) et de Carrefour (Hyper 3,5 et Super/proximité 3,7). Un an après, ce ratio s'élève pour Monoprix à 9,8 % qui est suivi par Carrefour Market et Casino avec une part de bio dans leur offre de 4,8 %, comme l'illustre la

¹²⁶ Exceptées les enseignes de *hard-discount* et Cora dont la part de bio dans l'offre alimentaire est faible.

figure R38. Ce n'est pas nécessairement le groupe de GSA avec le plus de parts de marché (E.leclerc) ou celui dont la part de produits bio dans l'offre est la plus importante (Casino avec Monoprix et Naturalia), mais Carrefour, qui prend la place de *leader*. La croissance rapide du poids du bio dans l'offre des enseignes (cf. figure 38) et l'écart important avec les distributeurs spécialisés dont l'offre est parfois constituée à 100 % laissent subodorer des évolutions du poids des produits bio dans l'offre des enseignes de GMS et ce, en sus de la transformation de leur portefeuille de *business models*.

Figure R38 : Part du bio dans les achats valeur PGC -FLS



(Source : Nielsen HomeScan - données arrêtées au 11/08/2019)

Les commerces urbains (Monoprix) et de proximité (Casino et Carrefour Market) apparaissent plus adaptés au développement de l'offre de produits biologiques au sein de leur proposition de valeur. Les réseaux de magasins perturbent le secteur de la distribution en faisant évoluer les propositions de valeur des enseignes établies en accentuant la part de bio dans leurs magasins. Une offre de produits bio qui bien souvent entraîne des évolutions des mécanismes de création et de livraison et de captures de la valeur (cf *supra*. 4.2.). Une évolution de l'offre qui fait évoluer les *business models* des entreprises établies et qui accentue la

menace de ces dernières auprès des distributeurs spécialisés. Par exemple, un directeur de magasin Monoprix reconnaît que la concurrence avec les magasins de la filiale Naturalia est de plus en plus intense à mesure que la part de bio dans son magasin s'accroît. Il souligne toutefois au passage que l'activité d'un Naturalia demeure marginale comparativement à un magasin Monoprix.

« L'implantation d'un Naturalia à côté d'un Monoprix, on l'a beaucoup fait, mais **c'est de moins en moins pertinent. Leur installation (Naturalia) aurait un impact direct sur mes rayons bio parce qu'on doit les valoriser (les Naturalia).** On diminuerait automatiquement notre assortiment bio pour justement lui donner une chance. Sauf qu'un magasin Monoprix ne plus vraiment se séparer du bio. Et le bio ça commence à peser dans le chiffre d'affaires. » - MONOPRIX, directeur de magasin (2018)

4.4.3. Changement de rôle dans le processus de durabilisation de la filière

Biocoop est relégué à la seconde place en tant que distributeur sur le marché bio depuis 2017. Sa nouvelle position (figure R39) lui confère un pouvoir indéniable sur la filière agricole biologique. Cependant, Carrefour est lui aussi en mesure d'orienter l'évolution de la filière agricole biologique. Plus encore, la position concurrentielle de Carrefour lui permet d'induire des changements de la filière traditionnelle. En d'autres mots, Carrefour peut - dans une certaine mesure - faire évoluer les pratiques de l'orthodoxie dont elle avait posé les fondements dès 1963 avec l'invention de l'hypermarché. Carrefour détient la capacité de transformer "durablement" les filières agricoles conventionnelles et/ou biologiques. En outre ; maintenir ; renforcer ou abolir la frontière entre la filière de produits bio et la filière conventionnelle (*cf supra*. figure R19)

En revanche, Biocoop, avec moins de 0,6 % de parts de marché alimentaire ne peut agir sur la filière traditionnelle. Les organisations à l'œuvre sur ce nouveau marché (AB) sont aujourd'hui menacées par les entreprises dont elles souhaitaient s'émanciper ou se substituer (*cf supra*. tableau R16). Une partie des activités et pratiques entre les deux distributeurs se confondent, quand de nouvelles sont mises en place par Biocoop en vue de se différencier. En effet, Biocoop intensifie les pratiques commerciales au sein de son organisation comme la réalisation d'une publicité télévisée en 2018 ou la refonte de sa charte graphique. Des pratiques qui quelques années plus tôt étaient perçues comme des hérésies. De plus, l'organisation investit dans le e-commerce tardivement. Un retard volontaire, car l'organisation s'opposait à son développement qu'elle jugeait antinomique à la réalisation de sa mission sociale. Deux verbatim avec des cadres dirigeants de la SA coopérative illustrent nos propos. Parmi toutes ces évolutions de l'organisation vers la professionnalisation, le

recrutement, en octobre 2019, du nouveau directeur général de la coopérative en constitue un point culminant. Loin d'être un ancien agriculteur, Eric Bourgeois¹²⁷ est l'ancien directeur exécutif des hypermarchés chez Carrefour. Un changement de direction passé sous silence, où en 2019 seul un article de LSA évoque ce recrutement.

« Faire de la publicité à la télévision, ce n'est pas de l'innovation, c'est de la ringardise. Ce n'est pas innovant. La télévision on en fait depuis des dizaines et dizaines d'années. Le fait de dire « nous ne faisons pas de publicité à la télévision, parce qu'on estime que la publicité c'est de la manipulation d'esprit ». Et on s'interdit les panneaux 4/3, parce que c'est de la pollution visuelle. Et on s'interdit d'utiliser les enfants pour attirer les gens dans nos magasins. C'est certainement plus innovant que de faire de la publicité à la télévision avec des gosses qui courent dans les champs et des paysans qui serrent des mains et qui disent que tout est beau. » (sarcasme vis-à-vis de la nouvelle publicité télévisée de Biocoop). - BIOCOOP, directeur général 1 (2018)

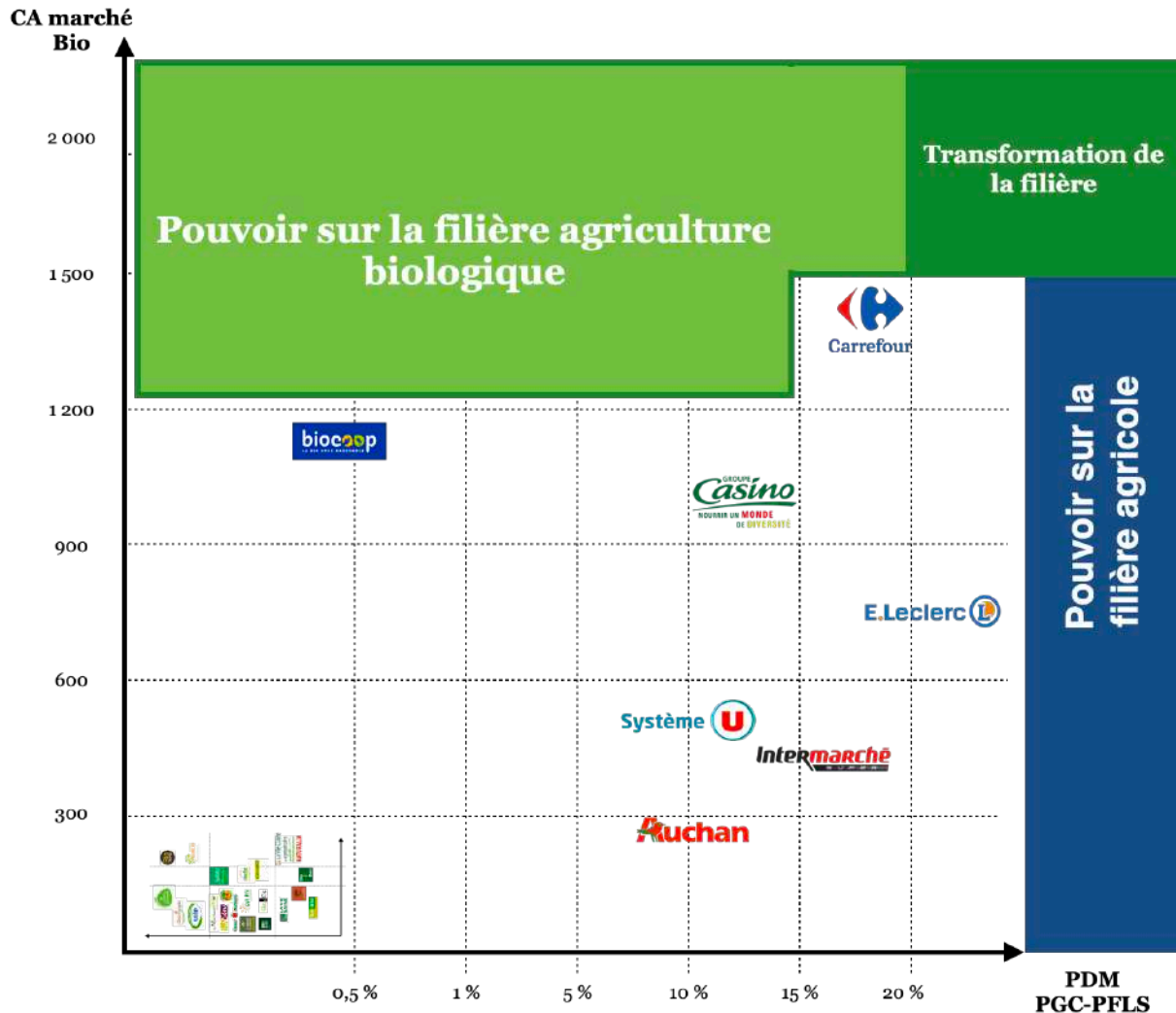
« Je ne peux pas vous dire l'impact du e-commerce sur notre activité, aujourd'hui nous ne l'avons pas fait, pas encore, même si l'on pense qu'on va le faire, tout comme les grandes chaînes de distribution sont un peu obligées d'y aller parce que demain cela va devenir un service obligatoire, nécessaire, vendu par toutes les enseignes, mais on y est allé le plus tard possible. Le plus tard possible parce qu'on savait que les questions de la rentabilité, des équilibres économiques se posaient. Et donc certains magasins du réseau y sont allés et ont perdu de l'argent. Quelques concurrents y sont allés et ont arrêté ; je pense à la Vie Claire qui a ouvert un site internet de vente en ligne et qui l'a fermé deux ans après si ma mémoire est bonne. Voilà, donc, il ne faut pas y aller les yeux fermés. La question de la faisabilité économique est à regarder de près. Tout cela est hyper délicat. C'est un service supplémentaire. Ce n'est pas une création de valeur. » - BIOCOOP, directeur stratégie (2019)

L'autre mission de Biocoop est aujourd'hui de préserver l'esprit de coopération de la filière dont elle a participé à la mise en place plutôt que de développer l'agriculture biologique. Ceci avait déjà débuté avec la cofondation du label Bio-cohérence, mais renouvelé avec les projets de développement à venir. En effet, Biocoop envisage de se développer sous de nouveaux formats de distribution, notamment les métiers de bouche. En effet, en partenariat avec des artisans, Biocoop souhaite ouvrir de futures boucheries, boulangeries, snacking ou caves à vins sous l'enseigne Biocoop comme nous le confie un cadre dirigeant. En décembre 2017 est inauguré la première boulangerie Biocoop à Boé, et en juin 2019 la première boucherie à Pont-de-Cé. Ces nouvelles boutiques viennent garantir la qualité "durable" des produits offerts par ces artisans.

¹²⁷ « Il démarre sa carrière au sein du groupe de distribution Comptoirs Modernes comme directeur des achats alimentaires. Éric Bourgeois intègre Carrefour après le rachat des Comptoirs Modernes par ce dernier. Il exerce des postes de direction achats et marketing. Il occupe, ensuite, successivement les postes de directeur d'exploitation Carrefour Market, directeur du pôle "produits frais" et directeur exécutif des hypers. » lsa.fr.

« L'idée de magasins spécialisés type boucherie bio ou boulangerie bio effectivement déjà ça nous permet de valoriser l'artisan lui-même et son travail et donc potentiellement d'avoir une offre encore plus spécialisée puisqu'on aura l'occasion de travailler sur ça. **Cela nous permet de capter aussi des gens qui aiment, en fin de compte, aller faire leurs courses au marché ; glaner un peu dans les rues ; visiter différentes boutiques versus les magasins traditionnels généralistes.** Là on est plutôt dans une optique de capture de gens qui n'aiment pas le modèle magasin généraliste » - BIOCOOP, responsable développement (2019)

Figure R39 : Cartographie des distributeurs dans la transformation de l'industrie (2017)



(Sources : Kantar 2017 ; Les Echos Etudes, 2018 - figure adaptée de Hockerts et Wüstenhagen, 2010)

Ces boutiques mono-métiers, comme les qualifient les salariés de Biocoop, sont le fruit d'une réflexion de la cellule « innovation de rupture » mise en place en 2017. Une dénomination révélatrice du rapport de Biocoop à l'évolution de la concurrence sur son marché. En effet, gérants de Biocoop ou salariés dirigeants du siège nous confient être menacés par l'activité de Carrefour comme l'illustrent les différents verbatim ci-dessous :

« C'est davantage la grande distribution qui est venue perturber le marché un peu tranquille des historiques du bio et non pas le bio qui est venu perturber la grande distribution. Ça se traduit un peu comme ça, dans notre cas. Ils viennent nous chausser avec leurs plateformes e-commerce, leurs hypermarchés et maintenant leur Carrefour Bio. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

« Notre concurrent principal c'est Carrefour. De toute façon, il suffit de regarder le classement des enseignes et vous avez nos principaux concurrents : Carrefour, E.leclerc et puis Intermarché, donc voilà après il y a U bien sûr. E.Leclerc. Les autres distributeurs spécialisés sont loin derrière dans la liste. Et à la rigueur on aurait plus envie d'en faire des amis. » - BIOCOOP, directeur stratégie (2019)

Biocoop, aujourd'hui en proie à la menace de Carrefour et des autres entreprises de GSA, irait chercher la croissance sur la distribution « mono-métier ». En d'autres mots, de la même manière que Carrefour qui a fait l'acquisition de distributeurs spécialisés pour prendre des parts du marché des distributeurs spécialisés (3,197 milliards en 2019 - cf *supra*. tableau R32), Biocoop va essayer de s'emparer d'une fraction du marché, aujourd'hui chasse gardée de l'artisanat et de la vente en direct (1,9 milliard en 2019). En raison de la perturbation subite, Biocoop va peut être perturber la distribution mono-métier comme l'ironise un gérant d'une biocoop.

« Aujourd'hui ce n'est plus un secret du tout, Biocoop attaque des modèles de commerce mono-métier, notamment la boucherie et la boulangerie et donc va venir aussi perturber. Ils vont venir modifier certains paramètres préexistants en installant une grande enseigne sur de l'artisanat mono-métier en centre-ville. Pour autant ce n'est pas toujours négatif. C'est bien que les choses bougent, que chacun puisse éventuellement amener un nouveau savoir-faire, des nouvelles visions des finalités du commerce. Et moi dans ce sens-là je trouve assez intéressant de voir comment les choses vont évoluer. » - BIOCOOP, gérant d'une biocoop 1 (2019)

CONCLUSION CHAPITRE 5

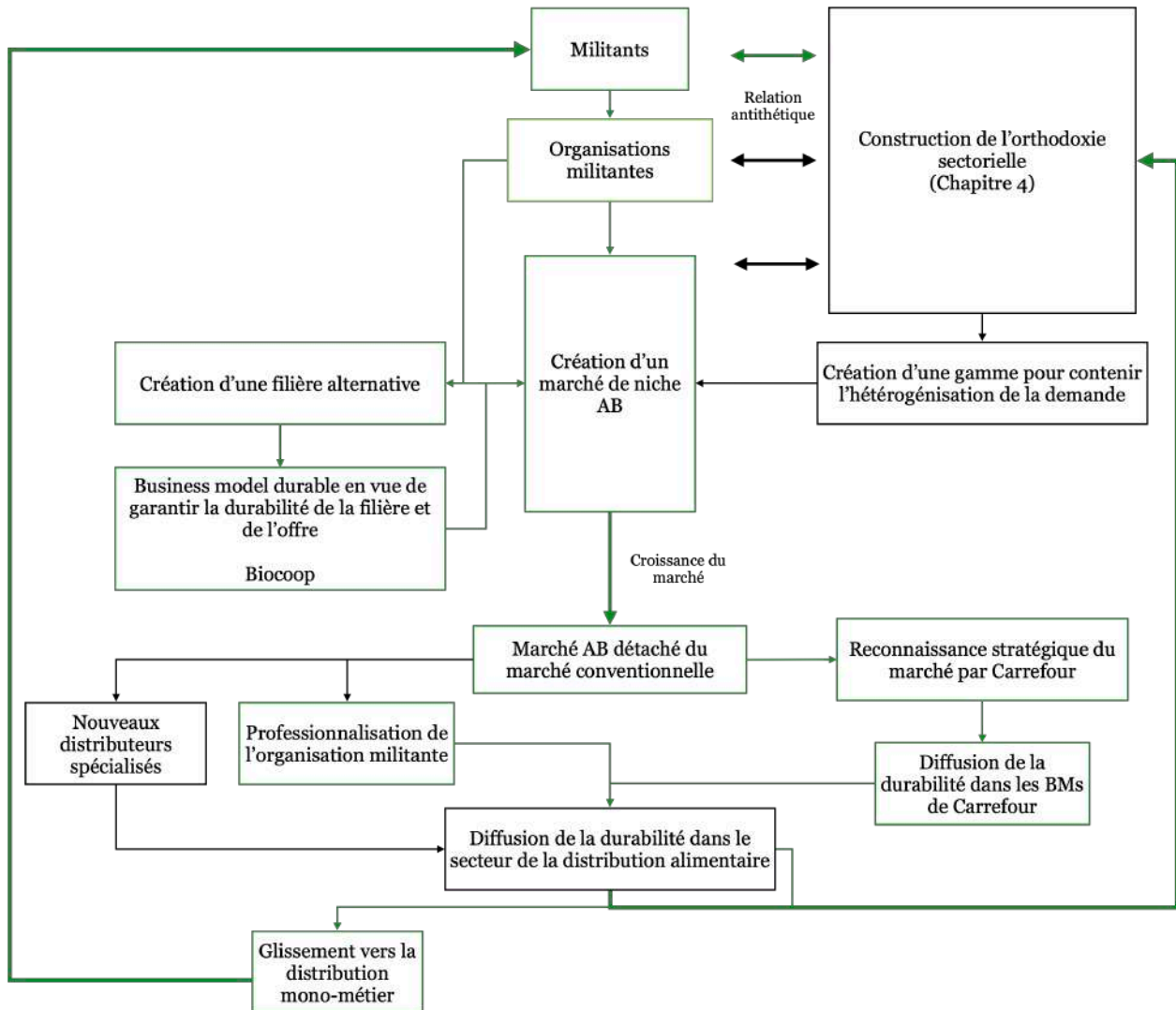
Les formats de distribution qualifiés aujourd'hui de durables, entretiennent depuis leur fondement, un rapport antithétique avec l'orthodoxie sectorielle et ses dérivés. Sans hégémonie des GSA, Biocoop n'aurait pas fait le choix de militer par l'activité économique. Il semblerait alors que la perturbation durable puisse ses origines de l'orthodoxie elle-même. En conséquence, elle n'est pas le fruit d'un facteur exogène tel que la technologie (e-commerce). Afin de lutter contre l'hégémonie des entreprises établies, Biocoop va dans un premier temps construire son avantage concurrentiel dans un marché distinct en participant à la construction d'une filière alternative (cf. figure R40). En raison des perspectives de croissance offerte par ce marché, les entreprises établies, dont Carrefour, vont développer une gamme de produits biologiques. La pénétration de ce nouveau marché est favorisée par la réglementation moins exigeante que la philosophie militante.

Biocoop va protéger son *business model* durable non pas en réponse à l'arrivée des entreprises de GSA, mais en raison de sa propre croissance. En effet, la croissance du réseau de magasins est rendue possible par l'adoption de certaines pratiques de l'orthodoxie sectorielle. Ces pratiques érodent la durabilité de son *business model*. La durabilité ainsi protégée, la filière et le marché de l'agriculture biologique se développent indépendamment de la filière traditionnelle. Dans le but de tirer profit des opportunités induites par ce marché, Carrefour intègre la durabilité dans sa stratégie et déploie des formats de distribution spécifiques. La gamme de produits biologiques n'est pas suffisante pour conquérir le marché. Carrefour va recourir à une pluralité d'innovations de *business model* en vue de s'installer sur ce marché. Les différents *business models* qui résultent de ces innovations (acquisition, création, transformation et diversification) vont asseoir le *leadership* de Carrefour sur ce marché où les entreprises de GSA n'étaient pas les bienvenus.

La transformation de son *business model* traditionnel et dominant (grande surface) permet à Carrefour de renouveler son avantage concurrentiel sur son marché de référence : le marché alimentaire. Un avantage concurrentiel fragilisé à mesure des perturbations répétées sur le secteur. Malgré une dégradation de la valeur durable en comparaison au format de distribution militant, Carrefour participe à la transition du secteur de la distribution alimentaire vers la durabilité. La durabilité devient une dimension concurrentielle pour les acteurs du secteur de la distribution alimentaire. En souhaitant tirer profit du marché de l'agriculture biologique, Carrefour réussit à mettre à l'échelle l'offre de produits issus de l'agriculture biologique. Un changement d'échelle inaccessible pour les entreprises militantes.

Pour ces dernières, l'enjeu est aujourd'hui de préserver la durabilité de l'offre et de la filière en élevant à nouveau leurs exigences et/ou en diffusant cette durabilité à d'autres secteurs.

Figure R40 : Synthèse chapitre 5



CHAPITRE 6 : DISCUSSION

« Je suis passé par cette porte en entrant ce matin, et c'est par cette porte que je repartirai. »

Ashitaka, dans *Princesse Mononoké* (1997), écrit par Hayao Miyazaki

Dans les deux chapitres précédents, nous nous sommes attachés à délivrer des éléments d'analyses dans l'exposition de nos résultats. Nous avons utilisé le récit pour conférer à nos données une valeur explicative. La contrepartie d'une telle méthodologie réside dans la difficulté de généraliser et de faire remonter les résultats vers la théorie. Nous n'avons pas adopté une méthode interprétative pure permettant de construire une théorie depuis le terrain. Dans ce dernier chapitre, nous prenons de la hauteur afin de relever les principaux résultats de notre recherche et les relier à la littérature. En effet, la pertinence et la cohérence de nos résultats doivent être éprouvées vis-à-vis de notre revue de littérature et notre question de recherche. Notre recherche s'inscrit principalement dans la discipline de la stratégie, par conséquent, nous adoptons une structure différente dans ce présent chapitre en comparaison à l'exposé de notre revue de littérature. La première section de ce chapitre entend par conséquent rapprocher nos résultats de la littérature en stratégie, c'est-à-dire les stratégies de rupture et les *business models* dans une perspective de durabilité (1). La seconde section ambitionne à son tour de contribuer à la littérature sur les transitions vers la durabilité, notamment en mettant en exergue les rôles des stratégies d'entreprises dans ce processus.

Section 1 : Les stratégies de rupture à l'épreuve de la durabilité

Section 2 : Le rôle stratégique des organisations dans le processus de transition vers la durabilité

SECTION 1 : LES STRATÉGIES DE RUPTURE À L'ÉPREUVE DE LA DURABILITÉ

1.1. Le processus de rupture durable

1.1.1. Les déterminants des ruptures durables

La recherche empirique conduite interpelle sur la nature spécifique de la rupture du marché de l'agriculture biologique. En effet, celle-ci n'a pas pour origine la technologie, mais puise ses racines dans un caractère durable et sociétal. Le cas de l'entreprise Biocoop montre que la construction d'un *business model* autour de valeurs durables confère à l'entreprise un potentiel perturbateur. Cela confirme les recherches précoces à ce sujet d'Asselineau et Piré-Lechalard (2009). Ces auteurs ont montré que la poursuite simultanée de valeurs économiques, sociales et/ou environnementales peut être à l'origine de rupture. Dans cette perspective, les objectifs de profit économique et de durabilité peuvent coexister au sein d'un même *business model*.

Dans notre étude de cas, la création d'un *business model* durable émerge en réponse à la pression exercée par l'orthodoxie sectorielle. En effet, l'agriculture biologique et les *business models* des distributeurs spécialisés se sont structurés parallèlement à la construction de l'orthodoxie sectorielle. Ces résultats peuvent être rattachés à d'autres chercheurs qui postulent que la valeur durable émerge de la « valeur non-capturée » (Yang *et al.*, 2014 ; Yang *et al.*, 2017). Dans notre cas, c'est la « valeur détruite » par les entreprises dominantes qui incite les individus militants à construire des *business models* durables afin de remédier à la destruction de l'environnement écologique et social. Ainsi, plus que la maturité d'un secteur (Christensen, 1997 ; Kurek, 2000 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Si et Chen, 2020), ce sont les effets du secteur sur l'environnement et les parties prenantes qui constituent un terrain favorable à l'émergence de *business models* durables au potentiel perturbateur. En effet, le *business model* durable de Biocoop s'est construit pendant la phase de croissance du secteur de la distribution alimentaire. Ainsi, les secteurs mêmes en croissance sont menacés par de potentielles ruptures de *business model* durable.

Le militantisme a également été identifié dans notre recherche, comme un déterminant central dans la construction d'un *business model* durable au potentiel perturbateur. Parmi les trois stratégies des distributeurs spécialisés identifiées dans le cadre de notre analyse (émancipation ; substitution ; acceptation ; cf. *supra.* tableau R16), seules celles qui entretiennent un rapport antithétique avec l'orthodoxie sectorielle sont susceptibles de

modifier l'orthodoxie sectorielle. Ces résultats semblent indiquer que les ruptures émergent d'un comportement hostile des nouveaux entrants à l'égard de l'orthodoxie (Markman et Waldron, 2014).

1.1.2. Les modalités des ruptures durables

L'entreprise perturbatrice

Les *business models* durables semblent avoir du mal à s'imposer au sein de plusieurs secteurs ou, en tout état de cause, à dépasser le cadre limitatif de la niche. Plusieurs auteurs étudient par exemple le succès de l'entreprise américaine Patagonia dans le textile sportif, mais mettent toutefois en avant son incapacité à dépasser le marché de niche (Grandval et Soparnot, 2005 ; Teulon, 2006). Cet argument interroge sur la capacité des entreprises durables à conquérir le marché de masse. En effet, les organisations militantes ou bénévoles ont souvent des idéaux qui vont à l'encontre du consumérisme et à la croissance (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Ces organisations sont qualifiées de « bioneers »¹²⁸ (Schaltegger, 2002). Les entreprises durables ont souvent des freins endogènes les empêchant de dépasser un certain volume de vente, soit par manque de ressources, soit pour des raisons culturelles (par exemple : valeurs sociétales et idéologie des dirigeants).

Biocoop est une entreprise issue d'un environnement militant et associatif qui a su dépasser le cadre limitatif de la niche. La professionnalisation de l'activité militante a accentué le potentiel perturbateur de son *business model*. La fédération, la création d'une filière alternative et la structuration des magasins ont participé à la mise en œuvre d'un *business model* durable susceptible de menacer les positions concurrentielles des entreprises établies. Cette mise à l'échelle peut être attribuée au choix de Biocoop de militer par l'activité économique. La professionnalisation induite par cette mise à l'échelle nécessite la mise en place d'artefacts permettant de garantir la durabilité du *business model* (la charte). En procédant ainsi, l'entreprise perturbatrice construit et protège un avantage concurrentiel construit autour de la durabilité. Ces résultats confirment les propos de Porter et Kramer (2001) qui attribuent à la durabilité un avantage concurrentiel potentiel. Le cas de Biocoop est surprenant dans la mesure où l'organisation militante a réussi à mettre à l'échelle son *business model* durable, là où des entreprises capitalistiques ont échoué. Ce résultat infirme l'une des hypothèses de Hockerts et Wüstenhagen (2010) selon laquelle les *start-up* seraient mieux dotées que les « bionniers » pour perturber l'orthodoxie sectorielle.

¹²⁸ un mélange de bio et pionniers

La professionnalisation apparaît comme une étape essentielle en vue de mettre à l'échelle un *business model* durable (Bocken *et al.*, 2014). La centralisation des achats, la création d'une organisation associative puis coopérative et l'élaboration d'un cahier des charges sont des leviers qui permettent de réduire le risque d'érosion de la durabilité (Lüdeke-Freund *et al.*, 2016) tout en facilitant la mise à l'échelle du *business model* durable. Diffuser et préserver la durabilité sont deux activités à réaliser de manière conjointe dans un processus de rupture verte.

La création du marché de l'agriculture biologique s'est réalisée dans un premier temps indépendamment de la filière agriculture conventionnelle (intensive). Les entreprises durables ont pu ainsi créer des liens exclusifs avec des fournisseurs et développer leurs propres réseaux de transport indépendamment des entreprises établies. Ce nouveau marché est régi par de nouvelles règles construites en vue de repousser l'intrusion des entreprises établies. L'offre des entreprises en place sur ce marché est à destination de consommateurs insatisfaits de l'offre traditionnelle. La rupture verte, empreinte une voie de rupture dite de perturbation « océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005). Conformément aux recommandations des deux auteurs, Biocoop cherche à préserver ce nouveau marché de la concurrence. Cependant, au lieu de retirer des rentes de ce nouveau marché, l'entreprise capitalise dessus en vue de développer et structurer la filière agriculture biologique. Les rentes de l'océan bleu sont au service de la mission sociétale de l'organisation.

Le développement du marché de l'agriculture biologique a attisé la convoitise des entreprises établies. Dans cette situation Kim et Mauborgne (2005) recommandent à l'entreprise initiatrice de cet océan bleu d'en créer un nouveau. Cependant, les enjeux sous-jacents à la durabilité impliquent de convertir les clients de l'ancien marché vers le nouveau. La finalité organisationnelle de Biocoop¹²⁹ implique un transfert des clients des entreprises établies vers le nouveau marché. Ainsi l'espace stratégique vierge est destiné à attirer la concurrence. Cette particularité nous invite à qualifier cette voie de rupture « d'océan vert ». Dans le cadre d'une rupture verte, migrer vers un nouveau marché induirait un risque d'érosion de la durabilité de la filière construite initialement. Ainsi, l'entreprise perturbatrice doit défendre son marché des tentatives d'intrusion des entreprises établies. Pour ce faire, elle érige un certain nombre de barrières à l'entrée afin de défendre son avantage concurrentiel : discours, campagnes publicitaires anticoncurrentielles ; sur-valeur de l'offre ; sur-labélisation.

¹²⁹ « le développement de l'agriculture biologique par la distribution dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus » Charte Biocoop - 2018

L'entreprise établie

Notre recherche laisse entendre qu'une entreprise établie serait peut-être mieux placée qu'un nouvel entrant pour réussir ce processus de mise à l'échelle. En effet, malgré l'exemplarité du cas de Biocoop et sa position de *leader* sur le marché bio pendant plusieurs décennies, l'entreprise est dans l'incapacité de convertir à elle seule les clients du marché de masse. On peut supposer que pour conquérir le marché de masse, une entreprise durable est confrontée à la nécessité de coopérer avec une entreprise établie comme le suggèrent notamment Marx *et al.*, (2014) et Ansari *et al.* (2016). En l'absence d'une telle stratégie de coopération pour accélérer la mise à l'échelle, son *business model* durable et ses positions sur le nouveau marché risquent d'être menacés par les entreprises établies, comme l'illustre notre étude de cas. En effet, Biocoop est aujourd'hui menacé par les *business models* des entreprises établies, notamment Carrefour qui prend le *leadership* de ce marché.

Dans notre étude de cas, la conversion des clients du marché de masse est opérée par les entreprises établies, dont Carrefour. Cette conversion se réalise principalement par la transformation de son *business model* principal, celui de la grande distribution. Cependant, l'entreprise ambitionne également de reconquérir les clients qui ont migré vers le nouveau marché. Ainsi, l'entreprise établie recourt à une pluralité de *business models* en vue de répondre à ce double objectif. La création, l'acquisition et la transformation des *business models* permettent à Carrefour de « *disrupt the disruptor* » (Charitou et Markides, 2003). Cette perturbation du perturbateur ne se réalise pas avec la mise en œuvre d'un *business model* particulier, mais d'une pluralité.

Pour répondre et prendre l'avantage d'une rupture verte, le cas de Carrefour indique qu'il est nécessaire d'intégrer la durabilité dans l'organisation. En effet, la conquête d'un marché fondée sur des valeurs apparaît inconciliable avec les manières historiques de faire des affaires. Ainsi, la durabilité doit faire partie intégrante de la stratégie et être déployée dans l'ensemble des *business models* de l'entreprise. L'entreprise doit trouver un équilibre entre la rentabilité économique et la satisfaction des différentes parties prenantes, notamment celles accessibles aux entreprises durables, à savoir les fournisseurs et les consommateurs. Les *business models* de l'entreprise établie tendent à se « durabiliser ». L'arrivée des entreprises établies s'accompagne d'innovations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Elles permettent de réduire les prix de vente des produits biologiques et facilitent l'accès au marché de masse. Cela contribue à la transformation durable du secteur et de la filière agricole. Bien évidemment, l'ouverture au marché de masse s'accompagne d'une baisse des

critères de durabilité (différence entre la charte Biocoop et le cahier des charges de l'agriculture biologique). « Le prix à payer pour gagner en ampleur pourrait être de perdre en profondeur en termes de qualité de durabilité » (Hockerts et Wüstenhagen, 2010 p.489). Cependant, on remarque également que l'arrivée des entreprises établies (Carrefour) sur le marché de l'AB entraîne une amélioration de certains critères de durabilité non valorisés ou non valorisables par les entreprises pionnières. Par exemple, alors que Biocoop s'est appliqué à améliorer la durabilité au sein de la filière, les entreprises établies, dont Carrefour, cherchent à améliorer l'empreinte environnementale de leurs magasins. Autre exemple, les entreprises établies sont dans la capacité de favoriser la transition des agriculteurs vers l'AB en proposant de nouvelles modalités de financement. Notre étude de cas confirme la nécessaire participation des entreprises établies et entreprises durables innovantes dans la transition vers la durabilité (Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; Ritala *et al.*, 2018).

1.1.3. Les implications des ruptures durables

La rupture verte permet de redynamiser un secteur mature. La création d'une valeur durable offre en effet de nouvelles opportunités de capture de valeur pour les entreprises établies. Ainsi, notre recherche confirme les résultats de Roy (2007) qui attribuent aux ruptures la capacité de régénérer l'activité au sein d'un secteur. Les travaux de l'auteur ont montré la capacité des multiplexes à accroître le volume des ventes sur le secteur du cinéma. Dans le cas de la rupture verte, il semblerait que le regain d'activité soit attribué non pas au volume, mais à la valeur des biens offerts.

La performance des *business models* durables repose sur la construction d'un avantage concurrentiel. Ainsi, la diffusion de la durabilité permet aux entreprises établies de renouveler le leur. Notre recherche indique que Carrefour a réussi à renouveler son avantage concurrentiel en proposant une offre différenciante axée sur la durabilité. Ce nouvel avantage concurrentiel permet de s'émanciper en partie de la concurrence traditionnellement orientée sur les prix (Porter et Van der Linde, 1995). Plus encore, le renouvellement de l'avantage concurrentiel permet à Carrefour de compenser le tarissement de ses parts de marchés induits par les autres perturbations (hard-discount et numérique). Nos résultats révèlent que l'entreprise établie qui se saisit d'une rupture verte peut améliorer sa rentabilité. En effet, les perturbations successives sur le secteur de la distribution alimentaire ont impacté la rentabilité de l'entreprise Carrefour et plus particulièrement ses hypermarchés. Les opportunités de marché offertes par la rupture verte permettent à l'entreprise établie de

réallouer certaines de ses ressources vers un marché en croissance et ainsi améliorer sa rentabilité.

1.2. Le rôle des *business models* dans les stratégies de rupture

1.2.1. Le caractère perturbateur des *business models*

L'analyse des actions stratégiques de Carrefour montre que face à une rupture, une entreprise établie met en œuvre plusieurs modalités d'innovations de *business models*. Ces résultats confirment la littérature qui invite à considérer le *business model* des entreprises en proie à une rupture (Christensen, 2006 ; Markides, 2006 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Cozzolino *et al.*, 2018). Cozzolino *et al.*, (2018) ont identifié deux phases dans le processus d'innovation de rupture : la phase de technologies de rupture et la phase de *business model* de rupture. Pour les auteurs, ces deux phases apparaissent à des moments distincts et se différencient sur leurs implications. Les technologies de rupture précèdent ainsi les *business models* de rupture. Les premières sont source d'opportunités et les secondes sont perçues comme des menaces. Les nouvelles technologies créent de nouveaux marchés qui nécessitent des *business models* appropriés (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Christensen, 2007).

Dans le cadre de notre recherche, la perturbation e-commerce confirme la succession d'une phase de rupture technologique (internet ; vente e-commerce), puis *business models* (cybermarché et drive). Conformément aux résultats de Cozzolino *et al.*, (2018), les distributeurs ont réussi à mettre en œuvre un nouveau *business model* (drive) pour dépasser la menace des entreprises perturbatrices. Les auteurs suggèrent que ce nouveau *business model* fait suite à des alliances et/ou des acquisitions d'entreprises perturbatrices. Dans notre cas, les alliances et les acquisitions sont plus tardives (*cf supra*. figure R16). Le nouveau *business model* est le fruit d'une imitation des concurrents historiques soumis lui aussi à la menace des *business models* e-commerce. L'imitation des autres entreprises établies apparaît comme un mécanisme d'adaptation de *business model* supplémentaire à ceux définis par les auteurs (expérimentation ; alliances et acquisitions). Contrairement à ce que suggère la littérature (Christensen et Raynor, 2003 ; Daneels, 2004 ; Gilbert, 2006), les entreprises établies n'adoptent pas le même *business model* que les perturbateurs, mais en proposent une alternative (Markides, 2013). Dans cette perspective, les entreprises établies ne cherchent pas à consolider leur avantage concurrentiel, mais à le renouveler.

Notre étude du secteur révèle que les perturbations hard-discount et du marché de l'AB ne sont pas précédées par une phase de rupture technologique. Les deux perturbations mettent

en lumière deux cas de figure. Dans le premier cas (hard-discount) le *business model* des hard-discounters est perçu initialement comme une menace pour l'entreprise établie. Pour répondre à cette menace, l'entreprise établie va recourir à des alliances et de l'acquisition de *business models* (ED ; DIA) pour contenir les effets de la perturbation. Le processus de perturbation se réalise sans offrir de nouvelles opportunités de marchés pour les entreprises établies. Les perturbations dépourvues de technologies se distinguent sur ce point des perturbations technologiques (Cozzolino *et al.*, 2018). En l'absence d'opportunités le recours à l'acquisition de *business models* perturbateurs semble être le mécanisme le plus approprié afin de répondre rapidement à la menace (Christensen et Raynor, 2003 ; Sandström *et al.*, 2009).

Dans le second cas (agriculture biologique), les *business models* des distributeurs spécialisés ne sont pas perçus initialement comme des menaces et génèrent au contraire des opportunités pour les entreprises établies. Malgré l'absence de technologie dans la perturbation, l'entreprise établie va recourir à de l'expérimentation en vue de capter la nouvelle valeur produite (Carrefour Bio). Notre étude de cas indique que le caractère menaçant de la perturbation de l'agriculture biologique est ultérieur au déploiement des formats de distribution spécialisés. Ce sont les innovations de *business models* des entreprises établies (Carrefour, mais aussi Casino et Auchan) qui menacent l'activité de leurs concurrents et des premiers distributeurs spécialisés. Le second cas implique des changements plus profonds. Cela peut s'expliquer par la proactivité des entreprises établies, plus susceptibles de prendre des risques dans le but de saisir de nouvelles opportunités (Kahneman et Tversky, 2012). L'avènement de *business models* de rupture n'implique pas une inertie des entreprises établies comme le suggère la littérature relative aux technologies de rupture (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Adner et Kapoor, 2016 ; Zietsma *et al.*, 2018).

Au contraire, ils incitent les entreprises établies à multiplier les *business models* et modalités d'innovations en vue de capturer ces opportunités. En quelques sortes, ces résultats rejoignent de récentes publications qui remettent en question le caractère agressif des perturbations (Marx *et al.*, 2014 ; Ansari *et al.*, 2016). Cependant, notre étude de cas n'indique pas que les perturbateurs doivent concilier leurs intérêts avec ceux des firmes dominantes pour favoriser leurs diffusions (Ansari *et al.*, 2016). Ceci s'explique selon nous par la création d'un nouveau marché qui ne menace pas directement les intérêts des entreprises établies. Nous avons qualifié ce phénomène dans notre analyse de « perturbation attraction » (cf. supra. Chapitre 5 - 2.3.3.). En comparant les différents processus de perturbation de notre étude de cas, nous soutenons l'idée selon laquelle les opportunités impliquent des transformations plus importantes des *business models* des entreprises établies.

1.2.2. L'innovation de *business models* et les voies de rupture

Notre analyse a fait émerger trois processus de perturbation distincts à l'égard du secteur de la distribution alimentaire nous permettant d'opérer des comparaisons entre les différentes voies de rupture identifiées dans notre revue de littérature. La perturbation numérique est la seule des trois à être associée à une technologie. Cette perturbation ne suit pas une voie de rupture unique telle que définie par certains auteurs (Smith et Druehl, 2008 ; Vergara et Valls-Pasola, 2020). Dans un premier temps, la technologie va s'intégrer dans des *business models* e-commerce (cybermarché) afin de créer une nouvelle offre proposée à un prix supérieur. En ce sens, elle se rapproche des ruptures de type high-end disruption (Govindarajan et Kopalle, 2006a). Cependant, les besoins des différents clients ne sont pas radicalement différents et ciblent au contraire une niche de consommateurs. De plus, les entreprises établies vont entreprendre une diversification de leur *business model* traditionnel, le *drive*. Ce nouveau *business model* va à son tour emprunter une voie de rupture distincte, celle de perturbation de niche. Ainsi, le cas du e-commerce montre que les voies de rupture ne sont pas exclusives les unes des autres et ne semblent pas inhérentes à la technologie mise en œuvre.

Concernant les perturbations de *business models* dépourvues de technologies, nos résultats font état de perturbation de niche et de perturbation océan bleu. Une niche bas de gamme pour l'offre hard-discount et un nouveau marché pour l'agriculture biologique. Les innovations de *business model* vont donc cibler prioritairement une niche ou créer un nouveau marché plutôt que le marché principal (Markides, 1999 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). Cependant, depuis leurs positions sur les marchés, les *business models* perturbateurs vont se diffuser de manières différentes. Dans le cas du hard-discount, les *business models* des perturbateurs vont entreprendre une montée en gamme pour élargir leur marché de niche bas de gamme à celui du marché principal. En ce sens, un *business model* perturbateur peut suivre une trajectoire de *low-end disruption*, traditionnellement attachée aux innovations de nature technologique. Les *business models* spécialisés en AB vont quant à eux emprunter une voie de rupture différente, les perturbations océan bleu. Progressivement, la mise à l'échelle des nouveaux *business models* va générer des opportunités de marché pour les entreprises établies. En conséquence, ces dernières vont recourir à des modalités d'innovation de *business models* (création, acquisition et transformation) en vue de créer un nouvel avantage concurrentiel spécifique à ce marché.

1.2.3. Pilotage de plusieurs *business models*

L'étude de cas réalisée au sein de la distribution alimentaire française montre comment la constitution et la gestion d'un portefeuille de *business models* ont permis à une entreprise établie (Carrefour) de redynamiser son activité et sa rentabilité dans un processus de rupture. Plus précisément, nos résultats témoignent du rôle joué par la pluralité des *business models* dans la stratégie d'une entreprise établie. Ce résultat renvoie aux travaux récents de plusieurs auteurs. Kim et Min (2015) montrent notamment que l'ajout d'un *business model* supplémentaire pour une entreprise établie peut être source de performance grâce à la complémentarité entre les actifs de ses différents *business models*. Notre étude empirique abonde en ce sens dans la mesure où nous montrons comment l'entreprise établie Carrefour bénéficie de synergies entre ses *business models* (cf. supra. tableau R33), en particulier dans un processus de rupture. En effet, les actifs du ou des *business models* historique(s) menacé(s) par la rupture peuvent être en partie transférés vers le ou les nouveau(x) business associé(s) à la rupture.

Nos résultats indiquent que les entreprises établies peuvent bénéficier de complémentarités entre les différents profils de clients. Ainsi, Carrefour a bénéficié via la pluralité de ses *business models* d'une diversité de profils de clients pour accroître son emprise sur la filière de l'AB et ainsi accélérer la conquête de ce marché. La question de la complémentarité a été abordée sous l'angle des profils de clients par Aversa *et al.* (2020). Les auteurs montrent avec le cas d'Amazon que l'entreprise peut bénéficier de la diversification de son *business model* (vente en ligne, marketplace, services, abonnement Prime, points de vente physiques, etc.) à travers les complémentarités générées par les différents groupes de clients. Notre étude de cas étend leur résultat aux entreprises établies dans un contexte non exclusivement digital.

Gandia et Parmentier (2020) montrent qu'une entreprise possédant plusieurs *business models* doit optimiser la gestion stratégique conjointe de ses *business models*. Notre recherche soulève également ce point et démontre qu'il est encore plus saillant dans un processus de rupture. En effet, dans ce cas, l'entreprise établie peut être confrontée à une multiplication de ses *business models* inhérente aux différentes perturbations en cours. Dans cette perspective, nos résultats suggèrent d'intégrer les différents *business models* dans une stratégie globale et centralisée. Cette centralisation relève d'une importance majeure dans notre étude de cas qui montre comment une stratégie de portefeuille de *business models* permet à une entreprise établie de prendre l'avantage au sein d'un nouveau marché. Pour faciliter l'atteinte d'un tel objectif, l'entreprise est confrontée à identifier un élément fédérateur entre les *business models*.

Une technologie commune aux différents *business models* peut jouer ce rôle (Aversa *et al.*, 2020 ; Gandia et Parmentier, 2020). Notre étude de cas montre qu'un autre élément que la technologie peut remplir cette fonction, à savoir la définition d'un plan stratégique. A travers son plan stratégique « Carrefour 2022 », l'entreprise établie a réussi ; à générer des complémentarités entre ces différents *business models* ; à faire migrer des actifs jugés excessifs vers un marché en croissance ; à insuffler une nouvelle mission à une groupe aux activités très parcellaires.

L'étude de cas du secteur de la distribution alimentaire française témoigne de la pluralité des stratégies mises en place par Carrefour face à ces différentes perturbations. Dans le cas du hard-discount, l'entreprise recourt à une séparation spatiale entre son *business model* traditionnel et le *business model* hard-discount. Concernant la perturbation numérique, l'entreprise établie intègre des éléments des *business models* perturbateurs dans l'existant. Le cas de l'agriculture biologique révèle des stratégies à la fois intégrative et séparatrice. Cette pluralité de stratégie renvoie aux travaux de Markides (2013) sur l'ambidextrie organisationnelle. Le cas de Carrefour montre que les stratégies ne se limitent pas à une gestion duale entre le *business model* existant et le nouveau, mais qu'ils impliquent une gestion d'une multitude de *business models* (les anciens et les perturbateurs). La pluralité des *business models* complexifie leur gestion stratégique comme le suggéraient déjà Snihur et Tarzijan (2018).

Notre recherche apporte des éléments de réponse à la question : pourquoi dans certains cas le *business model* est placé dans une unité séparée (Christensen et Raynor, 2003 ; Markides et Charitou, 2004) et d'autres fois intégré (Markides, 2013) ? En d'autres mots, l'entreprise doit trouver un équilibre délicat entre la séparation pour surmonter les conflits entre les différents *business models* et l'intégration pour exploiter leurs synergies. Markides (2013) identifie quatre facteurs d'intégration : (1) le nom de la structure ; (2) la détention du capital ; (3) les activités de la chaîne de valeur ; (4) l'environnement organisationnel (valeur, culture). Notre étude de cas semble indiquer que la séparation est liée à l'environnement organisationnel, notamment les valeurs. Plus particulièrement, il s'agit de la valeur durable au sein de l'organisation, mais également de la valeur perçue par les parties prenantes. Cette dernière est selon nous un nouveau facteur à prendre en compte dans la gestion ambidextre de plusieurs *business models*. Dans le cas de l'agriculture biologique, dans le but de préserver les consommateurs et les fournisseurs des distributeurs spécialisés dont Carrefour a fait l'acquisition, il apparaît préférable de maintenir une stricte séparation (nom, chaîne de valeur et environnement organisationnel). Ce choix de séparation a été mis en place historiquement par Monoprix lors

du rachat de Naturalia. L'intégration des *business models* perturbateurs se réalise progressivement dans d'autres *business models* dont, le *business model* traditionnel (Carrefour Bio ; Bio expérience). On remarque une gestion similaire dans le cadre de la perturbation hard-discount où la valeur perçue de ces *business models* est susceptible de dégrader celle des autres *business models*. L'entreprise établie Carrefour, malgré une stratégie « multiformats monomarque » maintient la distinction entre ses *business models* où la valeur perçue est différente (aujourd'hui supéco pour le hard-discount ; Carrefour pour la distribution généraliste ; So. Bio et Greenweez pour la distribution spécialisée). Le e-commerce est quant à lui intégré, en raison de la comptabilité des valeurs perçues entre l'offre physique et l'offre digitale. Cette séparation permet de consolider les avantages concurrentiels des différents *business models* qui pourraient être remis en question dans une intégration stricte.

1.2.4. Le business model par rapport à la stratégie

Les liens entre stratégie et *business model* font l'objet d'un débat de longue date dans lequel notre recherche ambitionne d'apporter quelques éléments de réponse. D'un côté, Porter (2001) affirme que les deux se confondent. De l'autre, des chercheurs se sont appliqués à démontrer qu'il s'agissait de concepts différents (Lecocq *et al.*, 2006 ; Chesbrough, 2007 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Pour Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 la stratégie est appréhendée comme les choix à faire en matière de *business models*. Cette approche de la stratégie et du *business model* semble particulièrement adaptée aux stratégies de rupture dans la mesure où notre étude de cas a mis en avant la pluralité et l'importance des choix relatifs aux innovations de *business models*.

Dans cette perspective, les choix stratégiques impliquent des modifications sur le ou les *business models* alors que les modifications d'un *business model* n'entraînent pas nécessairement de modification de la stratégie. Notre étude de cas nous a permis de mettre à jour la typologie d'innovation de *business model* de Geissdoerfer *et al.*, (2018). L'inertie et la suppression d'un *business model* sont deux autres choix stratégiques qui s'offrent aux entreprises impliquées dans un processus de rupture. Nous pensons que ces différents choix stratégiques peuvent servir de grille d'analyse aux chercheurs sur les stratégies de rupture.

Tableau D1 : Les choix stratégiques dans un processus de rupture

Création de <i>business model</i> (start-up)	Il n'y a pas de <i>business model</i> existant et un nouveau <i>business model</i> est créé <i>ex-nihilo</i>
Transformation de <i>business model</i>	Il y a un <i>business model</i> existant qui est changé en un autre <i>business model</i>

Diversification de <i>business model</i>	Le <i>business model</i> existant reste en place, et un <i>business model supplémentaire</i> est créé et vient se greffer à l'existant. Cela comprend également les <i>joint ventures</i>
Acquisition de <i>business model</i>	Un <i>business model</i> supplémentaire est identifié, acquis et intégré
* Inertie du <i>business model</i>	Le <i>business model</i> existant n'est pas modifié
* Suppression du <i>business model</i>	Un <i>business model</i> existant est supprimé

(source : tableau L16)

1.3. Les caractéristiques des organisations dans le processus de rupture

L'étude de cas réalisée sur le secteur de la distribution alimentaire française fait état d'une pluralité de « perturbations » : hard-discount ; spécialisation dont l'agriculture biologique ; numérique. Pour chacune d'entre-elles, nous avons identifié les nouveaux entrants. Nos résultats montrent que les attributs attachés traditionnellement à l'un ou l'autre des profils d'entreprises (nouvel entrant et entreprise établie) ne sont pas si dichotomiques qu'ils y paraissent (Christensen 1997 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Markman et Waldron, 2014 ; Martínez-Vergara et Valls-Pasola, 2020). En effet, les nouveaux entrants ayant introduit un nouveau *business model* sur le secteur de la distribution alimentaire ont des caractéristiques bien différentes les uns des autres qui s'apparentent parfois à celles traditionnellement attribuées aux entreprises établies.

Dans le cadre du hard-discount et de la distribution spécialisée en agriculture biologique, les innovations de rupture sont le fruit d'entreprises fondées avant la construction de l'orthodoxie sectorielle (1963 - 1985). Par exemple, Aldi et Lidl sont deux entreprises créées respectivement en 1913 et 1930. Du côté de l'agriculture biologique, des entreprises telles que La Vie Claire ou La Vie Saine ont été fondées elles aussi, avant l'entreprise Carrefour. Concernant Biocoop, l'association s'est constituée en 1986, mais les magasins signataires sont eux aussi antérieurs à la constitution de l'orthodoxie. Pour ces deux perturbations, les ruptures sont donc à l'initiative d'entreprises établies comme l'ont fait valoir des recherches précédentes (Markides, 2006 ; Aurégan et Tellier, 2009 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Roy et Le Roy, 2011). Les entreprises établies peuvent être à l'origine de la rupture, notamment les challengers (Roy et Le Roy, 2011). Cette capacité d'entreprises établies à perturber le secteur semble s'expliquer par la nature des innovations, à savoir des innovations non technologiques.

La perturbation numérique quant à elle est portée par des entreprises postérieures à la construction de l'orthodoxie comme Amazon (1994), mais la pénétration du marché

alimentaire français est beaucoup plus tardive (2016). Ainsi, notre étude de cas montre que les nouveaux entrants ne sont pas nécessairement de jeunes entreprises flexibles comme le suggérait initialement la littérature sur les stratégies de rupture (Christensen, 1997 ; Christensen et Raynor, 2003). La littérature décrit souvent les nouveaux entrants comme des entreprises limitées par des facteurs tels que le manque de ressources et de réseaux (Markman et Wadron, 2014 ; Si et Chen, 2020). En contrepartie, les nouveaux entrants bénéficient de plus de flexibilité en raison de leur petite taille et leur faible structuration (Christensen, 1997 ; Leroy et Yami, 2007 ; Ansari *et al.*, 2016). En effet, notre étude de cas montre au contraire que les nouveaux entrants bénéficient de ressources importantes. Ces ressources exacerbent leur potentiel perturbateur. C'est le cas pour la multinationale Amazon sur le marché alimentaire français, mais également Carrefour sur le marché alimentaire biologique.

Dans le cadre de notre recherche, les entreprises perturbatrices peuvent être plus anciennes, mais également de taille plus importante¹³⁰. Nos résultats réfutent l'idée que les nouveaux entrants soient des entreprises de taille moins importante (Markman et Wadron, 2014). Ceci s'explique dans notre cas pour deux raisons. Premièrement, des entreprises bien établies sur leur marché national peuvent venir perturber un nouveau marché géographique (Lidl et Aldi). Deuxièmement, des entreprises établies sur un secteur peuvent étendre leur modèle à d'autres secteurs (Amazon depuis le secteur du livre, vers l'alimentaire). Concernant, l'antériorité des entreprises perturbatrices par rapport à celles qui participent à l'orthodoxie sectorielle, l'analyse de la stratégie de Biocoop montre qu'un ancien *business model* peut avec le temps revêtir un caractère perturbateur. Ce phénomène renvoie à ce que Raffaelli (2019) qualifie de « réémergence technologique ». Cependant, dans le cadre de notre étude, il ne s'agit pas d'une ancienne technologie revalorisée par un nouveau *business model*, mais d'une transformation d'un ancien *business model*.

En résumé, notre recherche semble indiquer que la distinction dichotomique entre nouveaux entrants et entreprises établies est dépassée en raison des ressources de certains nouveaux entrants et la capacité des entreprises établies à mettre en place des stratégies de rupture sur leur secteur.

¹³⁰ Lidl est la première entreprise de distribution alimentaire européenne, devant Carrefour ; Amazon fait aujourd'hui parti des trois plus grandes entreprises de distribution mondiale

SECTION 2 : LE RÔLE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS DANS LE PROCESSUS DE TRANSITION VERS LA DURABILITÉ

2.1. Les *business models* durables

Notre recherche souligne que les *business models* durables peuvent être à l'initiative de changements sociotechniques. En faisant le parallèle avec l'orthodoxie sectorielle nous avons montré qu'un *business model* durable dépourvue de technologie pouvait entraîner une transformation des entreprises établies. En d'autres mots, les *business models* durables peuvent conduire les entreprises établies à se détacher de l'inertie organisationnelle induite par les régimes sociotechniques. Le développement de l'agriculture biologique et les réseaux de distribution alternatifs (Geels, 2019) ont réussi à dépasser la niche de *business model* pour constituer un nouveau régime susceptible de remplacer le dominant. Ces résultats confirment le rôle des *business models* durables en tant qu'innovation de niche non technologique telle que définie par Bidmon et Knab (2018). Les *business models* durables sont dans cette perspective des moyens de faire progresser la durabilité (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017).

Pour construire un régime alternatif, Biocoop a participé à la construction d'une nouvelle filière. L'entreprise a, entre autres, participé à la conversion d'agriculteurs conventionnels vers de l'agriculture biologique, intégré les acteurs de la filière dans son processus de décision, contribué à la définition de cahiers des charges et s'est impliquée dans la création de labels. Afin de se développer, l'entreprise s'est également professionnalisée en adoptant des pratiques du régime. Ce comportement stratégique fait écho aux stratégies de *business models* identifiées par Meijer *et al.*, (2019). Ces auteurs soulignent que l'amplification induit des changements pour l'ensemble de la niche et impliquent de nouveaux partenariats. Le cas de Biocoop confirme leurs travaux sur ce point.

De plus, notre étude empirique soutient que les entreprises établies entreprennent des innovations de *business models* durables au niveau des niches en vue de répondre à l'émergence d'une nouvelle demande. Ces résultats font échos à des travaux antérieurs qui soutiennent l'idée selon laquelle les entreprises participent autant que les nouveaux entrants à la création de nouveaux *business models* en vue de commercialiser les technologies de niches (Bolton et Hannon, 2016 ; Schaltegger *et al.*, 2016). Notre recherche indique que les entreprises établies sont proactives dans la création de *business models* durables, non pas pour commercialiser une

nouvelle technologie, mais pour transformer les opportunités de marché en rentabilité économique. Cependant, les innovations de *business models* durables des entreprises établies ne se réalisent que quand le sous-régime s'est stabilisé.

2.2. Les organisations intermédiaires entre la niche et le régime

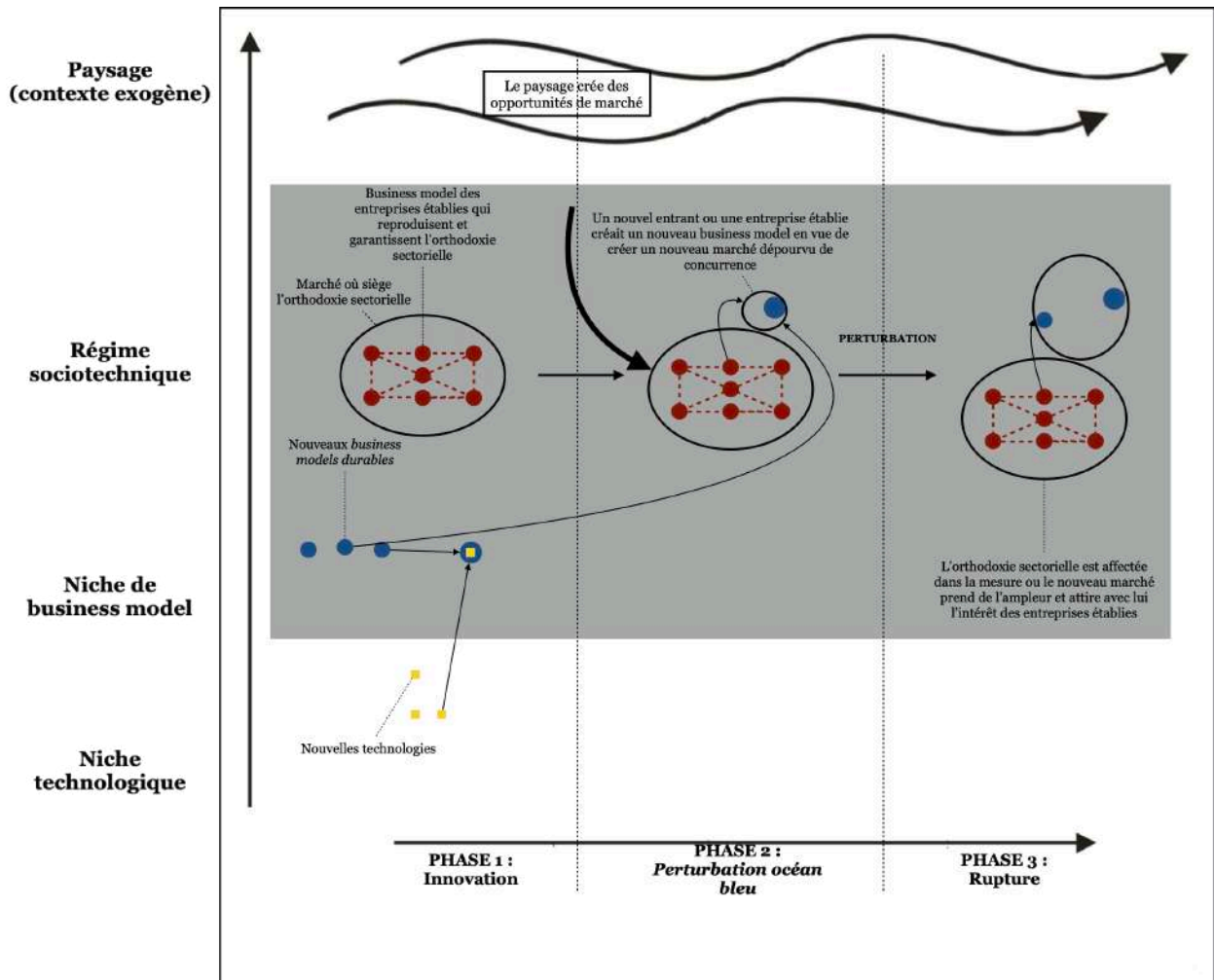
En répliquant certaines caractéristiques des *business models* dominants, Biocoop a réussi à importer des valeurs militantes au sein du régime sociotechnique. En utilisant la distribution comme un moyen, Biocoop a traduit des valeurs militantes en activités commerciales au sein de son *business model*. Dans cette perspective le *business model* peut-être appréhender comme un dispositif de traduction entre les niches et les régimes (Bolton et Hannon, 2016). L'enjeu pour les entreprises durables est alors de convertir la valeur durable en activité économique. Ce résultat rejoint ceux de Sarasini et Linder (2018) qui soulignent l'importance pour les entreprises durables d'expérimenter de nouvelles stratégies marchandes. De cette manière, les *business models* durables interagissent avec les *business models* des firmes établies. Ils permettent de convertir des niches radicalement différentes en niches compatibles avec le régime (Smith, 2007 ; Smith et Raven, 2012) tout en préservant leur caractère durable. Cette comptabilité ne remettant pas en cause leur potentiel transformateur.

Le réseau de magasin Biocoop est devenu, loin devant ses homologues, l'enseigne de distribution spécialisée *leader* du marché de l'agriculture biologique. Dans le but de transformer le régime, Biocoop a eu recours à la croissance de son réseau. Ainsi la croissance semble être une modalité viable de transformation des régimes (Schaltegger *et al.*, 2016). La réplique de son *business model* par d'autres entreprises du régime est marginale. En comparaison à la réplique, la croissance permet de garder le contrôle sur les caractéristiques du *business model* durable et donc de protéger la valeur durable de ce dernier. La croissance de Biocoop sur un marché alimentaire atone entraîne un changement structurel du marché vers la durabilité en réduisant la vente de produits non conventionnels. Conformément à la recherche de Schaltegger *et al.*, (2016) cette croissance implique l'intégration de techniques de gestion et de commercialisation professionnelles.

Dans ce processus de transitions vers la durabilité, Biocoop a créé un nouveau marché à destination d'une frange de consommateurs. Le marché a progressivement conquis une part de plus en plus importante de consommateurs. La « perturbations océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005) apparaît comme une modalité de rupture capable de faire interagir les

business models durables depuis une niche de *business models* vers le régime comme l'illustre la figure D1.

Figure D1 : Les « perturbations océan bleu » dans le cadre de la MLP



2.3. Les rôles stratégiques des entreprises établies dans le processus de transition vers la durabilité

À travers le cas de Carrefour, nous montrons comment une entreprise établie participe à l'inertie du régime. Le *business model* de l'entreprise établie participe à l'orthodoxie qui régit le secteur de la distribution alimentaire. Nos résultats montrent que l'orthodoxie sectorielle participe à la rentabilité et à la domination des *business models* des entreprises établies. Nos résultats rejoignent ceux de Bidmon et Knab (2018) qui identifient les *business models* des entreprises établies comme des parties intégrantes du régime.

Les entreprises de distribution traditionnelle (GSA) détiennent aujourd'hui près de 50 % des parts de marché de l'agriculture biologique français. Les entreprises établies ont un rôle

central dans la diffusion des *business models* durables. En effet, ces organisations sont dans la capacité de contraindre ou favoriser le développement des *business models* durables (Bakker, 2014 ; Berggren *et al.*, 2015 ; Penna et Geels, 2015). Selon Schaltegger *et al.*, (2016), la transition vers la durabilité nécessite une co-évolution des *business models* des entreprises pionnières et des entreprises établies. Notre recherche montre que cette co-évolution s'est réalisée en trois phases. Premièrement, l'entreprise durable (Biocoop) a dû faire évoluer son *business model* en vue de structurer la filière et faire croître le marché de l'agriculture biologique. Dans une seconde phase, les entreprises établies (dont Carrefour) vont orienter leurs *business models* vers ce nouveau marché sans entreprendre de modifications de ces derniers. À mesure que le marché croît, la concurrence s'intensifie. Dans une troisième phase, les entreprises établies vont transformer leurs *business models* existants, créer et acquérir de nouveaux *business models* durables. Hess (2016) précise que les entreprises établies peuvent interagir entre le niveau des régimes et de la niche technologique. Nos résultats prolongent les leurs et montrent que les entreprises établies sont capables d'agir au niveau des niches de *business model* tout en préservant leur activité sur le régime. En procédant de cette manière Carrefour peut agir sur l'interaction entre les niches et le régime à travers ses différents *business models*. De cette manière, Carrefour s'assure de défendre ses intérêts dans le cas d'une transition vers la durabilité (Bakker 2014).

Notre recherche montre que l'entreprise établie peut avoir intérêt à faciliter la transition vers la durabilité. En effet, l'érosion de ses parts de marché induite par l'accentuation de la concurrence et l'émergence de différentes perturbations, incite l'entreprise à renouveler son avantage concurrentiel. L'entreprise établie a un intérêt à soutenir les transitions (Markard et Truffer, 2008 ; Johnstone *et al.*, 2017). Dans cette perspective, les challengers ont intérêt à favoriser les transitions de durabilité en vue de perturber à leur tour leurs concurrents historiques. Dans cette perspective l'entreprise est amenée à passer outre l'inertie de leurs *business models* et ainsi favoriser la transformation du régime (Bidmon et Knab, 2018 ; Sarasini et Linder, 2018). Nos résultats vont plus loin et montrent qu'une entreprise établie peut jouer un rôle central dans les transitions. Carrefour est aujourd'hui *leader* du marché de l'agriculture biologique. Elle se substitue en partie à Biocoop et peut jouer le rôle de chef de file de la transition. À cette fin, Carrefour met en place des campagnes publicitaires dans l'objectif de revêtir un caractère militant vis-à-vis du grand public.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« *Commence par finir ce que tu commences !* »

Kamaji, dans *Le Voyage de Chihiro* (2001), écrit par Hayao Miyazaki

La conclusion générale de notre recherche est organisée en trois temps. Dans un premier temps, nous proposons une synthèse de notre recherche. Dans un second temps, nous nous attachons à mettre en lumière les principales contributions de notre recherche sur les dimensions théorique, méthodologique et empirique. Enfin, nous exposons les limites de notre recherche en ce qui concerne les dispositifs méthodologiques mis en œuvre et présentons les perspectives de recherches soulevées par ce travail doctoral.

- Synthèse de la recherche

L'objet de notre recherche est traduit par la problématique suivante : dans quelle mesure et sous quelles conditions les entreprises peuvent-elles construire, consolider et renouveler leur avantage concurrentiel dans un processus de transition vers la durabilité ?

Depuis cette problématique nous faisons émerger deux sous-questions de recherche : la durabilité peut-elle dépasser le cadre limitatif du marché de niche ? ; et si oui, comment les entreprises réalisent-elles cette transition ?

L'objet de notre recherche et la problématique associée se sont précisés dans le cadre d'un processus itératif entre exploration de différents contextes empiriques et investigation de littérature dans le champ de la durabilité et des stratégies de rupture. Les littératures relatives aux stratégies de rupture et aux *business models* durables ont retenu notre attention. Nous avons constaté que les premières ne prenaient pas ou très peu en compte la durabilité dans leur cadre d'analyse et que les secondes ne s'intéressaient que très rarement aux implications de ces innovations sur le marché et le secteur. Ces cadres théoriques et conceptuels ont permis d'éclairer le comportement stratégique des entreprises sur les différents cas investigués, mais se sont avérés insuffisants pour comprendre la dynamique des organisations dans un processus de transition vers la durabilité. À l'issue de notre démarche exploratoire, nous avons retenu le cas du secteur de la distribution alimentaire en raison de l'accroissement des mouvements stratégiques des entreprises implantées sur ce secteur et la diffusion manifeste de l'alimentation biologique sur le marché français.

En parallèle, les recherches sur les transitions vers la durabilité ont intégré le rôle des organisations dans leurs modèles théoriques. Nous avons choisi d'associer ces différents courants théoriques en vue de proposer un cadre d'analyse capable de rendre compte des comportements stratégiques des entreprises dans ce processus de transitions. Cette recherche ambitionne de contribuer à ces différentes littératures (stratégie de rupture, *business model* et transition vers la durabilité).

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche, nous avons eu recours à une étude de cas longitudinale sur le secteur de la distribution alimentaire française. Un secteur identifié comme pertinent dans l'étude des transitions vers la durabilité (Geels, 2019). Nous avons procédé à une analyse processuelle afin d'observer les évolutions des organisations dans le temps (Langley *et al.*, 2013). Notre étude longitudinale s'étend sur une période de temps importante : 1963 - 2019. L'analyse du secteur de la distribution alimentaire nous a permis d'identifier plusieurs processus de perturbation indépendants : grande distribution ; hard-discount ; spécialisation ; numérique.

Cette recherche s'appuie sur un large éventail de données empiriques, inhérentes aux recherches processuelles (Langley *et al.*, 2013). Nous avons réalisé 46 entretiens avec différents acteurs du secteur de la distribution alimentaire française (Royer et Zarlowski, 2014). En parallèle à la réalisation de ces entretiens, nous avons utilisé de nombreuses données secondaires issues principalement de la presse, de rapports sectoriels et d'études de marché. La diversité de ces sources de données permet de renforcer la validité de nos résultats en vertu du principe de triangulation des données (Richardson, 2000 ; Caillaud et Flick, 2016). Ces différentes données ont fait l'objet d'une analyse en plusieurs étapes. D'abord, nous avons réalisé une analyse séquentielle de nos données secondaires afin de construire une chronologie des événements à travers un outil de traitement de texte : Scrivener (Dumez 2013 ; Langley *et al.*, 2013). Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les données issues des entretiens et avons opéré un codage en deux étapes : chronologique, puis théorique et empirique (Miles et Huberman, 2003 ; Dumez, 2013). Afin de rendre compte de notre analyse, nous avons utilisé la narration. Nous avons structuré notre récit de manière séquencé autour de deux entreprises focales Biocoop et Carrefour.

Nos résultats apportent des éléments de réponse à nos deux questions de recherche. Notre recherche répond à la première question et soutient que la durabilité peut en effet dépasser le cadre limitatif de la niche. Notre analyse du cas décrit comment cette transition s'est réalisée et apporte ainsi des éclairages sur notre seconde question de recherche. A notre connaissance, notre étude est la première à décrire un processus de mise à l'échelle de la durabilité. Notre étude de cas souligne que la mise à l'échelle de la durabilité résulte d'une co-évolution des *business models* des entreprises pionnières de l'agriculture biologique et des entreprises établies. Les premières acceptent en partie les règles de l'orthodoxie sectorielle avec laquelle elle entraînait un rapport antithétique. Cette intégration partielle des pratiques dominantes va permettre à Biocoop de développer son réseau de magasins et son activité dans un nouveau marché. Les opportunités économiques offertes par ce nouveau marché vont conduire Carrefour à accepter à son tour la rupture et de la faire sienne en vue de renouveler son avantage concurrentiel fragilisé par des perturbations exogènes. L'intégration de la durabilité dans la stratégie de Carrefour et son déploiement dans ses différents *business models* vont : permettre de transcender la niche à laquelle se confronté l'agriculture biologique ; participer à la diffusion de la durabilité dans le secteur ; et permettre à l'entreprise établie de devenir leader sur ce nouveau marché.

Notre analyse du cas rend compte également d'une pluralité de perturbations. Depuis les années 1980, l'orthodoxie sectorielle est régulièrement menacée par de nouveaux formats de distribution. On relève trois vagues de perturbations : hard-discount ; spécialisation alimentaire (dont l'agriculture biologique) ; et numérique. Ces perturbations sont indépendantes les unes des autres dans la mesure où elles émergent et se diffusent dans des horizons temporels différents. Nous notons néanmoins qu'elles interagissent les unes avec les autres. En effet, les entreprises dominantes du secteur adaptent leurs *business models* en réponse à ces différentes perturbations. Le hard-discount accentue la concurrence sur les prix, l'agriculture biologique invite les distributeurs à prendre en compte les enjeux attachés à la durabilité dans leur réflexion stratégique et leur offre, quand les technologies du numérique exhortent les distributeurs à intégrer de nouveaux services. Cependant, les trajectoires induites par les différentes perturbations n'évoluent pas dans le même sens. Il est périlleux pour un distributeur comme Carrefour de poursuivre une baisse des prix en intégrant en parallèle la durabilité et de nouveaux services au sein de son offre.

La perturbation du marché de l'agriculture biologique est un processus endogène au secteur de la distribution alimentaire. Les formats de distribution spécialisés et militants se sont construits en réponse aux effets délétères de la grande distribution sur la filière

agroalimentaire. En vue de provoquer des changements au niveau du système, Biocoop va faire le choix de militer par l'activité économique. Ce choix stratégique implique une professionnalisation de l'organisation militante. En d'autres mots, Biocoop adopte progressivement des pratiques de l'orthodoxie sectorielle avec laquelle elle entretenait un rapport antithétique. La croissance du réseau de magasins menace la durabilité de son *business model*. L'histoire de l'organisation militante est ponctuée d'arbitrage entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. La définition d'un cahier des charges et la mise en place d'un système de gouvernance multipartite se sont avérées efficaces pour conjuguer croissance économique et préservation de la valeur durable.

Le marché de l'agriculture biologique est animé d'une philosophie militante, bien que cette dernière ait été éprouvée par la souplesse de la réglementation. Pour saisir les opportunités financières de ce nouveau marché, Carrefour multiplie les actions stratégiques à son égard. Il en résulte une pluralité de *business models*. Ces derniers permettent à Carrefour de construire un avantage concurrentiel sur le marché de l'agriculture biologique. De plus, la transformation de son *business model* traditionnel (bio expérience) et l'intégration de la durabilité dans sa réflexion stratégique vont participer au renouvellement de son avantage concurrentiel (fragilisé par les perturbations successives) sur le marché alimentaire traditionnel. Pour tirer profit de la durabilité, Carrefour a donc intégré cette dernière dans ses différents *business models*. La proactivité de Carrefour au sein du marché de l'agriculture biologique et plus récemment de la filière permet de diffuser la durabilité au sein du secteur. La transformation des systèmes semble dans notre cas, attachée à la participation des entreprises établies.

- Contribution de la recherche

Notre recherche contribue aux littératures relatives aux stratégies de rupture, aux business models et aux transitions vers la durabilité.

Nous soutenons que la littérature sur les stratégies de rupture est particulièrement pertinente pour appréhender les processus de transition dans une perspective stratégique. À l'instar de certaines recherches, nous soulignons que les transitions vers la durabilité nécessitent des cadres d'analyse dynamiques permettant de mettre en lumière la co-évolution des entreprises dans cette trajectoire (Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; Schaltegger *et al.*, 2016). La réflexion stratégique à un niveau concurrentiel permet d'appréhender la dynamique des acteurs, les effets des innovations sur la performance de l'entreprise, sur le marché et le secteur.

Dans cette perspective, la perturbation « océan bleu » définie par Kim et Mauborgne (2005) est identifiée comme une voie de rupture légitime dans un processus de perturbation durable. Conformément aux prescriptions des deux chercheurs, les pionniers créent un marché dans un espace stratégique vert. Cependant, au lieu de migrer vers un nouveau marché à l'arrivée de la concurrence, Biocoop maintient sa position afin de préserver la durabilité de son marché. À cet égard, nous pensons que les stratégies océan bleu dans un contexte de durabilité revêtent des modalités spécifiques : « océan vert ». Les enjeux attachés à la durabilité semblent participer à l'attirance de la concurrence sur ce nouveau marché en vue d'accélérer la transition vers la durabilité. Plus précisément, l'« océan vert » se construit parallèlement à une filière alternative régie par des règles différentes de celles du secteur. La croissance de cet océan suscite l'intérêt des entreprises établies. La capture de la valeur sur ce nouveau marché par les entreprises établies est perçue comme possible quand ces dernières adaptent leurs modèles à celles de la filière alternative.

Nos résultats mettent en lumière les enjeux stratégiques sous-jacents aux transitions vers la durabilité. Nous étendons les résultats de Aurégan et Tellier (2009), Roy et Le Roy (2011) et Pérez *et al.*, (2017) qui soulignent l'intérêt des challengers à perturber le jeu concurrentiel en mettant en œuvre des stratégies de rupture. Le cas de l'entreprise Carrefour montre en effet que cette dernière trouve un intérêt dans la perturbation du jeu concurrentiel, cependant cette dernière ne perturbe pas son marché de référence, ne crée pas de nouveau marché, mais perturbe un nouveau marché, celui de l'agriculture biologique. Nous enrichissons la littérature en montrant que les entreprises peuvent fuir les effets perturbateurs en cours sur leur secteur en participant activement à la perturbation durable. Dans le cadre de notre étude, Carrefour a été victime d'une pluralité de perturbations. Alors que son format de distribution traditionnel semble sur le déclin, Carrefour intègre la durabilité dans sa réflexion stratégique et participe à la transformation du jeu concurrentiel de son secteur. Cependant, dans le cadre de notre étude, Carrefour se saisit d'une perturbation en cours, l'adapte et la diffuse sur son secteur.

Notre recherche contribue également à la littérature sur les *business models* et plus précisément la gestion simultanée de plusieurs *business models*. L'étude de Carrefour montre que l'entreprise est amenée à piloter une pluralité de *business models* sur le secteur de la distribution alimentaire. La complexité induite par la gestion de ces différents *business models* exhorte l'entreprise à adopter une réflexion stratégique intégrative. Ces résultats rejoignent les travaux récents sur les portefeuilles de *business models* (Markides, 2013 ; Kim et Min, 2015 ; Aversa *et al.*, 2020 ; Gandia et Parmentier, 2020). Nous montrons que la multiplicité des *business models* peut être

source de performance quand l'entreprise réussit à générer des synergies entre ces derniers. Les actifs supplémentaires d'un *business model* peuvent venir alimenter ceux qui en sont dépourvus. Dans notre cas, l'orientation des différents *business models* de Carrefour vers le marché de l'agriculture biologique a facilité la mise en place de synergies. De plus, ils permettent de répondre à l'hétérogénéité des marchés induite par les perturbations. Contrairement aux recherches de Aversa *et al.* (2020), cette prouesse est atteinte sans la mise en œuvre de technologies.

Nous entendons apporter des contributions champ de recherche sur les transitions de la durabilité. Notre travail doctoral souligne la nécessité de considérer les enjeux stratégiques des organisations dans la réalisation d'une transition vers la durabilité. Dans cette perspective, notre recherche soutient que les *business models* sont aussi légitimes que les technologies pour induire des changements au sein des systèmes. Ces résultats confirment les travaux de certains auteurs à ce sujet (Schaltegger *et al.*, 2016 ; Bidmon et Knab, 2018 ; Geels, 2019). Les modèles de distribution alternatifs et l'agriculture biologique ont le potentiel d'induire des changements du régime vers la durabilité (Geels, 2019). Cependant, la pérennité de ces modèles est menacée par le régime que nous avons matérialisé dans notre recherche par l'orthodoxie sectorielle. En effet, la confrontation avec le régime entraîne une érosion de la valeur durable des *business models*. Contrairement aux postulats initiaux sur la transition vers la durabilité, la protection des niches par l'intermédiaire de subventions ou de réglementations ne semble pas être la modalité la plus efficace dans le cadre de notre étude (Hoogma, 2002 ; Geels, 2002 ; Loorbach, 2010). En effet, les organisations ont la capacité de préserver la durabilité de leurs *business models*. En ce sens, les transitions par le biais de *business models* durables empruntent des trajectoires différentes des technologies.

Notre analyse du cas de la distribution alimentaire met en lumière le rôle des entreprises établies dans ce processus de transition. En effet, la mise à l'échelle de la durabilité implique la participation des entreprises établies. Ces dernières sont dans la capacité d'entraver la transformation des systèmes (Geels et Schot, 2007 ; Berggren *et al.*, 2015 ; Smink *et al.*, 2015). Cependant, les perspectives de profits attachés au nouveau marché invitent les entreprises établies à prendre part - du moins en partie - à cette transition. À cette fin, Carrefour a choisi d'orienter ses différents *business models* vers la durabilité et de favoriser ainsi la mise à l'échelle de l'agriculture biologique. Ces résultats confirment les recherches récentes sur les transitions qui soutiennent que les entreprises établies ont un rôle central dans les transitions (Hess, 2016 ; Turnheim et Sovacool, 2020). Ce dernier ne se réduit pas à une résistance des

entreprises établies face aux nouveaux modèles, mais à une transformation des *business models* existant dans le but de concilier les impératifs de durabilité avec leurs objectifs économiques.

De plus, nos résultats nous permettent de proposer certaines recommandations pour les chefs d'entreprise qui ambitionnent de concevoir, développer et diffuser la durabilité, mais également à ceux dont les pratiques sont remises en question par les premiers. Concernant les entreprises qui souhaitent participer à la transition vers la durabilité, nous soutenons que leur activité ne doit pas se limiter à réduire leurs effets négatifs sur l'environnement. En effet, il est primordial pour ces firmes de construire un avantage concurrentiel autour de la durabilité. Dans le cas contraire, ces entreprises sont vouées à disparaître face à la pression de l'orthodoxie sectorielle. Pour réaliser cela, les entreprises créent de la valeur durable qui intègre les différentes dimensions de la durabilité (den Ouden, 2012) et s'assurent de capturer une partie de la valeur économique générée. La création d'un cahier des charges organisationnel basé sur des études scientifiques permet à la fois de construire un modèle générateur de valeur durable, mais également de préserver cette durabilité dans un processus de mise à l'échelle.

De plus, la prise en compte de plusieurs parties prenantes et leur participation aux instances de gouvernance permet à l'entreprise durable de nouer des relations difficilement duplicables par les entreprises établies. Concernant ces dernières, notre thèse montre qu'elles ont un intérêt à participer aux transitions vers la durabilité. Cependant, leur participation ne peut se limiter à la création d'une offre de produit ou à la mobilisation d'un *business model* spécifique. Le cas de Carrefour soutient la nécessité d'intégrer la durabilité dans la stratégie d'entreprise et de la déployer dans l'ensemble des *business models* de l'organisation. En adoptant une stratégie durable, l'entreprise peut capitaliser sur les ressources de ses différents *business models* afin de prendre avantage sur le nouveau marché. Depuis cette position de *leader*, il est possible d'induire des changements au sein de la filière traditionnelle et alternative. L'entreprise peut alors ériger des barrières à l'entrée pour contraindre ses concurrents historiques qui souhaiteraient à leur tour prendre pied sur ce nouveau marché. Par exemple, Carrefour développe des partenariats avec des fournisseurs et capitalise sur son image de *leader* en vue d'endiguer la venue de ses concurrents historiques.

- Limites et perspectives de recherche

La portée de nos résultats empiriques demeure limitée puisque notre recherche repose sur une étude de cas unique et présente plusieurs limites inhérentes à ce choix méthodologique, à commencer par les spécificités du secteur. En effet, les résultats sont difficilement

généralisables depuis une étude de cas unique (Eisenhardt, 1989 ; Musca, 2006). Nous identifions trois caractéristiques spécifiques au secteur étudié qui nous semble important de préciser. Premièrement, l'offre alimentaire est constituée de biens périssables qui disparaissent après consommation. Ainsi, les modalités de durabilité sont réduites en comparaison à d'autres secteurs où les biens peuvent être réutilisés ou recyclés. Deuxièmement, la transformation durable du secteur de la distribution alimentaire ne repose pas ou peu sur les technologies en comparaison au secteur de l'énergie ou des transports par exemple (Geels, 2019). Troisièmement, le développement du marché est contraint par la production de produits issus de l'agriculture biologique. Les procédures de conversion impliquent des écarts entre la demande des consommateurs et les unités produites. En réponse à l'idiosyncrasie du secteur, il est nécessaire de mener d'autres investigations empiriques au sein de contextes sectoriels variés. Il serait intéressant par exemple de mener des études dans des secteurs où la dimension technologique est prépondérante. Ainsi, nous pourrions vérifier si les ruptures technologiques de nature durable créent également un nouveau marché ou si ces dernières suivent une trajectoire disruptive plus traditionnelle (Christensen, 1997). Il est également essentiel de comparer nos résultats avec d'autres secteurs de grande consommation comme celui du textile, investigué durant notre phase exploratoire.

Notre étude de cas se concentre sur la perturbation de l'agriculture biologique. Bien que des effets sur le secteur soient visibles, nous avons étudié une rupture à un stade précoce de développement (Govindarajan et Kopalle, 2006b). Notre analyse permet de faire émerger un riche ensemble de données, mais nécessite des investigations futures sur le secteur afin de confronter nos résultats et nos prédictions, aux évolutions du secteur. De même, il serait intéressant d'étudier d'autre cas à différents stades de maturité de la transition durable. Cependant, les cas de transformation sectorielle vers la durabilité sont rares, c'est pourquoi les études se focalisent bien souvent sur les secteurs de l'énergie et des transports (Köhler *et al.*, 2019). Le cas du secteur de la distribution alimentaire nécessite selon nous des investigations futures en raison des changements en cours et à venir sur le secteur. Par exemple, la conquête du marché bio par Carrefour nous interroge sur les réponses stratégiques que Biocoop doit mettre en œuvre. Le pionnier doit-il reconquérir son marché ? Garantir la durabilité de son marché ? Ou transiter vers de nouveaux marchés ?

Nous soulevons également un certain nombre de limites relatives à nos choix méthodologiques. D'abord notre étude de cas a été décomposée en plusieurs processus afin de pouvoir opérer des comparaisons. Cependant, les matériaux à notre disposition pour les

différents processus sont hétérogènes. Pour la perturbation de l'alimentation biologique et dans une certaine mesure la perturbation numérique, nous disposons de données collectées en temps réels. En revanche, les autres perturbations ont été analysées à travers des données essentiellement secondaires et des données issues d'entretiens sujettes à des biais de raisonnement *a posteriori* dans la mesure où nos répondants n'étaient pas en poste au moment des événements (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2001). Afin d'asseoir la validité de notre analyse, nous avons procédé à une triangulation entre nos différentes sources de données primaires et secondaires (Caillaud et Flick, 2016). Nos résultats bénéficieraient néanmoins d'études comparatives multi-cas entre des processus similaires avec un ensemble de données plus homogènes. Par exemple, il serait intéressant de comparer différentes perturbations « durables ».

La richesse des matériaux nous a contraints à porter notre attention et structurer notre analyse autour de deux entreprises focales : Carrefour et Biocoop. Toutefois, l'étude du secteur de la distribution nécessite une analyse plus approfondie des différentes entreprises du secteur. Premièrement, nous pensons que des études futures devraient se concentrer sur le comportement des entreprises établies et dominantes autre que Carrefour. Afin de tirer des leçons du cas de Carrefour, il est essentiel d'analyser le comportement stratégique de ses concurrents traditionnels. Par exemple, le *leader* actuel de la distribution alimentaire française, Leclerc met en œuvre une stratégie radicalement différente de celle de Carrefour (mais également Casino et Auchan) en se concentrant sur son format de prédilection, l'hypermarché. Il serait intéressant de comparer ces stratégies (monoformat/multiformat), mais également de les étudier dans les années à venir. En effet, si la stratégie de Carrefour est performante, ses concurrents ont-ils intérêt à l'imiter ou au contraire doivent-ils privilégier d'autres stratégies ? Nos remarques sont valables pour les entreprises de distribution spécialisées. Comme nous l'avons montré, il existe une pluralité de distributeurs spécialisés avec des *business models* radicalement différents les uns des autres. Il serait intéressant de comparer les stratégies de ces organisations, mais surtout leur co-évolution dans le processus de transition (Schaltegger *et al.*, 2006). Le cas de Naturalia dont Monoprix a fait l'acquisition ou celui de Bio c'bon actuellement en procédure de redressement judiciaire pourraient affiner nos résultats.

Comme toute étude qualitative basée sur des entretiens, notre analyse est contrainte par notre échantillon de répondants. Notre étude s'inscrit dans le champ disciplinaire de la stratégie, mais nous avons été confrontés à l'incapacité de réaliser des entretiens avec le top management de l'entreprise Carrefour (Royer et Zarlowski, 2014). La participation des hauts

dirigeants de la coopérative Biocoop et la non-participation de ceux de Carrefour est une limite attachée à notre démarche qualitative. Les recherches à venir bénéficieraient de données collectées auprès de ces acteurs à des fins comparatives, mais également pour asseoir la validité de notre analyse dans la mesure où une partie a été réalisée sur les données secondaires à notre disposition, c'est-à-dire des retranscriptions d'interviews et des déclarations officielles.

Il nous apparaît également important de souligner que notre étude longitudinale s'étend sur une longue période temporelle (1844 - 2019). Dans l'étendue de la période étudiée résident l'inconvénient et l'avantage majeurs de notre recherche. Assurément, cette dernière nous contraint de collecter des matériaux aussi riches que variés. Ces données se sont avérées complexes à analyser. Notre analyse est fondée principalement sur une analyse chronologique qui nécessite d'ordonner les événements. Cette méthode d'analyse permet de rendre compte de la complexité, mais dans le cadre du doctorat il n'a pas été possible d'investiguer les différents problèmes soulevés par notre analyse. Dans cette perspective, ce travail de thèse s'apparente à un propos d'étape pour de futures investigations empiriques. Outre les nécessaires études comparatives citées plus haut, il nous semble important d'approfondir certains processus et problématiques de gestion identifiées lors de ce travail de recherche. Les tensions au sein de l'organisation militante nécessitent par exemple des investigations approfondies pour comprendre comment cette dernière, articule impératifs économiques sociaux et environnementaux.

Nous sommes convaincus que les stratégies de rupture dans le cadre des transitions vers la durabilité ouvrent la voie à de nombreuses recherches en management stratégique. La montée en puissance des questions environnementales et sociales et l'inertie des systèmes exposent les dirigeants d'entreprises à des problématiques inédites. Plus précisément, la littérature sur les stratégies de rupture peut aider les chercheurs et les managers à répondre aux défis de la mise à l'échelle des *business models* durables. Nous sommes intimement persuadés que ce programme de recherche a un grand potentiel pour mieux comprendre les stratégies de rupture « durables » susceptibles de transformer profondément de nombreuses industries.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abbott, A. (1990). A Primer on Sequence Methods. *Organization Science*, 1(4), 375–392.
- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74–96.
- Abell, P. (2004). Narrative Explanation: An Alternative to Variable-Centered Explanation? *Annual Review of Sociology*, 30(1), 287–310.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic management journal*, 37(4), 625–648.
- Adner, R., & Snow, D. (2010). Old technology responses to new technology threats: Demand heterogeneity and technology retreats. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1655–1675.
- Agnolucci, P., & Ekins, P. (2007). Technological transitions and Strategic Niche Management: The case of the hydrogen economy. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 7(5–6), 644–671.
- Akrich, M. (1994). Comment sortir de la dichotomie technique/société. Dans B. Latour & P. Lemonnier (Éds.), *De la préhistoire aux missiles balistiques* (p. 103–131). La Découverte.
- Alberti-Alhtaybat, L., Al-Htaybat, K., & Hutaibat, K. (2019). A knowledge management and sharing business model for dealing with disruption: The case of Aramex. *Journal of Business Research*, 94, 400–407.
- Alise, M., & Teddlie, C. (2010). A Continuation of the Paradigm Wars? Prevalence Rates of Methodological Approaches Across the Social/Behavioral Sciences. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(2), 103–126.
- Allain, M.-L., & Chambolle, C. (2003). *Économie de la distribution*. La Découverte.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano (Éd.), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative* (p. 244–263). Éditions EMS.
- Allard-Poesi, F., & Marechal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 47–75). Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 47–75). Dunod.
- Ambec, S., Cohen, M., Elgie, S., & Lanoie, P. (2013). The Porter hypothesis at 20: Can environmental regulation enhance innovation and competitiveness? *Review of environmental economics and policy*, 7(1), 2–22.
- Ansari, S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem: The Disruptor's Dilemma. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829–1853.
- Ansoff, I. (1995). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

- Arena, R., & Lazaric, N. (2003). La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. *Revue économique*, Vol. 54(2), 329–354.
- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39–56.
- Asselineau, A., & Piré-Lechalard, P. (2009). Le développement durable: Une voie de rupture stratégique? *Management Avenir*, n° 26(6), 280–299.
- Atamer, T., Durand, R., & Reynaud, E. (2005). Développer l'innovation. *Revue française de gestion*, no 155(2), 13–21.
- Aurégan, P., & Tellier, A. (2009). La modification des règles du jeu sectoriel. *Revue française de gestion*, 35(197), 127–145.
- Aurégan, P., & Tellier, A. (2019). Nintendo à la recherche de l'océan bleu. Dans E. Pellegrin-Boucher & P. Roy (Éds.), *L'innovation dans les industries culturelles et créatives* (p. 11–38). ISTE Group.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 13–27.
- Aversa, P., Haeffliger, S., Hueller, F., & Reza, D. (2020). Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*, (à paraître).
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33–46.

B

- Badel, L. (2013). *Un milieu libéral et européen: Le grand commerce français 1925-1948*. Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2), 156–171.
- Baden-Fuller, C., & Pitt, M. (1996). *Strategic Innovation: An International Casebook on Strategic Management*. Routledge.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. Harvard Business School Press.
- Bakker, S. (2014). Actor rationales in sustainability transitions – Interests and expectations regarding electric vehicle recharging. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 13, 60–74.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barnosky, A., Matzke, N., Tomiya, S., Wogan, G., Swartz, B., Quental, T. B., Marshall, C., McGuire, J., Lindsey, E., Maguire, K., Mersey, B., & Ferrer, E. (2011). Has the Earth's sixth mass extinction already arrived? *Nature*, 471(7336), 51–57.
- Bartel, C., & Garud, R. (2008). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, 20(1), 107–117.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419–1440.

- Baum, J. A. C., & Korn, H. J. (1996). Competitive Dynamics Of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(2), 255–291.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 261–296). Dunod.
- Baumgartner, R., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92.
- Bengtsson, M., Alfredsson, E., Cohen, M., Lorek, S., & Schroeder, P. (2018). Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: Moving beyond efficiency. *Sustainability Science*, 13(6), 1533–1547.
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoynitsyna, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219.
- Bergek, A., Hekkert, M., Jacobsson, S., Markard, J., Sandén, B., & Truffer, B. (2015). Technological innovation systems in contexts: Conceptualizing contextual structures and interaction dynamics. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 51–64.
- Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37(3), 407–429.
- Berggren, C., Magnusson, T., & Sushandoyo, D. (2015). Transition pathways revisited: Established firms as multi-level actors in the heavy vehicle industry. *Research Policy*, 44(5), 1017–1028.
- Berghman, L. (2012). Strategic innovation in established companies: An empirical study of appropriate ambidexterity strategies. *International Journal of Innovation Management*, 16(01), 1–30.
- Berkhout, F., Angel, D., & Wieczorek, A. (2009). Asian development pathways and sustainable socio-technical regimes. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(2), 218–228.
- Bettis, R., & Prahalad, C. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism. Dans M. S. Archer (Éd.), *Critical Realism: Essential Readings* (p. 16–47). Routledge.
- Bidmon, C., & Knab, S. (2018). The three roles of business models in societal transitions: New linkages between business model and transition research. *Journal of Cleaner Production*, 178, 903–916.
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research¹. Dans A. Tashakkori & C. Teddlie (Éds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (p. 95–118). SAGE Publications, Inc.
- Bijker, W., Hughes, T., & Pinch, T. (1987). *The social construction of technological systems*. Cambridge, MIT Press.
- Bijon, C. (1984). Les Stratégies De Rupture. *Harvard-L'expansion*, 98–103.
- Bijon, C. (1991). *Les Stratégies De Rupture*. Paris, Seuil.
- Binz, C., Truffer, B., & Coenen, L. (2014). Why space matters in technological innovation systems - Mapping global knowledge dynamics of membrane bioreactor technology. *Research Policy*, 43(1), 138–155.

- Binz, C., Truffer, B., Li, L., Shi, Y., & Lu, Y. (2012). Conceptualizing leapfrogging with spatially coupled innovation systems: The case of onsite wastewater treatment in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(1), 155–171.
- Blettner, D., & Soparnot, R. (2012). Attention adjustment after an environmental shock: An exploratory case study. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 119–126.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512.
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.
- Bocken, N., & Short, S. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482–497.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Bolton, R., & Hannon, M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: Towards a systems understanding. *Research Policy*, 45(9), 1731–1742.
- Boons, F., & Laasch, O. (2019). Business models for sustainable development: A process perspective. *Journal of Business Models*, 7(1), 9–12.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9–19.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. (2017). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Routledge.
- Brian Arthur, W., Ermoliev, Yu. M., & Kaniovski, Yu. M. (1987). Path-dependent processes and the emergence of macro-structure. *European Journal of Operational Research*, 30(3), 294–303.
- Broman, G., & Robèrt, K.-H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17–31.
- Brown, B., Hanson, M., Liverman, D., & Merideth, R. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11(6), 713–719.
- Bryman, A. (2006). Paradigm Peace and the Implications for Quality. *International Journal of Social Research Methodology*, 9(2), 111–126.
- Buaron, R. (1981). New-game strategies. *The McKinsey Quarterly*, 24–40.
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–198.
- Bui, S., Cardona, A., Lamine, C., & Cerf, M. (2016). Sustainability transitions: Insights on processes of niche-regime interaction and regime reconfiguration in agri-food systems. *Journal of Rural Studies*, 48, 92–103.

C

- Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Dans G. Lo Monaco, S. Delouvée, & P. Rateau (Éds.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications* (p. 227–240). De Boeck Supérieur.
- Callon, M. (1986). The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle. Dans M. Callon, J. Law, & A. Rip (Éds.), *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World* (p. 19–34). Palgrave Macmillan UK.
- Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s’apprivoise-t-il. Dans M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Éds.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 11–32). Presses de l’Ecole des Mines Paris.
- Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10–11), 1073–1083.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Casadesus-Masanell, R., & Tarzijan, J. (2012). *When One Business Model Isn’t Enough*. *Harvard Business Review*, 90(1–2), p.195–215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.
- Chanal, V., & Gall, A. L. (2014). Comment l’enseignement du business model en école de design questionne l’identité professionnelle des designers. *Humanisme et Entreprise*, n° 316(1), 67–90.
- Charitou, C., & Markides, C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55–64.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester: Les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 76–104). Dunod.
- Charue-Duboc, F., & Midler, C. (2011). Quand les enjeux environnementaux créent des innovations stratégiques. *Revue française de gestion*, N° 215(6), 107–122.
- Chatriot, A., & Chessel, M.-E. (2006). L’histoire de la distribution: Un chantier inachevé. *Histoire, économie société*, 25e année(1), 67–82.
- Chen, J., Zhu, Z., & Zhang, Y. (2017). A study of factors influencing disruptive innovation in Chinese SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(1), 140–157.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It’s not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12–17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (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.
- Chiambaretto, P. (2013). *Les alliances comme stratégies de combinaisons: Le cas des transports aérien et ferroviaire* [Thèse de doctorat, Palaiseau, Ecole polytechnique].
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator’s dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39–55.
- Christensen, C. M., & Bower, J. (1996a). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197–218.
- Christensen, C., & Bower, J. (1996b). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Christensen, C., Johnson, M., & Rigby, D. (2002). Foundations for growth how to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 21–31.
- Christensen, C., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Clerc, D. (2004). De l'état stationnaire à la décroissance: Histoire d'un concept flou. *L'Economie politique*, no 22(2), 76–96.
- Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business Model Innovations for Sustainability. Dans G. Lenssen & N. Smith (Éds.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook* (p. 463–503). Springer Netherlands.
- Cloarec, N. (1996). *Formes de vente et conquête de marchés: 25 ans d'évolution de la distribution*.
- Coenen, L., Benneworth, P., & Truffer, B. (2012). Toward a spatial perspective on sustainability transitions. *Research Policy*, 41(6), 968–979.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, Vol. 44(3), 531–547.
- Coutelle-Brillet, P., Garets, V. des, & Rivière, A. (2012). Quand innovation de service rime avec stratégie de rupture: Vers une proposition renouvelée de valeur en B to B. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 103–118.
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202.
- Crutzen, P. (2006). The “Anthropocene”. Dans E. Ehlers & T. Krafft (Éds.), *Earth System Science in the Anthropocene* (p. 13–18). Springer.

D

- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, 21(4), 246–258.
- Darnhofer, I. (2014). Contributing to a Transition to Sustainability of Agri-Food Systems: Potentials and Pitfalls for Organic Farming. Dans S. Bellon & S. Penvern (Éds.), *Organic Farming, Prototype for Sustainable Agriculture: Prototype for Sustainable Agriculture* (p. 439–452). Springer Netherlands.

- DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
- Daumas, J.-C. (2006). Consommation de masse et grande distribution. *Vingtieme Siecle. Revue d'histoire*, no 91(3), 57–76.
- David, A. (2004). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Xeme Conférence Internationale de Management Stratégique, Le Havre.
- David, P. (1988). *Path-dependence: Putting the past into the future of economics*. Stanford university press.
- David, P. A. (2001). Path dependence, its critics and the quest for ‘historical economics’. Dans P. Garrouste & L. Stavros (Éds.), *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present* (p. 15–55). Edward Elgar Publishing.
- De Silguy, C. (1997). *L'agriculture biologique*. FeniXX.
- Debref, R. (2018). *Innovation environnementale et écoconception: Certitudes et controverses*. ISTE Group.
- Dedehayir, O., Ortt, J., & Seppänen, M. (2017). Disruptive change and the reconfiguration of innovation ecosystems. *Journal of technology management & innovation*, 12(3), 9–21.
- Deffontaines, N. (2014). La souffrance sociale chez les agriculteurs. Quelques jalons pour une compréhension du suicide. *Études rurales*, 193, 13–24.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2–3), 227–246.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an Innovative Business Model in an Established Company: The Role of Artifacts. In *Business Models and Modelling* (Vol. 33, p. 31–58). Emerald Group Publishing Limited.
- Denning, S. (2016). Christensen updates disruption theory. *Strategy & Leadership*, 44(2), 10–16.
- den Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. Springer-Verlag.
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., van Hoof, B., & Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695–703.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine Publishing Company.
- Detchenique, G., & Joffre, P. (2012). Un essai de rupture avorté: Le cas Val de Vire. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 71–85.
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience: *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Dewald, U., & Truffer, B. (2012). The Local Sources of Market Formation: Explaining Regional Growth Differentials in German Photovoltaic Markets. *European Planning Studies*, 20(3), 397–420.
- Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2015). Eco-innovation: Insights from a literature review. *Innovation*, 17(1), 6–23.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147–162.

- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120–1171. JSTOR.
- Dougherty, D. (2017). Grounded Theory Research Methods. Dans J. A. C. Baum (Éd.), *The Blackwell Companion to Organizations* (p. 849–866). John Wiley & Sons, Ltd.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2–3), 370–382.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3–16.
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *Le libellio d'Aegis*, 7(1), 53–62.
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 29–33.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2004). Les stratégies de déstabilisation de la concurrence: Déverrouillage et recombinaison du marché. *Revue française de gestion*, no 158(1), 195–206.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2005). La démarche narrative en économie. *Revue économique*, Vol. 56(4), 983–1005.
- Dumoulin, R., & Simon, É. (2005). Stratégie de rupture et PME: La réplique impossible. *Revue française de gestion*, no 155(2), 75–95.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.

E

- Ehrlich, P., & Holdren, J. (1971). Impact of Population Growth. *Science*, 171(3977), 1212–1217. JSTOR.
- Eisenhardt, K. (1989a). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K., Graebner, M., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Ekins, P. (2000). *Economic growth and environmental sustainability: The prospects for green growth*. Psychology Press.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90–100.

- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. Dans M. Russo (Éd.), *Environmental management: Readings and cases* (Vol. 2).
- Elzen, B., Geels, F. W., & Green, K. (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Enkel, E., & Mezger, F. (2013). Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340005.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., & Desmet, P. (2009). *Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod.

F

- Farla, J., Alkemade, F., & Suurs, R. (2010). Analysis of barriers in the transition toward sustainable mobility in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(8), 1260–1269.
- Farla, J., Markard, J., Raven, R., & Coenen, L. (2012). Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 991–998.
- Feola, G. (2020). Capitalism in sustainability transitions research: Time for a critical turn? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 241–250.
- Fernandez, A.-S. (2011). *Le management de la coopération: Le cas des programmes spatiaux de télécommunications européens* [Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1].
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Filser, M., & Paché, G. (2006). La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel: L'étrange paradoxe de la distribution française. *Gestion, Vol. 31*(3), 36–45.
- Fonrouge, C., & Petzold, S. (2012). De la technologie de rupture à la stratégie de rupture: Europlasma, un cas d'entrepreneuriat durable. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 39–54.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2001). Longitudinal Analyses. Dans R.-A. Thiétart, *Doing Management Research* (p. 332–350). SAGE Publications Ltd.
- Foss, N., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Friedman, M. (1970). A Theoretical Framework for Monetary Analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193–238.

G

- Gandia, R., & Parmentier, G. (2020). Strategic Management of a Portfolio of Connected Business Models: An Application to the Digital Sectors. *Management international, à paraître, (à paraître)*.
- Garetti, M., & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: Trends and research challenges. *Production Planning & Control*, 23(2–3), 83–104.

- Garud, R., & Gehman, J. (2012). Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. *Research Policy*, 41(6), 980–995.
- Garud, R., Gehman, J., & Karnøe, P. (2010). Categorization by association: Nuclear technology and emission-free electricity. Dans W. Sine & R. David (Éds.), *Institutions and Entrepreneurship* (Vol. 21, p. 51–93). Emerald Group Publishing Limited.
- Garud, R., & Munir, K. (2008). From transaction to transformation costs: The case of Polaroid's SX-70 camera. *Research Policy*, 37(4), 690–705.
- Geels, F. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8), 1257–1274.
- Geels, F. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6), 897–920.
- Geels, F. (2005a). Co-evolution of technology and society: The transition in water supply and personal hygiene in the Netherlands (1850–1930)—a case study in multi-level perspective. *Technology in Society*, 27(3), 363–397.
- Geels, F. (2005b). The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(4), 445–476.
- Geels, F. (2006a). Co-evolutionary and multi-level dynamics in transitions: The transformation of aviation systems and the shift from propeller to turbojet (1930–1970). *Technovation*, 26(9), 999–1016.
- Geels, F. (2006b). The hygienic transition from cesspools to sewer systems (1840–1930): The dynamics of regime transformation. *Research Policy*, 35(7), 1069–1082.
- Geels, F. (2009). Foundational ontologies and multi-paradigm analysis, applied to the socio-technical transition from mixed farming to intensive pig husbandry (1930–1980). *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(7), 805–832.
- Geels, F. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research Policy*, 39(4), 495–510.
- Geels, F. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40.
- Geels, F. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: A review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201.
- Geels, F., Kern, F., Fuchs, G., Hinderer, N., Kungl, G., Mylan, J., Neukirch, M., & Wassermann, S. (2016). The enactment of socio-technical transition pathways: A reformulated typology and a comparative multi-level analysis of the German and UK low-carbon electricity transitions (1990–2014). *Research Policy*, 45(4), 896–913.
- Geels, F., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399–417.
- Geels, F., & Schot, J. (2010). *The dynamics of transitions: A socio-technical perspective*. Routledge.
- Gehman, J., Glaser, V., Eisenhardt, K., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. (2018). Finding Theory—Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.

- Geissdoerfer, M. (2019). Sustainable business model innovation: Process, challenges and implementation, [Thèse de doctorat, Université de Cambridge].
- Geissdoerfer, M., Bocken, N., & Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
- Genus, A., & Coles, A.-M. (2008). Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. *Research Policy*, 37(9), 1436–1445.
- George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.
- Gilbert, C., & Bower, J. (2002). Disruptive change. When trying harder is part of the problem. *Harvard Business Review*, 80(5), 94–101, 134.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist? *Organization Science*, 17(1), 150–167.
- Gioia, D. (2004). A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. Dans R. Stablein & P. Frost (Éds.), *Renewing Research Practice* (p. 97–114). Stanford University Press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15–31.
- Girotra, K., & Netessine, S. (2013). OM forum—Business model innovation for sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15(4), 537–544.
- Gobert, J. (2016). D'une acceptabilité «end of pipe» à une réflexion multiscalaire sur les systèmes socio-techniques: Exemple des bioraffineries. [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(1), 1–21.
- Goffin, K., Åhlström, P., Bianchi, M., & Richtnér, A. (2019). Perspective: State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 586–615.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. (2006a). Disruptiveness of innovations: Measurement and an assessment of reliability and validity. *Strategic Management Journal*, 27(2), 189–199.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006b). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of product innovation management*, 23(1), 12–18.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 65–75.
- Grandval, S., & Soparnot, R. (2005). Le développement durable comme stratégie de rupture: Une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle. *Management & Avenir*, 5(3), 7.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. John Wiley & Sons.

- Greene, J., & Hall, J. (2010). Dialectics and Pragmatism: Being of Consequence. Dans A. Tashakkori & C. Teddlie (Éds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (p. 119–144). SAGE Publications, Inc.
- Greening, L., Greene, D., & Difiglio, C. (2000). Energy efficiency and consumption—The rebound effect—A survey. *Energy policy*, 28(6–7), 389–401.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 129–165). Dunod.
- Grimmeau, J.-P. (2013). Un anniversaire oublié: Les premiers hypermarchés européens ouvrent à Bruxelles en 1961. *Brussels Studies*.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107–114.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
- Guttentag, D., & Smith, S. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1–10.

H

- Haas, V., & Kalampalikis, N. (2010). Triangulation méthodologique à partir de l'énigme du don de sperme. Dans E. Masson & E. Michel-Guillou (Éds.), *Les différentes facettes de l'objet en psychologie sociale. Le cabinet de curiosités* (p. 59–73). L'Harmattan.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69–82.
- Hamel, G. (1998a). Opinion: Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7–14.
- Hamel, G. (1998b). The Challenge Today: Changing the Rules of the Game. *Business Strategy Review*, 9(2), 19–26.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: An Action Plan for Transforming Companies Into Industry Revolutionaries*. Soundview Executive Book Summaries.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hang, T., Chen, J., & Yu, D. (2011). An assessment framework for disruptive innovation. *Foresight*, 13(5), 4–13.
- Hannon, M., Foxon, T., & Gale, W. (2013). The co-evolutionary relationship between Energy Service Companies and the UK energy system: Implications for a low-carbon transition. *Energy Policy*, 61, 1031–1045.
- Harari, Y. (2015). *Sapiens: Une brève histoire de l'humanité*. Albin Michel.
- Hardman, S., Shiu, E., & Steinberger-Wilckens, R. (2015). Changing the fate of Fuel Cell Vehicles: Can lessons be learnt from Tesla Motors? *International Journal of Hydrogen Energy*, 40(4), 1625–1638.
- Havlík, P., Schneider, U., Schmid, E., Böttcher, H., Fritz, S., Skalský, R., Aoki, K., Cara, S., Kindermann, G., Kraxner, F., Leduc, S., McCallum, I., Mosnier, A., Sauer, T., & Obersteiner, M.

- (2011). Global land-use implications of first and second generation biofuel targets. *Energy Policy*, 39(10), 5690–5702.
- Hekkert, M., Suurs, R., Negro, S., Kuhlmann, S., & Smits, R. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(4), 413–432.
- Henderson, R. (2006). The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 5–11.
- Hendriks, C., & Grin, J. (2007). Contextualizing Reflexive Governance: The Politics of Dutch Transitions to Sustainability. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3–4), 333–350.
- Hess, D. (2016). The politics of niche-regime conflicts: Distributed solar energy in the United States. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 42–50.
- Hickson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- Hill, C., & Rothaermel, F. (2003). The Performance of Incumbent firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257–274.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- Hofmann, F. (2019). Circular business models: Business approach as driver or obstructer of sustainability transitions? *Journal of Cleaner Production*, 224, 361–374.
- Hoogma, R. (2002). *Experimenting for sustainable transport: The approach of strategic niche management*. Spon Press.
- Hopkins, D., Kester, J., Meelen, T., & Schwanen, T. (2020). Not more but different: A comment on the transitions research agenda. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 4–6.
- Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact—The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*, 78, 112–122.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Hughes, T. (1986). The seamless web: Technology, science, etcetera, etcetera. *Social studies of science*, 16(2), 281–292.
- Hughes, T. (1987). The evolution of large technological systems. Dans W. Bijker & J. Law (Éds.), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. (Vol. 82, p. 51–82). MIT Press.
- Hughes, T. (1993). *Networks of power: Electrification in Western society, 1880-1930*. JHU Press.

J

- Jacobsson, S., & Johnson, A. (2000). The diffusion of renewable energy technology: An analytical framework and key issues for research. *Energy Policy*, 28(9), 625–640.

- Jacques, T. (2017a). L'américanisation du commerce français au début des années 1960. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 134(2), 131–145.
- Jacques, T. (2017b). *L'Etat, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996: Une histoire politique et économique du remembrement commercial* [Thèse de doctorat, Paris 1].
- Jacques, T. (2015). Dans l'ombre d'Édouard Leclerc, Roger Berthier. *Actes of the 18th Colloque Etienne Thil*, 15–16.
- Jeanblanc, P., & Verdier, J.-F. (1997). *Des stratégies de rupture à l'hypercompétition. Une analyse du groupe André dans l'industrie des biens d'équipement de la personne*. Communication à la VIe Conférence de l'AIMS, Montréal.
- Johnson, R. (2011). Do We Need Paradigms? A Mixed Methods Perspective. *Mid-Western Educational Researcher*, 24(2), 31–40.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt, K.-H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research - International*, 14(1), 60–66.
- Johnstone, P., Stirling, A., & Sovacool, B. (2017). Policy mixes for incumbency: Exploring the destructive recreation of renewable energy, shale gas 'fracking,' and nuclear power in the United Kingdom. *Energy Research & Social Science*, 33, 147–162.
- Jolly, S., Raven, R., & Romijn, H. (2012). Upscaling of business model experiments in off-grid PV solar energy in India. *Sustainability Science*, 7(2), 199–212.
- Jordan, A. (2008). The Governance of Sustainable Development: Taking Stock and Looking Forwards: *Environment and Planning C: Government and Policy*.

K

- Kahneman, D., & Tversky, A. (2012). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. Dans L. MacLean & W. Ziemba (Éds.), *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Vol. Volume 4* (p. 99–127). World scientific.
- Kammerlander, N., König, A., & Richards, M. (2018). Why do incumbents respond heterogeneously to disruptive innovations? The interplay of domain identity and role identity. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1122–1165.
- Kapferer, J.-N. (2004). Les marques face au hard discount. *Revue française de gestion*, no 150(3), 203–210.
- Kates, R., Parris, T., & Leiserowitz, A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21.
- Kemp, R., Rip, A., & Schot, J. (2001). Constructing transition paths through the management of niches. Dans R. Garud & P. Karnoe (Éds.), *Path dependence and creation* (p. 269–299). Lawrence Erlbaum.
- Kemp, R., Rotmans, J., & Loorbach, D. (2007). Assessing the Dutch Energy Transition Policy: How Does it Deal with Dilemmas of Managing Transitions? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3–4), 315–331.
- Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 175–198.

- Kern, F., & Smith, A. (2008). Restructuring energy systems for sustainability? Energy transition policy in the Netherlands. *Energy Policy*, 36(11), 4093–4103.
- Khanagha, S., Ramezan Zadeh, M. T., Mihalache, O. R., & Volberda, H. W. (2018). Embracing Bewilderment: Responding to technological disruption in heterogeneous market environments. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1079–1121.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322–340.
- Kim, S., & Min, S. (2015). Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34–57.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999a). Creating new market space. *Harvard business review*, 77(1), 83–93.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999b). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan management review*, 40(3), 41–42.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant (Reprint). Harvard Business Review Press.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. Hachette UK.
- Kivimaa, P., & Kern, F. (2016). Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. *Research Policy*, 45(1), 205–217.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
- Klitkou, A., Bolwig, S., Hansen, T., & Wessberg, N. (2015). The role of lock-in mechanisms in transition processes: The case of energy for road transport. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 22–37.
- Köhler, J., Geels, F., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., ... Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32.
- Kristensen, H., & Remmen, A. (2019). A framework for sustainable value propositions in product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 223, 25–35.
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris, Flammarion.
- Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. (2018). Perspectives on Disruptive Innovations. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1025–1042.
- Kurek, T. (2000). *Les stratégies de rupture* (Vol. 5). Les echos.
- Kuzel, A. (1992). Sampling in qualitative inquiry. Dans *Doing qualitative research* (p. 31–44). Sage Publications, Inc.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-Page Question. *Qualitative Inquiry*, 2(3), 275–284.

L

- Lachat, S., & Lachat, D. (1997). *Stratégies de rupture et innovations de l'entreprise*. Paris, l'Harmattan.
- Lamine, C. (2012). «Changer de système»: Une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux. *Terrains travaux*, n° 20(1), 139–156.
- Lamine, C., Meynard, J., Perrot, N., & Bellon, S. (2009). Analyse des formes de transition vers des agricultures plus écologiques: Les cas de l'Agriculture Biologique et de la Protection Intégrée. *Innovations agronomiques*, 4, 483–493.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D. Bergh & D. Ketchen (Éds.), *Building Methodological Bridges* (Vol. 6, p. 201–235). Emerald Group Publishing Limited.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lankoski, L., & Smith, N. (2018). Alternative objective functions for firms. *Organization & Environment*, 31(3), 242–262.
- Latouche, S. (2003). *Décoloniser l'imaginaire: La pensée créative contre l'économie de l'absurde*. Paris, Parangon.
- Latour, B. (1991). The impact of science studies on political philosophy. *Science, Technology, & Human Values*, 16(1), 3–19.
- Latour, B. (1993). *La Clef de Berlin: Et autres leçons d'un amateur de sciences*.
- Laukkanen, M. (2020). Sustainable business models for advancing system-level sustainability. [Thèse de doctorat, Université de technologie de Lappeenranta]
- Law, J., & Callon, M. (1992). The life and death of an aircraft: A network analysis of technical change. Dans W. Bijker (Éd.), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change* (p. 21–52). MIT Press Cambridge.
- Lawhon, M. (2012). Relational power in the governance of a South African e-waste transition. *Environment and Planning A*, 44(4), 954–971.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de rupture en PME: Une étude de cas. *Les stratégies de rupture en PME: une étude de cas*, 11(2), 1–13.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, N° 123(4), 96–109.
- Lehmann-Ortega, L., & Moingeon, B. (2010). Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique. *Revue française de gestion*, n° 203(4), 57–70.
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. *Revue française de gestion*, 35(197), 113–126.
- Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J.-M. (2007). *Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique: Pour une relecture du cas IKEA*. 24.
- Leiner, B., Cerf, V., Clark, D., Kahn, R., Kleinrock, L., Lynch, D., Postel, J., Roberts, L. G., & Wolff, S. (2009). A brief history of the internet. *Computer Communication Review*, 39(5), 22–31.
- Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.

- Lewis, S., & Maslin, M. (2015). Defining the Anthropocene. *Nature*, 519(7542), 171–180.
- Lhermie, C. (2003). *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché. 2ème édition*. Vuibert.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr., G., & Deimler, M. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. *The Boston Consulting Group*, 291–298.
- Long, T., Looijen, A., & Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 175, 82–95.
- Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1), 161–183.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Thissen, W. (2011). A Transition Research Perspective on Governance for Sustainability. Dans C. C. Jaeger, J. D. Tàbara, & J. Jaeger (Éds.), *European Research on Sustainable Development: Volume 1: Transformative Science Approaches for Sustainability* (p. 73–89). Springer.
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20–28.
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159–1166.
- Lucas, H. C. (2012). *The Search for Survival: Lessons from Disruptive Technologies*. ABC-CLIO.
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162.
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668–1678.
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). *Business models for shared value: Main report*. Network for Business Sustainability South Africa.

M

- MacKay, R., & Chia, R. (2012). Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230.
- Malthus, T. (1820). *Principles of Political Economy Considered with a View to Their Practical Application*. J. Murray.
- Markard, J., Hekkert, M., & Jacobsson, S. (2015). The technological innovation systems framework: Response to six criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 76–86.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967.
- Markard, J., & Truffer, B. (2008a). Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. *Research Policy*, 37(4), 596–615.

- Markard, J., & Truffer, B. (2008b). Actor-oriented analysis of innovation systems: Exploring micro-meso level linkages in the case of stationary fuel cells. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(4), 443–464.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *MIT Sloan management review*, 38(3), 9–23.
- Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *MIT Sloan Management Review*, 39(3), 31–42.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19–25.
- Markides, C. (2013). Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach US? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313–323.
- Markides, C. (2015). Research on business models: Challenges and opportunities. Dans C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Éds.), *Business models and modelling* (p. 133–147). Emerald Group Publishing Limited.
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22–36.
- Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 25.
- Markman, G., & Waldron, T. (2013). Small Entrants and Large Incumbents: A Framework of Micro Entry. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179–197.
- Martin, J., & Eisenhardt, K.. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265–301.
- Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2004). *Stratégie d'entreprise et écologie*. Paris, Economica.
- Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2015). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, N° 253(8), 297–317.
- Martínez-Vergara, S., & Valls-Pasola, J. (2020). Clarifying the disruptive innovation puzzle: A critical review. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print (à paraître).
- Marx, M., Gans, J., & Hsu, D. (2014). Dynamic Commercialization Strategies for Disruptive Technologies: Evidence from the Speech Recognition Industry. *Management Science*, 60(12), 3103–3123.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
- Mathieu, A., Reynaud, E., & Chandon, J.-L. (2015). Les déterminants internes de l'éco innovation: Analyse de 118 éco innovations selon le référentiel gestionnaire et la stratégie RSE de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 18–1, Article 18–1.
- Matschoss, K., & Repo, P. (2018). Governance experiments in climate action: Empirical findings from the 28 European Union countries. *Environmental Politics*, 27(4), 598–620.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 751–761.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, Vol. 22(2), 176–215.

- Meier, O. (2012). Intention, mouvement et innovation stratégique dans le cas de fusions acquisitions. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 23–38.
- Meier, O., & Soparnot, R. (2012). Éditorial: «Les stratégies de rupture». *Gestion 2000, Volume 29*(1), 15–21.
- Meijer, L.-L., Schipper, F., & Huijben, B. (2019). Align, adapt or amplify: Upscaling strategies for car sharing business models in Sydney, Australia. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 33*, 215–230.
- Merino, P. B., Grandval, S., & Vergnaud, S. (2012). Provoquer la rupture dans des normes institutionnalisées: Le cas des normes environnementales. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 87–101.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Simon and Schuster.
- Métais, E., Dauchy, D., & Hourquet, P.-G. (2009). Les leviers de la déconstruction stratégique. *Revue française de gestion, 35*(197), 147–162.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994 version traduite 2003). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, T., Wiek, A., Sarewitz, D., Robinson, J., Olsson, L., Kriebel, D., & Loorbach, D. (2014). The future of sustainability science: A solutions-oriented research agenda. *Sustainability Science, 9*(2), 239–246.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability – Part 1: Exploring the social system. *Journal of Cleaner Production, 140*, 32–41.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy, 24*(5), 15–21.
- Morone, P., Sica, E., & Makarchuk, O. (2020). From waste to value: Assessing the pressures toward a sustainability transition of the Ukrainian waste management system. Dans C. Galanakis (Éd.), *Innovation Strategies in Environmental Science* (p. 1–32). Elsevier.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research, 58*(6), 726–735.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement, Vol. 9*(3), 153–176.
- Musiolik, J., & Markard, J. (2011). Creating and shaping innovation systems: Formal networks in the innovation system for stationary fuel cells in Germany. *Energy Policy, 39*(4), 1909–1922.

N

- Naro, G., & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: Enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards». *Revue de l'organisation responsable, Vol. 3*(1), 24–38.
- Nelson, R., & Winter, S. (1977). In Search of a Useful Theory of Innovation. *Innovation, Economic Change and Technology Policies*, 215–245.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap.

- Nil, J., & Kemp, R. (2009). Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm? *Research Policy*, 38(4), 668–680.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 11(6), 1663.

O

- Oh, L.-B., & Teo, H.-H. (2010). Consumer Value Co-creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35–62.
- Ollivier, G., & Plumecocq, G. (2017). *La Transition Socio-Technique: Un courant théorique dynamique*. (Document de travail).
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia: Driving Sustainable Innovation by Embracing Tensions. *California Management Review*, 60(1), 102–125.
- Ortes, G. (1804). *Riflessioni sulla popolazione delle nazioni per rapporto all'economia nazionale*. G.G. Destefanis.
- Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2018). The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 555–566.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- Osunmuyiwa, O., & Kalfagianni, A. (2017). Transitions in unlikely places: Exploring the conditions for renewable energy adoption in Nigeria. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 22, 26–40.
- Overbeek, H. (1970). Un démographe prémalthusien au XVIIIe siècle: Giammaria Ortes. *Population*, 25(3), 563–572.

P

- Paché, G. (2006). Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues—De quelle(s) proximité(s) parle-t-on? *Les Cahiers scientifiques du transport*, 49, 9–28.
- Paché, G. (2007). Private Label Development: The Large Food Retailer Faced with the Supplier's Opportunism. *The Service Industries Journal*, 27(2), 175–188.
- Parry, M., & Kawakami, T. (2017). The Encroachment Speed of Potentially Disruptive Innovations with Indirect Network Externalities: The Case of E-Readers. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 141–158.
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 144–156.

- Patrício, L., Fisk, R., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200.
- Paturle, H. (2005). *Marcel Fournier, l'Hyperman: Il était une fois l'homme qui inventa la grande distribution*. Editions de La Martinière.
- Penna, C., & Geels, F. (2015). Climate change and the slow reorientation of the American car industry (1979–2012): An application and extension of the Dialectic Issue LifeCycle (DILC) model. *Research Policy*, 44(5), 1029–1048.
- Pentland, B. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711–724.
- Pérez, L., Dos Santos Paulino, V., & Cambra-Fierro, J. (2017). Taking advantage of disruptive innovation through changes in value networks: Insights from the space industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 97–106.
- Petzold, N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 157–174.
- Picard, F., & Tanguy, C. (2017). *Innovation et transition techno-écologique*. ISTE Group.
- Pinkse, J., Bohnsack, R., & Kolk, A. (2014). The Role of Public and Private Protection in Disruptive Innovation: The Automotive Industry and the Emergence of Low-Emission Vehicles. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 43–60.
- Pitt, M., & Clarke, K. (1999). Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 301–316.
- Point, S., & Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 21(4), 61–78.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
- Porter, M. (1998). *Choix stratégiques et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 61–78.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. Dans E. Wubben (Éd.), *The Dynamics of the Eco-efficient Economy: Environmental Regulation and Competitive Advantage* (p. 120–134). Edward Elgar Publishing.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995b). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.

R

- Raffaelli, R. (2019). Technology Reemergence: Creating New Value for Old Technologies in Swiss Mechanical Watchmaking, 1970–2008. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 576–618.
- Raven, R. (2004). Implementation of manure digestion and co-combustion in the Dutch electricity regime: A multi-level analysis of market implementation in the Netherlands. *Energy Policy*, 32(1), 29–39.
- Raven, R. (2007). Niche accumulation and hybridisation strategies in transition processes towards a sustainable energy system: An assessment of differences and pitfalls. *Energy Policy*, 35(4), 2390–2400.
- Raven, R., & Geels, F. (2010). Socio-cognitive evolution in niche development: Comparative analysis of biogas development in Denmark and the Netherlands (1973–2004). *Technovation*, 30(2), 87–99.
- Renard, L., & Soparnot, R. (2012). Proposition d'une démarche de formation d'une stratégie de rupture centrée sur le modèle d'affaires. *Gestion 2000, Volume 29*(1), 55–69.
- Rescher, N. (1996). *Process Metaphysics: An Introduction to Process Philosophy*. SUNY Press.
- Reynaud, E. (2009). La création de valeur en stratégie. *Revue française de gestion*, n° 196(6), 107–111.
- Reynaud, E. (2010). Le Management stratégique durable. In *Stratégies d'entreprises en développement durable* (p. 19–46). L'Harmattan.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. J. Murray.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144.
- Richardson, L. (2000). Writing: A method of inquiry. Dans N. Denzin & Y. Lincoln (Éds.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 923–948). Sage Publications.
- Rip, A. (1995). Introduction of new technology: Making use of recent insights from sociology and economics of technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(4), 417–432.
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological change. Dans S. Rayner & E. L. Malone (Éds.), *Human choice and climate change. Vol. II, Resources and Technology* (Vol. 2, p. 327–399). Battelle Press.
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216–226.
- Rives, M. (1958). *Traité d'économie commerciale*. Presse universitaire de France.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F., Lambin, E. F., Lenton, T., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H., Nykvist, B., de Wit, C., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
- Rodriguez, M., Ricart, J., & Sanchez, P. (2002a). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135–146.
- Romero, D., & Molina, A. (2009). Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities. Dans L. Camarinha-Matos, I. Paraskakis, & H. Afsarmanesh (Éds.), *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks* (p. 401–412). Springer.

- Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. *Organization & Environment*, 29(1), 11–35.
- Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). more evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy*, 3(1), 15–31.
- Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses: Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, 150(3), 45–65.
- Roy, P. (2005). Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché. *Revue française de gestion*, no 155(2), 97–116.
- Roy, P. (2006). *Les stratégies de perturbation du jeu concurrentiel: Déterminants, modalités et implications pour les firmes dominantes* [Thèse de doctorat, Montpellier 1].
- Roy, P. (2007). De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 139–160.
- Roy, P. (2010). *Les nouvelles stratégies concurrentielles*. La découverte.
- Roy, P., & Le Roy, F. (2011). Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances. *Management international*, 15(2), 81–94.
- Roy, P., & Yami, S. (2006). Stratégie de rupture dans un oligopole. *Revue française de gestion*, no 167(8), 157–181.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 168–196). Dunod.

S

- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, 43(2), 431–447.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805–814.
- Safi, M. (2011). L'analyse longitudinale données et méthodes. In A. Chenu (Éd.), *La France dans les comparaisons internationales* (p. 161–172). Presses de Sciences Po.
- Sandström, C., Magnusson, M., & Jörnmark, J. (2009). Exploring Factors Influencing Incumbents' Response to Disruptive Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 8–15.
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). *Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms* (SSRN Scholarly Paper ID 1362515). Social Science Research Network.
- Sarasini, S., & Linder, M. (2018). Integrating a business model perspective into transition theory: The example of new mobility services. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 16–31.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.

- Savitz, A., & Weber, K. (2007). The sustainability sweet spot. *Environmental Quality Management*, 17(2), 17–28.
- Say, J.-B. (1828). *Cours complet d'économie politique pratique*. Rapilly.
- Schaltegger, S., Hansen, E., & Luedeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264–289.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
- Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180–192.
- Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117–132.
- Schmidt, G., & Druehl, C. (2008). When Is a Disruptive Innovation Disruptive?*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 347–369.
- Schmitt, A., Barker, V., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361–376.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schoettl, J.-M. (2009). La révolution à petits pas. *Revue française de gestion*, 35(197), 163–173.
- Schoonenboom, J. (2019). A Performative Paradigm for Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(3), 284–300.
- Schot, J., & Geels, F. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: Theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537–554.
- Schot, J., Hoogma, R., & Elzen, B. (1994). Strategies for shifting technological systems: The case of the automobile system. *Futures*, 26(10), 1060–1076.
- Schot, J., & Rip, A. (1997). The past and future of constructive technology assessment. *Technological Forecasting and Social Change*, 54(2), 251–268.
- Schwandt, T. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Dans N. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 118–137). SAGE Publications.
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *13eme Communications of the Association for Information Systems*.
- Sengers, F., & Raven, R. (2014). Metering motorbike mobility: Informal transport in transition? *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(4), 453–468.

- Seyfang, D., & Smith, D. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603.
- Shaker, R. (2015). The spatial distribution of development in Europe and its underlying sustainability correlations. *Applied Geography*, 63, 304–314.
- Shannon-Baker, P. (2015). Making Paradigms Meaningful in Mixed Methods Research: *Journal of Mixed Methods Research*. 1-16.
- Sheller, M. (2015). Racialized Mobility Transitions in Philadelphia: Connecting Urban Sustainability and Transport Justice. *City & Society*, 27(1), 70–91.
- Shum, K., & Watanabe, C. (2009). An innovation management approach for renewable energy deployment—The case of solar photovoltaic (PV) technology. *Energy Policy*, 37(9), 3535–3544.
- Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568.
- Sikdar, S. (2003). Sustainable development and sustainability metrics. *AIChE Journal*, 49(8), 1928–1932.
- Silajdžić, I., Kurtagić, S., & Vučijak, B. (2015). Green entrepreneurship in transition economies: A case study of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Cleaner Production*, 88, 376–384.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data* (5e éd.). SAGE.
- Simon, H. (1957). *Models of man; social and rational* (p. xiv, 287). Wiley.
- Smink, M., Hekkert, M. P., & Negro, S. O. (2015). Keeping sustainable innovation on a leash? Exploring incumbents' institutional strategies. *Business Strategy and the Environment*, 24(2), 86–101.
- Smith, A. (2007). Translating Sustainabilities between Green Niches and Socio-Technical Regimes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 427–450.
- Smith, A., & Raven, R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, 41(6), 1025–1036.
- Smith, A., Stirling, A., & Berkhout, F. (2005). The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research Policy*, 34(10), 1491–1510.
- Smith, A., Voß, J.-P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4), 435–448.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50–63.
- Snihur, Y., Thomas, L., & Burgelman, R. (2017). The disruptor's gambit: How business model disruptors use framing for strategic advantage. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 11155.
- Sohl, T., Vroom, G., & McCann, B. (2020). Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 198–223.
- Sood, A., & Tellis, G. (2010). Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies. *Marketing Science*, 30(2), 339–354.
- Sovacool, B., Turnheim, B., Martiskainen, M., Brown, D., & Kivimaa, P. (2020). Guides or gatekeepers? Incumbent-oriented transition intermediaries in a low-carbon era. *Energy Research & Social Science*, 66, 101490.

- Spender, J.-C. (1989). *Industry Recipes: An Enquiry Into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Blackwell.
- Stabell, C., & Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Steffen, W., Grinevald, J., Crutzen, P., & McNeill, J. (2011). The Anthropocene: Conceptual and historical perspectives. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 369(1938), 842–867.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S., Fetzer, I., Bennett, E., Biggs, R., Carpenter, S., Vries, W. de, Wit, C. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G., Persson, L., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223).
- Stirling, A. (2011). Pluralising progress: From integrative transitions to transformative diversity. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 82–88.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1967). *Discovery of grounded theory*. Adline.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (p. 270). Sage Publications, Inc.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.
- Suseno, Y. (2018). Disruptive innovation and the creation of social capital in Indonesia’s urban communities. *Asia Pacific Business Review*, 24(2), 174–195.
- Swilling, M. (2013). Economic crisis, long waves and the sustainability transition: An African perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 96–115.

T

- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Tellis, G. (2006). Disruptive Technology or Visionary Leadership?*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 34–38.
- Tham, A. (2016). When Harry met Sally: Different approaches towards Uber and AirBnB—an Australian and Singapore perspective. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 393–412.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Tucker, R. (2001). Strategy Innovation Takes Imagination. *Journal of Business Strategy*, 22(3), 23–27.
- Turnheim, B., & Sovacool, B. (2020). Forever stuck in old ways? Pluralising incumbencies in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 180–184.
- Uyarra, E., Shapira, P., & Harding, A. (2016). Low carbon innovation and enterprise growth in the UK: Challenges of a place-blind policy mix. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 264–272.

V

- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 169–188.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1(3), 313–335.
- Van Rensburg, W. (2015). Climate Change Scepticism: A Conceptual Re-Evaluation. *Sage Open*, 5(2), 2158244015579723.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, 46(6), 443–458.
- Verbong, G., & Geels, F. (2007). The ongoing energy transition: Lessons from a socio-technical, multi-level analysis of the Dutch electricity system (1960–2004). *Energy Policy*, 35(2), 1025–1037.
- Verheyde, P. (2013). Les Établissements Félix Potin: Stratégie et développement. Dans S. Effosse, H. Joly, & M. de Ferrière Le Vayer (Éds.), *Les entreprises de biens de consommation sous l'Occupation* (p. 249–266). Presses universitaires François-Rabelais.
- Villermet, J.-M. (1991). *Naissance de l'hypermarché*. Armand Colin.
- Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M.-L., & Sabbah, S. (2008). Les business models dans la distribution. *Revue française de gestion*, n° 181(1), 123–144.
- Voß, J.-P., Smith, A., & Grin, J. (2009). Designing long-term policy: Rethinking transition management. *Policy Sciences*, 42(4), 275–302.

W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wainstein, M., & Bumpus, A. (2016). Business models as drivers of the low carbon power system transition: A multi-level perspective. *Journal of Cleaner Production*, 126, 572–585.
- Ward, S., Memon, F. A., & Butler, D. (2012). Performance of a large building rainwater harvesting system. *Water Research*, 46(16), 5127–5134.
- Wells, P. (2013). *Business Models for Sustainability*. Edward Elgar Publishing.
- Wijk, J. van, Zietsma, C., Dorado, S., Bakker, F. de, & Martí, I. (2018). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory: *Business & Society*.
- Williams, C., & Millington, A. (2004). The diverse and contested meanings of sustainable development. *The Geographical Journal*, 170(2), 99–104.
- Wirtz, B. (2019). Hybrid Digital Business Models. Dans B. Wirtz (Éd.), *Digital Business Models: Concepts, Models, and the Alphabet Case Study* (p. 153–160). Springer International Publishing.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
- Wirtz, B., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2), 272–290.

Wise, N. (2016). Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration. *Cities*, 53, 30–34.

Y

Yang, M., Evans, T., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804.

Yang, M., Vladimirova, D., Rana, P., & Evans, S. (2014). Sustainable value analysis tool for value creation. *Asian J. of Management Science and Applications*, 1(4), 312–332.

Yin, E., Ansari, S., & Akhtar, N. (2017). Radical Innovation, Paradigm Shift and Incumbent's Dilemma The Case of the Auto Industry. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), 138–148.

Yin, R. (1994 et 2013). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd éd.). SAGE Publications Inc.

Yu, D., & Hang, C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435–452.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2–3), 308–325.

Z

Zolfagharian, M., Walrave, B., Raven, R., & Romme, A. (2019). Studying transitions: Past, present, and future. *Research Policy*, 48(9), 103788.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1–26.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2–3), 216–226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research: *Journal of Management*.

Rapports

Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. (1987). *Our common future*.

Hoegh-Guldberg, O., Jacob, D., Bindi, M., Brown, S., Camilloni, I., Diedhiou, A., Djalante, R., Ebi, K., Engelbrecht, F., & Guiot, J. (2018). *Impacts of 1.5 C global warming on natural and human systems*. IPCC Secretariat.

Jacques, T., & Fuchs, E. (2016). *La construction d'un système statistique: Le cas des statistiques du commerce intérieur en France de 1945 à la fin des années 1960*.

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The limits to growth* (p. 27).

Nakicenovic, N., & Swart, R. (2000). *Emissions scenarios: A special report of Working Group III of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge university press.

Shukla, P. R., Skeg, J., Buendia, E., Masson-Delmotte, V., Pörtner, H.-O., Roberts, D., Zhai, P., Slade, R., Connors, S., & van Diemen, S. (2019). *Climate Change and Land: An IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems.*

ANNEXES ET LISTE DES ANNEXES

Annexe M1 : Codage des données	455
Annexe R1 : Evolution et représentation du business model de l'hypermarché Carrefour	457
Annexe R2 : Les enseignes des grands groupes de distribution généralistes	460
Annexe R3 : Extrait, valeur durable du cahier des charges Biocoop	461
Annexe R4 : Archétypes de business models	467
Annexe R5 : Évolution du réseau Biocoop (1987 - 2019)	469

Annexe M1 : Codage des données

Codage chronologique : le codage doit permettre de séquencer les processus dans des unités temporelles indépendantes en identifiant des points de basculement à travers l'ensemble de nos données.

Les données issues des entretiens sont ensuite réparties dans ces différentes séquences.

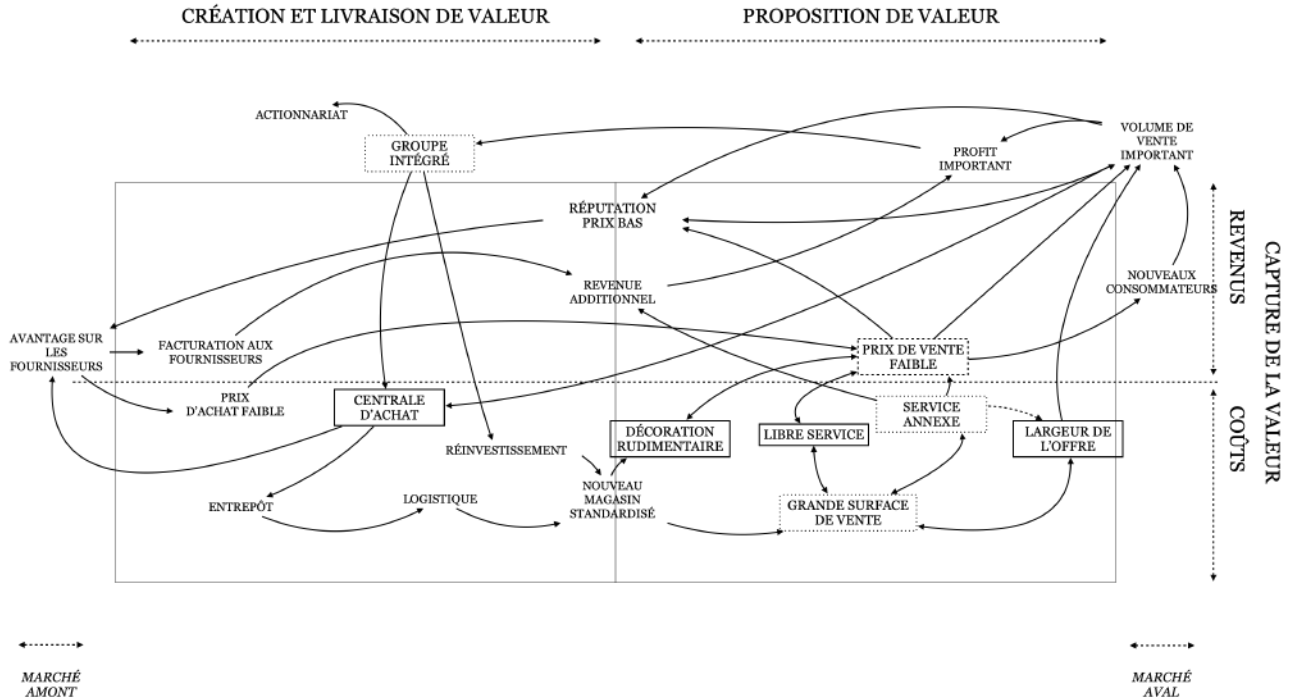
Catégories perturbations	Processus	Points de basculement
Grande distribution	Analepse	< 1844
	Innovation	1844 : première maison à succursales Début de la course à la taille et au nombre de magasins
	Diffusion	1963 : premier hypermarché français Le modèle de perturbation doit maintenant se diffuser
	Orthodoxie sectorielle	> 1985 : l'hypermarché devient le format de distribution alimentaire dominant
Hard-discount	Analepse	< 1975
	Innovation	1975 : premier magasin hard-discount Ed
	Diffusion	1988 : implantation et développement des hard-discounters Allemands
	Perturbation	> 2004 : les format hard-discount s'emparent de plus de 10 % de parts de marchés
Spécialisation	(Alimentaire) Analépse	< 1971
	Innovation	1971 : Picard se lance dans la vente de surgelés
	Diffusion	> 1971
	(Alimentation biologique) Militant (analepse)	< 1986 fédération de magasins indépendants au sein de l'association Biocoop
	Innovation	1986 : fédération de magasins indépendants au sein de l'association Biocoop
	Diffusion	> 2007 : arrivée de nouveaux distributeurs spécialisées et réactions des entreprises établies Monoprix fait l'acquisition de Naturalia (2008)
Numérique	Analepse	< 1994
	Innovation	1994 : premier achat e-commerce, la technologie s'adapte au secteur de la distribution
	Diffusion	> 2008 : la majorité des entreprises établies adoptent le drive
Autres		Données que l'on ne peut catégoriser dans ces séquences Perturbation de spécialisation non-alimentaire, pour laquelle nous disposons de très peu de données

Codage multithématique
T : codes issues de la théorie
E : codes émergents du terrain

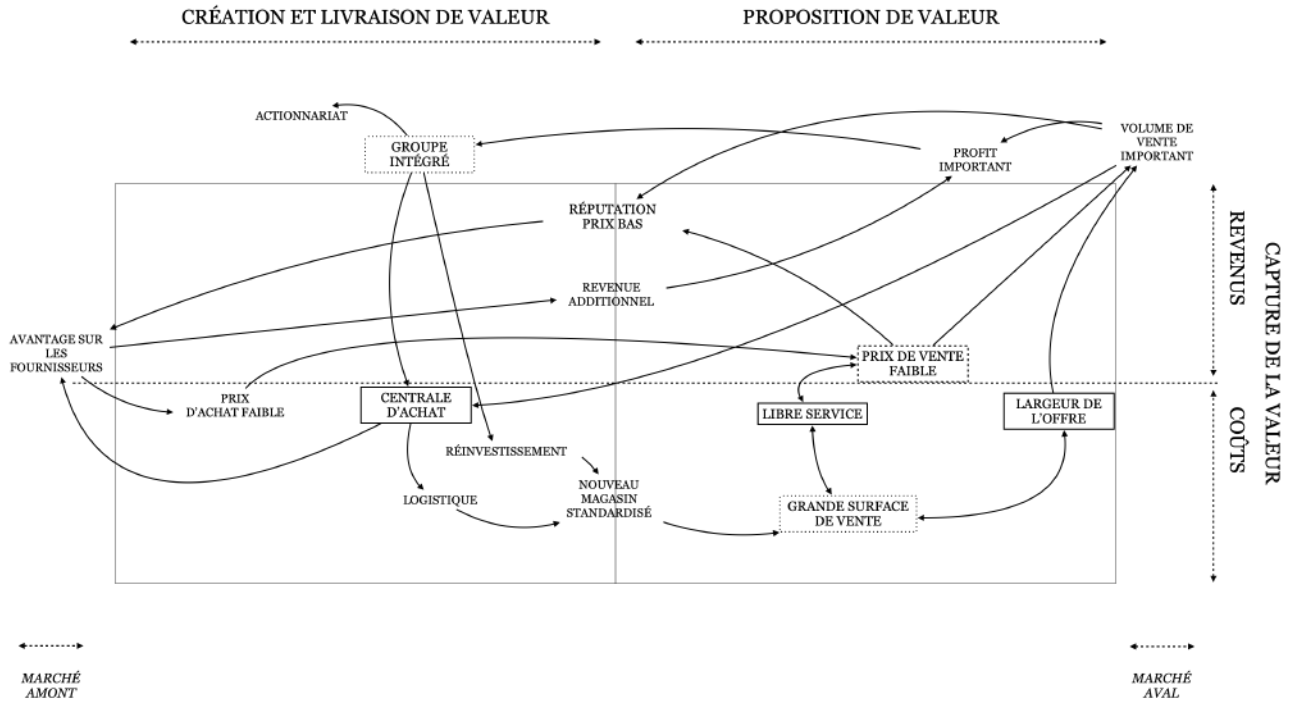
Thèmes	Sous-thèmes	Explications
Innovation	Technologique (T)	Une pluralité d'innovations ont remis en question l'orthodoxie sectorielle. Sur le secteur de la distribution alimentaire, la plupart de ces innovations sont symbolisées par de nouveaux formats de distribution. La valeur durable a été identifiée comme une nouvelle source de perturbation.
	Format de distribution (E)	
	Valeur durable (E)	
Acteurs	Biocoop (E)	La distinction des profils d'entreprises entre nouveaux entrants et entreprises établies (Markman et Waldron, 2014) n'était pas adaptée en raison de la diversité des rôles adoptés par les entreprises. Dans une étude processuelle et selon les contextes, les organisations « changent de casquettes ». Par exemple Carrefour est une entreprise établie qui devient un nouvel entrant sur le marché AB.
	Carrefour (E)	
	Concurrents (T)	
	Autres (E)	
Implications	Avantage concurrentiel (T)	Les stratégies de rupture ont des effets à plusieurs niveaux (Roy, 2010) : pour l'entreprise (avantage concurrentiel) ; sur le marché de référence (position concurrentielle) ; le nouveau marché (AB) ; le secteur ; et la filière.
	Position concurrentielle (T)	
	Nouveau marché AB (E)	
	Secteur (T)	
	Filière (T)	
Mise en oeuvre de la stratégie	Création de <i>business model</i> (T)	Les modalités d'innovation de <i>business model</i> ont été identifiées comme pertinentes pour analyser le comportement des firmes (perturbatrices et perturbées) dans un processus de perturbation (Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2018).
	Transformation de <i>business model</i> (T)	
	Diversification de <i>business model</i> (T)	
	Acquisition de <i>business model</i> (T)	L'inertie et la suppression de business model se sont révélées être deux nouvelles modalités stratégiques.
	Inertie du <i>business model</i> (E)	
	Suppression du <i>business model</i> (E)	
Gestion de plusieurs business models	Intention stratégique (E)	Les perturbations successives ont entraîné une multiplication des <i>business models</i> de Carrefour et d'autres firmes concurrentes. Cette pluralité implique une gestion spécifique des <i>business models</i> : intention stratégique commune aux différents <i>business models</i> ; réponse à l'hétérogénéité des marchés (couvrance) ; création de synergies ; gestion des tensions .
	Couvrance (E)	
	Synergies (E)	
	Tensions (E)	
Gestion de la valeur durable	Création (T)	La valeur durable est créée et/ou capturée dans une perspective organisationnelle (Richardson, 2008 ; Bocken <i>et al.</i> , 2014).
	Capture (T)	
	Protection (E)	La protection, la diffusion et l'érosion de cette valeur ont été identifiées comme des modalités de gestion mises en oeuvre par les entreprises pour contrôler ses effets sur l'orthodoxie sectorielle.
	Diffusion (E)	
	Erosion (E)	

Annexe R1 : Evolution et représentation du business model de l'hypermarché Carrefour

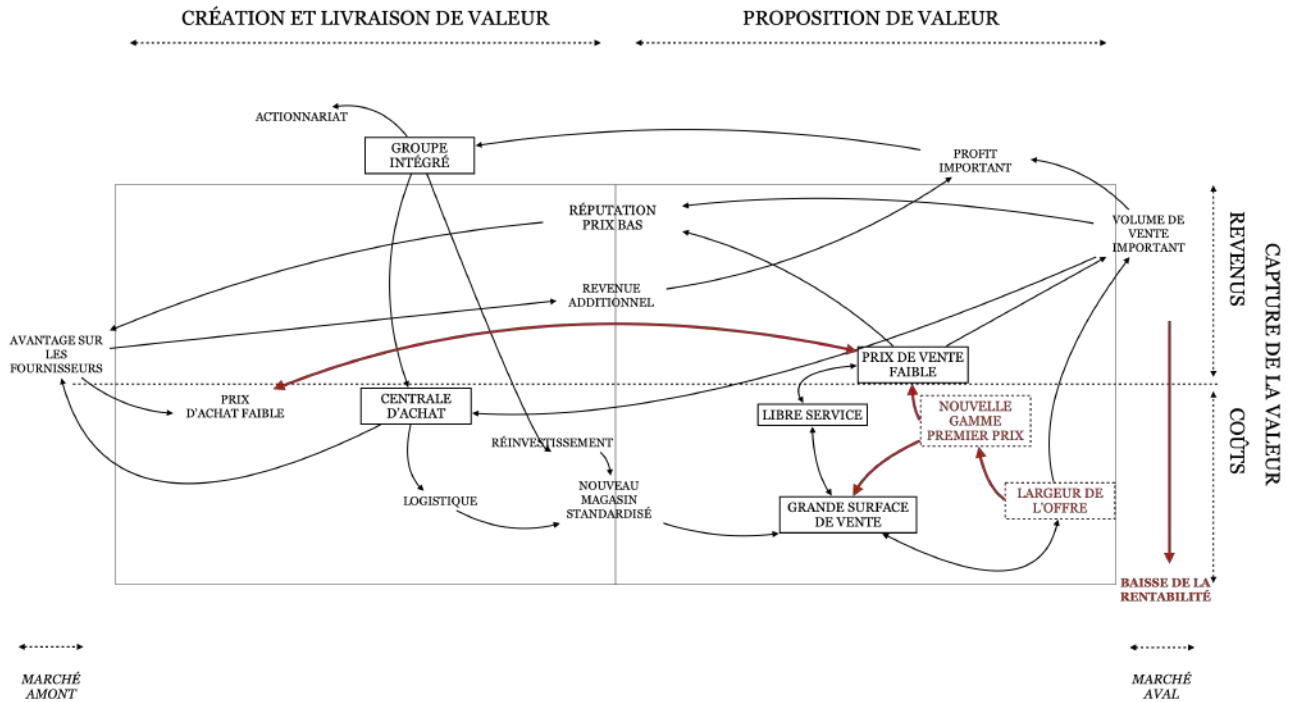
1963 : BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ DÉTAILLÉ



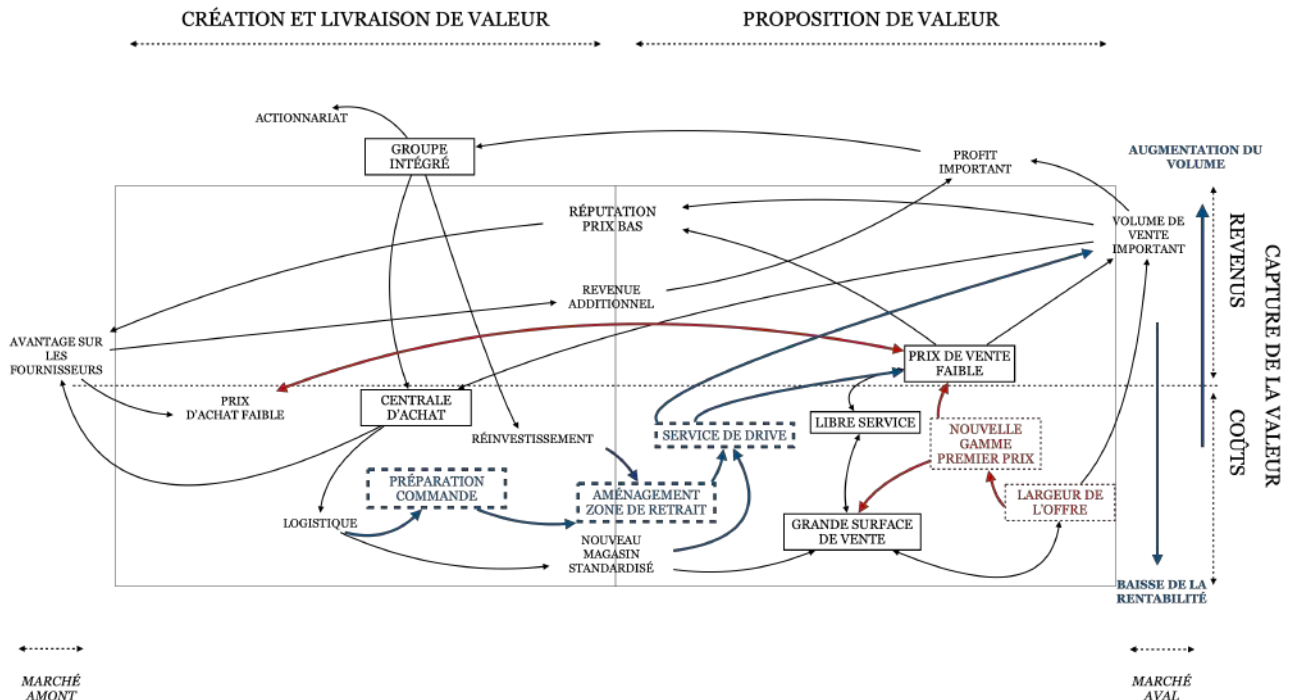
1963 : BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ AGRÉGÉ



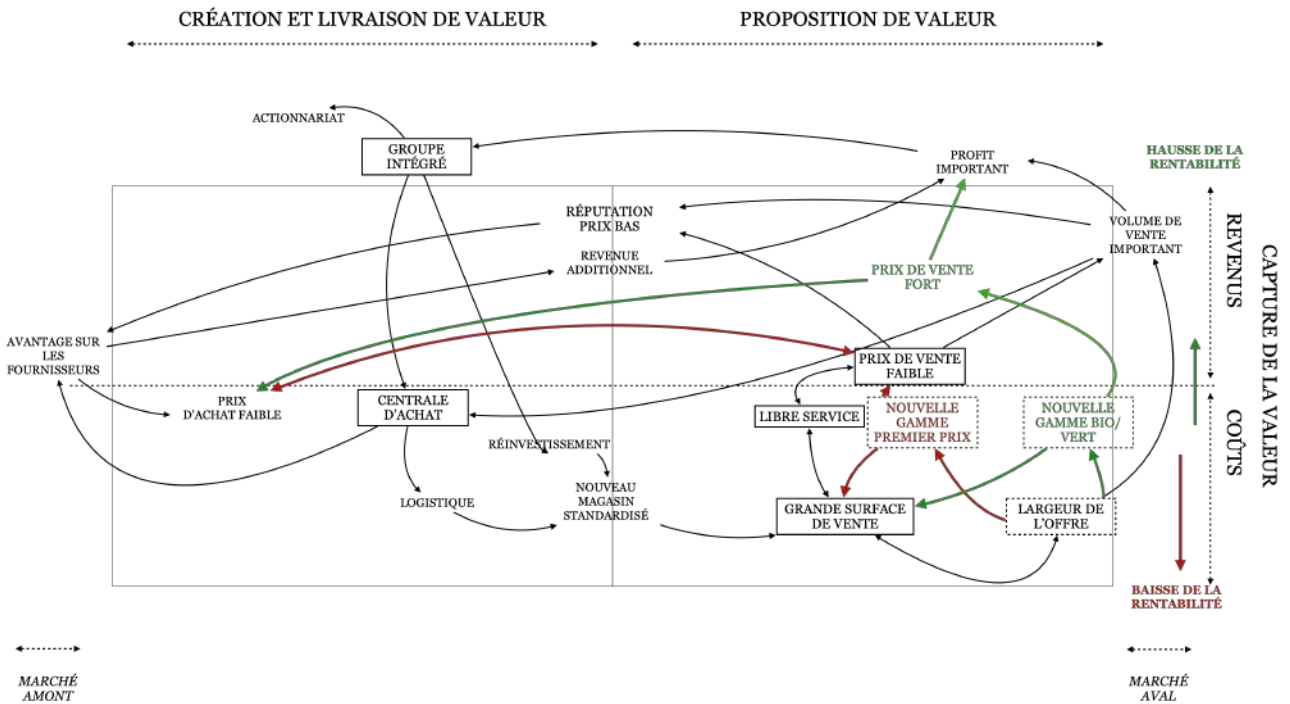
2000 : ADAPTATION DU BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ À LA PERTURBATION HARD-DISCOUNT



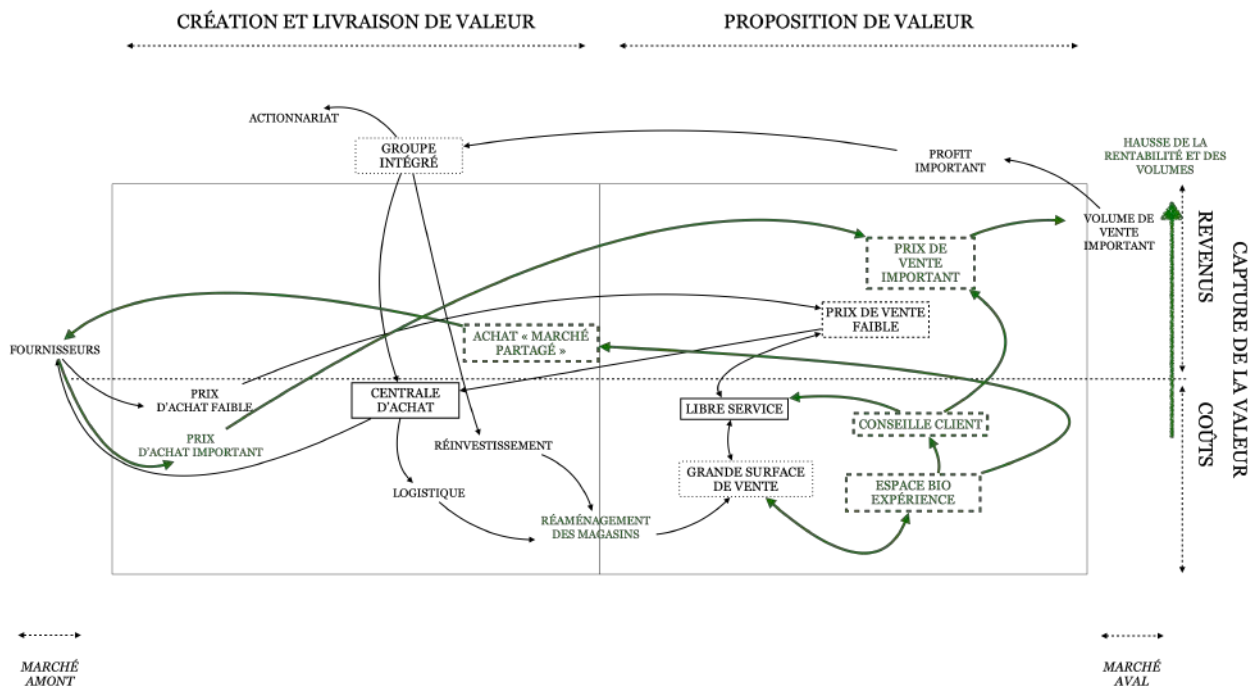
2009 : DIVERSIFICATION DU BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ EN RÉPONSE À LA PERTURBATION NUMÉRIQUE



2000 : PREMIÈRE ADAPTATION DU BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ EN RÉPONSE À LA PERTURBATION DE DURABILITÉ



2018 : DIVERSIFICATION DU BUSINESS MODEL DE L'HYPERMARCHÉ EN RÉPONSE À LA PERTURBATION DE DURABILITÉ



Annexe R2 : Les enseignes des grands groupes de distribution généralistes

Groupe	Hypermarché	Supermarché	Moyenne et petite proximité	Internet	Spécialisée
E.Leclerc	E.Leclerc		Leclerc Express	www.leclercdrive.fr ; www.chezmoi.leclerc	Le marché bio Leclerc
Carrefour	Carrefour	Carrefour Market	Carrefour Contact Carrefour City Carrefour Express Carrefour Montagne Carrefour Bio 8 à Huit Marché Plus Shopi Proxi Contact Marché Contact Malin Corsaire Coop d'Alsace Point Coop d'Alsace	carrefour.fr livraisonexpress.carrefour.fr	Carrefour Bio Greenweez So.Bio
Intermarché	Intermarché hyper	Intermarché super	Intermarché Contact Intermarché Express Netto Relais des Mousquetaires	drive.intermarche.com	Les Comptoirs de la Bio
Casino	Géant Casino Hyper Casino	Casino Supermarchés	Monoprix ; Monop' ; Daily Monop Franprix ; Marché Franprix ; Franprix Nano Leader Price ; Leader Price Express ; Marché Frais Leader Price Eco service ; Sherpa ; Spar ; À Toute Heure ; Spar Marché ; Vival ; Petit Casino ; Casino Shopping ; Casino Shop ; Marché d'à côté	mescoursescasino.fr casinodrive.fr monoprix.fr leaderdrive.fr cdiscout.com	Naturalia Casino #Bio
Auchan	Auchan	Auchan Supermarché Atac	Simply Market B11 A2Pas My Auchan Proxi Marché Galeries Gourmandes Maximarché Coeur de Nature Les Halles d'Auchan	auchandrive.fr auchan.fr chronodrive.com	Coeur de nature Auchan Bio
Système U	Hyper U	Super U	Marché U U Express Utile Éco Frais.	www.coursesu.com	
L.Delhaize	Cora	Supermarché Match	Migros Record	houa.fr coradrive.fr supermarchesmatchdrive.fr	

Annexe R3 : Extrait, valeur durable du cahier des charges Biocoop

Convention distribution /26 :

D1 - Donner la priorité à l'approvisionnement en produits locaux conformes au Cahier des charges - DM

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	Favorise l'économie locale	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	Amélioration du caractère local du produit	0	Solidarité avec les producteurs et transformateurs locaux	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D2 - Les sociétaires sont autorisés à vendre les produits des petits fournisseurs

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Sentiment de solidarité	0	0	0
Sociologique	0	0	Solidarité avec les petits fournisseurs	0
Ecologique	0	0	0	0

D3 - Les sociétaires sont autorisés, sous réserve de respecter la législation en vigueur, à commercialiser les produits respectant un cahier des charges contrôlé par un SPG

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Sentiment de solidarité	0	0	0
Sociologique	0	0	Solidarité avec les petits fournisseurs	0
Ecologique	0	0	0	0

D4 - Les sociétaires Biocoop favorisent les produits biologiques issus du commerce équitable sous toutes ses formes, Nord / Sud et Biocoop, selon les référentiels existants (cf. annexe n°4).

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	Stabilité du tissu économique mondiale et locale	Participe à l'enrichissement de populations défavorisées
Psychologique	Sentiment de solidarité	0	Favorise les relations équitables à l'échelle de l'écosystème	Participe au bien-être générale de la population
Sociologique	Sentiment de solidarité	0	Relation coopérative	0
Ecologique	0	0	0	0

D5 - Tous les produits alimentaires et compléments alimentaires distribués dans les magasins Biocoop sont certifiés Agriculture Biologique hormis les produits locaux issus d'un SPG validé en annexe 11 et hormis les produits figurant sur une liste dérogatoire.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0

Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	Sentiment d'appartenance	0	0	0
Ecologique	0	0	Développement de la production de produits biologiques	0

D6 - Afin de limiter les risques d'OGM, la vente de produits intégrant du soja, du colza, du maïs, du riz ou du coton (...) matières premières à risque, selon évolution des disséminations) non bio, ou contenant des additifs qui en sont issus est interdite

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D7 - Les sociétaires Biocoop respectent les répartitions de chiffre d'affaires :

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	Incite à la réduction de la transformation des produits	0

D8 - Les sociétaires Biocoop favorisent la consommation des fruits et légumes de saison

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	Favorise l'économie locale	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	Sentiment de participation à l'économie locale et paysanne	0	Relation coopérative	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique de l'utilisateur	Réduction de l'empreinte écologique relatif au transport des marchandises importés	Réduction des intrants chimiques, des serres chauffées et des km nécessaires au transport des produits hors-saisons	0

D9 - Les tomates « type anciennes » commercialisées par les sociétaires Biocoop sont des tomates issues de variétés non hybrides.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de la qualité génétique des produits	0	0	0

D10 - Les sociétaires Biocoop ne distribuent pas de produits transportés par avion.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	Solidarité avec les producteurs et transformateurs locaux	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique de l'utilisateur	0	Réduction de l'empreinte écologique de la filière	0

D11 - Tous les produits cosmétiques distribués en magasin sont certifiés par un cahier des charges de cosmétique naturelle

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Sentiment de bonne conduite écologique	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D12 - La distribution des produits contenant de l'Ammonium Lauryl Sulfate (ALS) ou du Sodium Lauryl Sulfate (SLS) est interdite.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D13 - Tous les plants et semences distribués en magasin sont certifiés agriculture biologique ou sous Système Participatif de Garantie pour les produits correspondant à la définition du local.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D14 - Tous les produits de jardinage portent à minima la mention « utilisable en agriculture Biologique ».

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D15 - Les arômes contenus dans les produits alimentaires et compléments alimentaires sont certifiés biologiques, correspondant à la définition du local.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D16 - Les sociétaires Biocoop distribuent des vins présentant des taux de soufre limités, conformément aux seuils fixés en annexe n°12.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Réduction de l'inconfort pour les utilisateurs intolérants et allergiques au soufre	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

D17 - Les sociétaires Biocoop ne distribuent pas d'eau plate préemballée, y compris en bouteille consignée.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	Incitation à la non-consommation	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique de l'utilisateur	0	Participe à la réduction du plastique dans la filière	0

D18 - La distribution d'espèces sauvages de poissons menacées ou en provenance de stocks appauvris est interdite

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Participe à la préservation des espèces marines	0	Favorise la durabilité de la filière pêche	0

D19 - Les compléments alimentaires distribués en magasin comportent des capsules molles ; les gélules doivent être certifiées AB (capsule* dans la liste d'ingrédients) et refus des gélules HPMC (indiquées dans la liste d'ingrédients comme : hydroxy propyl méthyl cellulose, hypromellose, gélules végétales)

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique de l'utilisateur	0	0	0

D20 - Plan trimestriel d'analyses microbiologiques

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Sécurité alimentaire	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

D21 - Affichage. Les sociétaires assurent au mieux la visibilité des valeurs de la Coopérative Biocoop dans leur point de vente en affichant les documents listés en annexe n°13.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Transparence	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

D22 - Etiquetage. Les sociétaires respectent un code couleur sur les étiquettes prix des rayons pour une meilleure information des consommateurs

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Transparence	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

D23 - Les activités hors champ respectent les valeurs fondamentales du cahier des charges qui leur sont applicables, notamment l'utilisation de matières premières ou de produits cités dans la convention distribution.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Réduction de l'empreinte écologique de l'utilisateur	0	0	0

D24 - Pour tous les produits alimentaires et compléments alimentaires, les magasins sociétaires refusent le dioxyde de silicium et le dioxyde de titane quelle qu'en soit la forme.

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	Sécurité alimentaire	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	Amélioration de l'empreinte écologique du produit pour l'utilisateur	0	0	0

D25 - Les sociétaires magasins respectent les critères de référencement du « culturel militant » indiqués à l'annexe n° 17.

Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
-------------	--------------	------------	---------

Economique	0	0	0	0
Psychologique	Développement personnel	0	0	0
Sociologique	Sentiment d'appartenance	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

D26 - Les sociétaires Biocoop doivent réaliser une fiche de visite pour tout nouveau fournisseur local avant de l'intégrer dans le portail des fournisseurs locaux afin que l'achat soit considéré comme local

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	0	0	0	0
Psychologique	0	0	0	0
Sociologique	0	0	0	0
Ecologique	0	0	0	0

Total convention distribution

	Utilisateur	Organisation	Ecosystème	Société
Economique	1	0	3	1
Psychologique	10	0	1	1
Sociologique	6	0	6	0
Ecologique	15	1	6	0

Annexe R4 : Archétypes de business models

ARCHETYPE	Règles issues du cahiers des charges	Valeur durable	Echelle règle	Echelle Archetype
	<i>Maximiser l'efficacité des matériaux et de l'énergie</i>			0
<i>Fermer les boucles de ressources</i>	E4 - Les déchets du magasin sont triés selon le système mis en place dans la collectivité territoriale	Moyenne	4	2
	E5 - Les sociétaires Biocoop souscrivent un contrat d'électricité renouvelable et gardent le choix du fournisseur	Moyenne	4	
<i>Remplacer par des énergies renouvelables et des processus naturels</i>	E1 - L'utilisation d'agro-carburants est interdite.	Moyenne	4	2
	E2 - Les sociétaires utilisent du papier 100% recyclé et blanchi sans chlore ou du papier issu de forêts gérées durablement	Moyenne	4	
	E3 - La distribution de sacs de sortie de caisse en plastique ou amidon est interdite	Moyenne	4	
	<i>Offrir de la fonctionnalités plutôt que la propriété</i>			0
<i>Adopter un rôle d'intendance</i>	D1 - Donner la priorité à l'approvisionnement en produits locaux conformes au Cahier des charges - DM	Moyenne	3	5
	D5 - Tous les produits alimentaires et compléments alimentaires distribués dans les magasins Biocoop sont certifiés Agriculture Biologique hormis les produits locaux issus d'un SPG validé en annexe 11 et hormis les produits figurant sur une liste dérogatoire.	Moyenne	5	
	D6 - Afin de limiter les risques d'OGM, la vente de produits intégrant du soja, du colza, du maïs, du riz ou du coton (...) matières premières à risque, selon évolution des disséminations) non bio, ou contenant des additifs qui en sont issus est interdite	Faible	5	
	D9 - Les tomates « type anciennes » commercialisées par les sociétaires Biocoop sont des tomates issues de variétés non hybrides.	Faible	4	
	D10 - Les sociétaires Biocoop ne distribuent pas de produits transportés par avion.	Moyenne	4	
	D11 - Tous les produits cosmétiques distribués en magasin sont certifiés par un cahier des charges de cosmétique naturelle	Faible	4	
	D12 - La distribution des produits contenant de l'Ammonium Lauryl Sulfate (ALS) ou du Sodium Lauryl Sulfate (SLS) est interdite.	Faible	5	
	D13 - Tous les plants et semences distribués en magasin sont certifiés agriculture biologique ou sous Système Participatif de Garantie pour les produits correspondant à la définition du local.	Faible	4	
	D14 - Tous les produits de jardinage portent à minima la mention « utilisable en agriculture Biologique ».	Faible	4	
	D15 - Les arômes contenus dans les produits alimentaires et compléments alimentaires sont certifiés biologiques. correspondant à la définition du local.	Faible	4	
	D18 - La distribution d'espèces sauvages de poissons menacées ou en provenance de stocks appauvris est interdite	Moyenne	4	
	D19 - Les compléments alimentaires distribués en magasin comportent des capsules molles ; les gélules doivent être certifiées AB (capsule* dans la liste d'ingrédients) et refus des gélules HPMC (indiquées dans la liste d'ingrédients comme : hydroxy propyl méthyl cellulose, hypromellose, gélules végétales)	Faible	4	
	D23 - Les activités hors champ respectent les valeurs fondamentales du cahier des charges qui leur sont applicables, notamment l'utilisation de matières premières ou de produits cités dans la convention distribution	Faible	4	
	D24 - Pour tous les produits alimentaires et compléments alimentaires, les magasins sociétaires refusent le dioxyde de silicium et le dioxyde de titane quelle qu'en soit la forme.	Faible	4	
	C2 - Les sociétaires ne produisent aucune publicité visant à instrumentaliser les enfants	Moyenne	4	
	C3 - Les sociétaires magasins proscrivent l'utilisation du corps (féminin ou masculin) et les références sexistes dans leurs communications	Moyenne	4	
	C4 - Les sociétaires magasins s'interdisent l'achat et la vente de bases de données clients	Faible	4	
<i>Encourager la suffisance</i>	D7 - Les sociétaires Biocoop respectent les répartitions de chiffre d'affaires :	Moyenne	4	2
	D8 - Les sociétaires Biocoop favorisent la consommation des fruits et légumes de saison	Moyenne	3	

	D17 - Les sociétaires Biocoop ne distribuent pas d'eau plate préemballée, y compris en bouteille consignée.	Moyenne	4	
	<i>Transformer l'organisation pour la société ou l'environnement</i>			0
	D2 - Les sociétaires sont autorisés à vendre les produits des petits fournisseurs	Moyenne	2	
	D3 - Les sociétaires sont autorisés, sous réserve de respecter la législation en vigueur, à commercialiser les produits respectant un cahier des charges contrôlé par un SPG	Moyenne	2	
	D4 - Les sociétaires Biocoop favorisent les produits biologiques issus du commerce équitable sous toutes ses formes, Nord / Sud et Biocoop, selon les référentiels existants (cf. annexe n°4).	Moyenne	3	
	D25 - Les sociétaires magasins respectent les critères de référencement du « culturel militant » indiqués à l'annexe n° 17.	Faible	2	
	S1 - 75% des heures travaillées sont réalisées par des salariés embauchés en CDI.	Faible	4	
	S2 - L'écart de rémunération annuelle entre la rémunération la plus élevée et la plus faible ne doit pas être supérieur à 5	Faible	4	
	S3 - Un taux de remise en caisse de 15% minimum est accordé à tous les salariés.	Faible	4	
	S4 - Chaque personne salariée possède une fiche de poste (ou équivalent) qui a été signée des deux parties employeur / employé lors de l'embauche du salarié.	Faible	4	
<i>Créer de la valeur inclusive</i>	S5 - Chaque salarié a au moins une fois par an un entretien annuel avec son supérieur hiérarchique (ou équivalent)	Faible	4	4
	S6 - 4 réunions d'équipe sont effectuées au minimum chaque année	Faible	4	
	S8 - Chaque sociétaire s'engage, s'il souhaite démissionner de la Coopérative Biocoop	Faible	2	
	S9 - Chaque sociétaire s'engage à participer à toute médiation	Faible	2	
	S11 - Chaque salarié est informé de la possibilité d'être sociétaire de la Coopérative Biocoop.	Faible	3	
	S13 - Chaque sociétaire formalise un plan de formation annuel, incluant le responsable de l'entreprise, et le transmet au service formation de la Coopérative Biocoop	Faible	4	
	S14 - Tout salarié en CDI suit un parcours de formation obligatoire en fonction de son poste (ou équivalent) occupé dans l'entreprise Toute évolution de poste d'un salarié fait également l'objet de l'évolution des formations obligatoires.	Faible	5	
	S15 - Chaque responsable de magasin salarié (ou équivalent) participe à une réunion d'AMR et une réunion de bassin par an au minimum.	Moyenne	4	
	C1 - Les sociétaires sont soucieux de la protection des données personnelles et du consentement explicite : ils envoient des documents, sms ou mails à leurs clients uniquement si ceux-ci leur ont donné leur consentement.	Faible	4	
	G1 - Tout sociétaire Biocoop met en place la BJP (Bio Je Peux) dans son magasin selon les règles définies par la Coopérative Biocoop et met en place l'information consommateurs appropriée et y applique les PMA (Prix Maximum Autorisé) de sa sélection BJP annuelle (Bio Je Peux)	Nulle	5	
<i>Développer des solutions de mise à l'échelle durables</i>	G2 - Tout sociétaire Biocoop applique les PMA des produits « Ensemble, solidaires du producteur au consommateur	Moyenne	4	2
	G3 - Tout sociétaire Biocoop applique un décrochage prix conforme à celui pratiqué par les mêmes fournisseurs entre les produits vrac et leurs équivalents conditionnés	Moyenne	4	

Annexe R5 : Évolution du réseau Biocoop (1987 - 2019)

Année	Nombre de biocoops	Croissance parc	CA des biocoops (millions d'euros)	Croissance CA biocoops	CA de Biocoop en (millions d'euros)	Croissance CA Biocoop	Nombre de salariés Biocoop	Croissance nombre de salariés
1987	45						0	
1988	60	33,3 %	10				0	
1989	68	13,3 %	12	20,0 %			0	
1990	75	10,3 %	14	16,7 %			0	
1991	96	28,0 %	19	35,7 %			1	
1992	122	27,1 %	23	21,1 %			2	100,0 %
1993	126	3,3 %	24	4,3 %			3	50,0 %
1994	127	0,8 %	27	12,5 %			4	33,3 %
1995	135	6,3 %	35	29,6 %			6	50,0 %
1996	155	14,8 %	49	40,0 %			7	16,7 %
1997	170	9,7 %	69	40,8 %			11	57,1 %
1998	178	4,7 %	80	15,9 %			13	18,2 %
1999	187	5,1 %	96	20,0 %			14	7,7 %
2000	188	0,5 %	111	15,6 %			15	7,1 %
2001	215	14,4 %	125	12,6 %			20	33,3 %
2002	212	-1,4 %	137	9,6 %			23	15,0 %
2003	219	3,3 %	159	16,1 %			40	73,9 %
2004	225	2,7 %	171	7,5 %	0,775		60	50,0 %
2005	254	12,9 %	205	19,9 %	107		400	566,7 %
2006	274	7,9 %	248	21,0 %	130	21,5 %	429	7,2 %
2007	308	12,4 %	294	18,5 %	162	24,6 %	487	13,5 %
2008	314	1,9 %	390	32,7 %	211	30,2 %		
2009	325	3,5 %	445	14,1 %	242	14,7 %		
2010	322	-0,9 %	460	3,4 %	246	1,7 %	643	32,0 %
2011	325	0,9 %	500	8,7 %	273	11,0 %		
2012	340	4,6 %	535	7,0 %	302	10,6 %	683	6,2 %
2013	345	1,5 %	580	8,4 %	332	9,9 %	684	0,1 %
2014	357	3,5 %	657	13,3 %	382	15,1 %	740	8,2 %
2015	383	7,3 %	768	16,9 %	451	18,1 %		
2016	431	12,5 %	950	23,7 %	562	24,6 %	999	35,0 %
2017	530	23,0 %	1100	15,8 %	644	14,6 %	998	-0,1 %
2018	560	5,7 %	1210	10,0 %	711	10,4 %		
2019	623	11,3 %	1383	14,3 %		-100,0 %		

LISTE DES TABLEAUX

Tableau L1 : Définitions des concepts clés de la transition vers la durabilité	33
Tableau L2 : Caractéristiques des trois niveaux de la MLP	39
Tableau L3 : Caractéristiques des règles cognitives réglementaires et normatives	42
Tableau L4 : Les voies de transition dans la MLP	46
Tableau L5 : Les mouvements des organisations dans les voies de transition	49
Tableau L6 : Quelques définitions du concept de business model	55
Tableau L7 : Quelques définitions du concept de business model durable	59
Tableau L8 : Quatre formes de valeur non capturées	62
Tableau L9 : Caractéristiques des archétypes de business models durables	65
Tableau L10 : Rôles et impacts des business models dans les transitions vers la durabilité	72
Tableau L11 : Quelques définitions des différents concepts traitant du phénomène de rupture	79
Tableau L12 : Les différents degrés de radicalité de transformation de l'orthodoxie	81
Tableau L13 : Les natures d'innovation des concepts relatifs à la rupture	82
Tableau L14 : Quelques définitions du concept de l'innovation de business model	85
Tableau L15 : Quelques exemples de rupture	88
Tableau L16 : Modalités d'innovation de business models dans le cadre des stratégies de rupture	98
Tableau L17 : Les scénarii stratégiques des entreprises établies	99
Tableau M1 : Paradigmes de la recherche sur la transition	121
Tableau M2 : Les enquêtes exploratoires	126
Tableau M3 : Trois méthodes pour les études qualitatives de stratégie de gestion	136
Tableau M4 : Exemples d'innovations dans la filière agroalimentaire	145
Tableau M5 : Collecte des données primaires	149
Tableau M6 : Collecte des données secondaires	159
Tableau R1 : Choix clés du business model de Carrefour	190
Tableau R2 : Nombre d'hypermarchés et de supermarchés en France (1963 - 1985)	196
Tableau R3 : Catégories des propriétaires d'hypermarchés (1980-1980)	200
Tableau R4 : Les achats alimentaires des ménages français (1982-1985)	203
Tableau R5 : Comparaison des modèles GSA et hard-discount	215
Tableau R6 : Contrôle des enseignes de HD par les entreprises de GSA française	217
Tableau R7 : Caractéristiques de la perturbation hard-discount	219
Tableau R8 : Caractéristiques de la perturbation de spécialisation	233
Tableau R9 : Comparaisons des modèles GSA et e-commerce	239
Tableau R10 : Évolution du nombre de click and drive	241

Tableau R11 : Caractéristiques de la perturbation numérique	246
Tableau R12 : Origines, modalités et implications des perturbations sectorielles	250
Tableau R13 : Parts de marché des achats des ménages réalisés chez les généralistes	252
Tableau R14 : Les préoccupations militantes à l'origine de l'« agriculture biologique »	264
Tableau R15 : Caractéristiques des principaux réseaux de distribution spécialisés (avant 1986)	272
Tableau R16 : Les stratégies des distributeurs spécialisés vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle	276
Tableau R17 : Choix clés du business model de Biocoop	295
Tableau R18 : Valeur durable du cahier des charges Biocoop	304
Tableau R19 : Les archétypes de business models durables de Biocoop	307
Tableau R20 : Les premiers pas de la GMS sur marché en agriculture biologique	313
Tableau R21 : Évolution du réseau Biocoop (2004 - 2015)	324
Tableau R22 : Évolution des salariés de la SA Biocoop	327
Tableau R23 : Le dilemme Biocoppéen	332
Tableau R24 : Croissance du marché AB (2007 - 2015 - en millions d'euros)	336
Tableau R25 : Croissance annuelle du marché AB	337
en millions d'euros	337
Tableau R26 : Caractéristiques des principaux réseaux de distribution spécialisés	338
Tableau R27 : Bio C'bon l'incarnation de la financiarisation des DS	340
Tableau R28 : Évolution du parc de magasins Carrefour (mandat de Georges Plassat)	354
Tableau R29 : Les actes Act for Food	357
Tableau R30 : Évolution de l'offre de produits biologiques au sein des hypermarchés Carrefour	366
Tableau R31 : Évolution du parc de magasins Carrefour (mandat d'Alexandre Bompard)	369
Tableau R32 : Évolution du marché de l'AB par catégories de distributeurs (en millions d'euros)	371
Tableau R33 : Le portefeuille de business models de Carrefour (2019)	376
Tableau R34 : Chiffre d'affaires des réseaux de magasins leaders sur le marché bio (2017)	378
Tableau R35 : Parts de marché des entreprises de GMS	380
Tableau R36 : Caractéristiques des réseaux de distribution spécialisée (2017)	383
Tableau D1 : Les choix stratégiques dans un processus de rupture	407

LISTE DES FIGURES

Figure L1 : Les principes de la durabilité	22
Figure L2 : Nombre d'articles et de citations dans des revues à comité de lecture	30
Figure L3 : Alignement des trajectoires du régime et des sous-régimes	43
Figure L4 : Perspective dynamique de l'approche multiniveaux	44
Figure L5 : Les effets des business models durables sur la société	59
Figure L6 : Perspective multidimensionnelle de la valeur	62
Figure L7 : Le business model en tant que partie du régime sociotechnique	68
Figure L8 : Le business model en tant qu'intermédiaire entre la niche et le régime	70
Figure L9 : Le business model en tant qu'innovation de niche non technologique	71
Figure L10 : Emergence des différents concepts traitant du phénomène de rupture	77
Figure L11 : Les différentes voies de rupture	94
Figure L12 : Les « low-end disruptions » dans le cadre de la MLP	108
Figure L13 : Les « low-end encroachment » dans le cadre de la MLP	109
Figure L14 : Les « high-end disruptions » dans le cadre de la MLP	110
Figure L15 : Les « perturbations de niche » dans le cadre de la MLP	111
Figure L16 : Les « perturbations océan bleu » dans le cadre de la MLP	112
Figure M1 : Oignon de recherche des transitions vers la durabilité	117
Figure M2 : Construction de l'objet de recherche dans une approche interprétative	129
Figure M3 : Démarche abductive construite a posteriori	131
Figure M4 : Les quatre types génériques des études de cas	139
Figure M5 : Observations temporelles du processus	164
Figure R1 : Diffusion des préceptes de vente américains (1916 - 1965)	179
Figure R2 : Chronologie et classification des formats de distribution français (1852 - 1963)	182
Figure R3 : Chronologie de la création de l'hypermarché Carrefour (1852 - 1963)	186
Figure R4 : Représentation du business model de l'hypermarché Carrefour (1963)	192
Figure R5 : Les cercles fructueux du business model de Carrefour	194
Figure R6 : Comparatif des ouvertures de supermarchés et d'hypermarchés (1968 à 1989)	197
Figure R7 : Comparatif des surfaces au sol des formats de distribution de 1968 à 1981	198
Figure R8 : Représentation de l'orthodoxie sectorielle	206
Figure R9 : Canevas stratégique des grandes surfaces et hard-discounters alimentaires	218
Figure R10 : Adaptation du business model à la perturbation hard-discount (2000)	222
Figure R11 : Détail du parc de magasins Carrefour (2010)	225
Figure R12 : Séquences stratégiques multidimensionnelles du portefeuille de business models de Carrefour dans la perturbation hard-discount	226

Figure R13 : Evolution des parts de marché de l'hypermarché sur l'alimentaire et le non alimentaire depuis 1965	227
Figure R14 : Représentation du business model d'Amazon par son fondateur	238
Figure R15 : Diversification du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation numérique (2009)	243
Figure R16 : Évolution du portefeuille de business models de Carrefour (2)	248
Figure R17 : La trajectoire perturbatrice du secteur de la distribution alimentaire	251
Figure R18 : Cartographie des groupes stratégiques sur le secteur de la distribution alimentaire française	256
Figure R19 : Filière alternative versus filière conventionnelle	267
Figure R20 : L'imbrication entre valeurs militantes, durabilité et distribution	291
Figure R21 : Chronologie de la transformation de l'organisation Biocoop (1984 - 2008)	292
Figure R22 : Représentation du business model durable de Biocoop	297
Figure R23 : Représentation « archétype » du business model durable de Biocoop	309
Figure R24 : Le marché bio en 1999	315
Figure R25 : Adaptation du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation de durabilité	318
Figure R26 : La valeur durable non capturable du business model durable de Biocoop	322
Figure R27 : Évolution du parc des magasins biocoops	326
Figure R28 : Diagramme de professionnalisation de l'organisation militante	331
Figure R29 : Évolution du marché de l'AB par catégories de distributeurs (en millions d'euros)	337
Figure R30 : Évolution du marché de l'agriculture biologique détenu par les distributeurs spécialisés (en millions d'euros)	339
Figure R31 : Parts de marché valeur des circuits de distribution sur le bio (2015)	342
Figure R32 : Les stratégies de réponse à la perturbation du marché bio des GSA	343
Figure R33 : Croissance semestrielle du parc de magasins Carrefour (2012 - mi 2017)	355
Figure R34 : Diversification du business model de l'hypermarché en réponse à la perturbation de durabilité	365
Figure R35 : Le portefeuille de business models de Carrefour déployé sur le marché AB	379
Figure R36 : Cartographie des distributeurs spécialisés (2017)	386
Figure R37 : Cartographie des distributeurs spécialisés versus distributeurs conventionnels dans la transformation durable du secteur (2017)	387
Figure R38 : Part du bio dans les achats valeur PGC -FLS	388
Figure R39 : Cartographie des distributeurs dans la transformation de l'industrie (2017)	391
Figure R40 : Synthèse chapitre 5	394
Figure D1 : Les « perturbations océan bleu » dans le cadre de la MLP	413

LISTE DES IMAGES

Image R1 : Publicité : ouverture d'une succursale Felix Potin	176
Image R2 : Publicité : produits libres Carrefour (1976)	220
Image R3 : Devanture Biocoop Nîmes (2010 - 2019)	328
Image R4 : Visuels communication Biocoop (2014)	348

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La transition vers la durabilité	13
Section 1 : La quête de la durabilité et la durabilité de la quête	15
1.1. Un système à bout de souffle	15
1.1.1. Dégradations environnementales	15
1.1.2. Démographie	17
1.2. L'appel à un développement durable	18
1.2.1. L'émergence du concept de développement durable	18
1.2.2. La durabilité, un objectif souple, mais structuré	20
1.2.3. La transformation, une mue nécessaire à la quête de la durabilité	23
Section 2 : Les cadres d'analyse de la transition vers la durabilité	25
2.1. Essor d'un domaine de recherche	25
2.1.1. La transition vers la durabilité : généalogie théorique d'un courant de recherche intégratif	25
2.1.2. Un courant de recherche en construction	29
2.2. Les différents cadres analytiques des transitions vers la durabilité	31
2.2.1. Les cadres analytiques existants et leurs concepts transversaux	31
2.2.2. Le management de niche stratégique (SNM)	34
2.2.3. Le management de transition (TM)	35
2.2.4. Les systèmes technologiques d'innovation (TIS)	36
Section 3 : Le rôle des organisations dans l'approche multiniveaux	39
3.1. L'approche multiniveaux (MLP)	39
3.1.1. Niveaux et concepts de la MLP	39
3.1.2. Dynamiques et représentations de la MLP	42
3.1.3. Les voies de transition	45
3.2. L'organisation, l'oubliée des transitions vers la durabilité	47
3.2.1. Le rôle des organisations dans la transition vers la durabilité	47
3.2.2. Les entreprises établies au-delà de la résistance passive	48
3.2.3. La reconnaissance du rôle stratégique des organisations dans les transitions	50
Chapitre 2 : Business models et stratégies de rupture	53
Section 1 : Le business model et ses rôles dans le processus de transition vers la durabilité	55
1.1. Du concept de business model à celui de business model durable	55
1.1.1. Le business model, ses définitions et son rapport à la stratégie	55
1.1.2. Le business model durable	57
1.1.3. La valeur durable	61
1.2. Le business model durable à l'épreuve des transitions	63

1.2.1. Les archétypes de business models durables	63
1.2.2. Les trois rôles du business model dans les transitions vers la durabilité	67
Section 2 : Les stratégies de rupture	75
2.1. L'inventaire des travaux sur les stratégies de rupture	75
2.1.1. Les stratégies de rupture, un concept intégratif	75
2.1.2. La transformation de l'orthodoxie sectorielle	78
2.1.3. Le business model à l'origine des stratégies de rupture (2006)	82
2.1.4. L'innovation de business models	85
2.2. Les modalités des stratégies de rupture	87
2.2.1. Les voies de rupture	87
2.2.2. Le comportement des nouveaux entrants	95
2.2.3. Les stratégies des entreprises établies	97
Section 3 : Problématique générale de la recherche et proposition d'un cadre analytique	103
3.1. Synthèse et problématique de la recherche	103
3.2. Proposition d'un cadre d'analyse	107
Chapitre 3 : Méthode de recherche	113
Section 1 : Choix méthodologiques	115
1.1. Les contraintes du dispositif théorique sur les choix méthodologiques	115
1.1.1. Les implications des recherches sur la transition vers la durabilité	115
1.1.2. Les implications de la perspective stratégique	117
1.2. Parenthèse épistém(olog)ique	119
1.2.1. L'utilité de l'épistémologie en sciences sociales	119
1.2.2. Les paradigmes épistémologiques dans les études sur les transitions	120
1.2.3. Une posture méta-paradigmatique	122
Section 2 : L'étude de cas sectorielle	125
2.1. La quête de l'objet de recherche	125
2.1.1. Voyage itératif en terrains inconnus	125
2.1.2. Définition de l'objet de recherche	128
2.1.3. L'abduction comme voie d'explication	129
2.2. Recherche sur les processus	132
2.2.1. Voir le monde à travers une photographie ou à travers un film	132
2.2.2. Un objet de recherche de nature processuelle	133
2.3. Le choix de l'étude de cas longitudinale	135
2.3.1. L'étude de cas	135
2.3.2. L'étude de cas longitudinale	138
2.4. Délimitation du phénomène étudié	140
2.4.1. Définir le processus dans le temps	140
2.4.2. Définition des unités d'analyse du processus étudié	143

2.4.3. Le cas en question	144
Section 3 : Recueil des données	147
3.1. Les données primaires	147
3.1.1. Échantillon d'entretiens	147
3.1.2. Détails des entretiens	149
3.1.3. L'expérience de la saturation théorique	151
3.1.4. Types et réalisation des entretiens	153
3.1.5. Les observations flottantes	156
3.2. Les données secondaires	157
3.2.1. Les données longitudinales	157
3.2.2. Les données financières, rapports d'analyses et données statistiques	159
3.2.3. La triangulation des données	161
Section 4 : Analyse des données	163
4.1. Traitement des données	163
4.1.1. Chronologie et analyse séquentielle	163
4.1.2. Codage des données	165
4.2. Raconter une histoire	168
Chapitre 4 : Naissance, perturbations et maintien de l'orthodoxie sectorielle (1700 - 2019)	171
Section 1 : L'histoire des grandes surfaces alimentaires (1700 - 1985)	173
1.1. Genèse de la « grande » distribution (1700 - 1962)	173
1.1.1. Analepse : de l'épicerie à la « grande épicerie » (1700 - 1859)	173
1.1.2. L'essor des succursalistes (1860 - 1926)	175
1.1.3. Multiplication des formats de distribution des succursalistes : le cas des magasins à prix unique (1927 - 1946)	177
1.1.4. La distribution sous influence américaine : le libre-service (1947 - 1956)	178
1.1.5. L'avènement des supermarchés (1957 - 1962)	181
1.2. De l'invention de l'hypermarché à la représentation du business model de grandes surfaces Carrefour (1963)	184
1.2.1. Carrefour invente un nouveau format de distribution, l'hypermarché	184
1.2.2. Les déterminants du business model de l'hypermarché Carrefour	187
1.2.3. Représentation du business model de Carrefour	191
1.2.4. Les cercles « fructueux » du business model de l'hypermarché	193
1.3. L'ère de la grande distribution (1963 - 1985)	196
1.3.1. Diffusion des grandes surfaces alimentaires	196
1.3.2. De la maison à succursales aux réseaux intégrés et franchisés	199
1.3.3. Philosophie oligopolistique des GSA	201
1.3.4. Domination des grandes surfaces alimentaire sur le secteur de la distribution alimentaire (1985)	203

1.3.5. Mise en œuvre de l'orthodoxie sectorielle	204
1.3.6. Hégémonie des GSA sur la filière agricole	207
Section 2 : Carrefour, le leader à l'épreuve des perturbations sectorielles (1971 - 2019)	211
2.1. Les hard-discounters allemands perturbent le secteur avec une offre à bas prix (1975 - 2009)	211
2.1.1. La montée en gamme de Carrefour ouvre une brèche pour les formats de distribution allemands	211
2.1.2. Les caractéristiques du modèle idéal-type des enseignes de hard-discount	212
2.1.3. Diffusion par le bas du marché (1988 - 2004)	216
2.1.4. Le business model de Carrefour à l'épreuve de la perturbation hard-discount	219
2.1.5. Le développement d'un portefeuille de business models pour endiguer la perturbation	222
2.2. La spécialisation de l'offre perturbe les formats de distribution généralistes (1971 - 2019)	227
2.2.1. La spécialisation de l'offre	227
2.2.2. Les grandes surfaces spécialisées (non alimentaire)	228
2.2.3. Les commerces de précision alimentaire (1971 - 1990)	230
2.2.4. La fragmentation du marché alimentaire comme conséquence de la perturbation de spécialisation	232
2.2.5. La stratégie de diversification, une réponse globale à la spécialisation	233
2.3. Les technologies numériques perturbent les formats de distribution (1994 - 2019)	234
2.3.1. Les « pure-players » du e-commerce	234
2.3.2. La logistique alimentaire complexe enraye le développement du e-commerce	236
2.3.3. Amazon comme idéal-type du modèle e-commerce	238
2.3.4. Le brick and click face au e-commerce (2008)	240
2.3.5. Le drive, la diversification du business model de l'hypermarché Carrefour	242
2.3.6. Le portefeuille de business models face à la perturbation numérique	245
Section 3 : Préservation de l'hégémonie des GSA dans un environnement perturbé	249
3.1. Les effets cumulés des perturbations sur le secteur de la distribution alimentaire	249
3.2. L'orthodoxie sectorielle, un rempart à la perturbation	252
3.3. Les innovations de business models comme stratégie de réponse à la perturbation	254
3.4. Une cartographie des groupes stratégiques du secteur de la distribution alimentaire	255
Conclusion Chapitre 4	259
Chapitre 5 : Diffuser la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire	261
Section 1 : L'histoire de l'agriculture biologique	263
1.1. La filière « agriculture biologique » naît de l'insatisfaction d'une frange de consommateurs	263
1.1.1. Une philosophie de consommation alternative (1930 - 1970)	263
1.1.2. La constitution d'une filière « agriculture biologique »	265
1.2. L'émergence de distributeurs spécialisés en agriculture biologique	268
1.2.1. Les organisations militantes autour de l'« agriculture biologique »	268
1.2.2. Les distributeurs spécialisés de l'« agriculture biologique »	270
1.2.3. Les stratégies des distributeurs spécialisés vis-à-vis de l'orthodoxie sectorielle	273

1.3. L'institutionnalisation de l'« agriculture biologique » occulte son caractère durable	277
1.3.1. La reconnaissance législative de l'agriculture biologique	277
1.3.2. L'impéritie des règles formelles a révélé le caractère durable de l'« agriculture biologique »	279
Section 2 : Phase 1 : Intégrer la durabilité dans le secteur de la distribution alimentaire française (1986 - 2006)	283
2.1. Étape 1 : Fédérer une pluralité de coopératives militantes isolées (1986 - 1992)	283
2.1.1. Les difficultés des « coops » à subsister face à l'orthodoxie sectorielle (< 1986)	283
2.1.2. La fédération des organisations militantes au sein de l'association Biocoop (1986 - 1988)	284
2.1.3. La durabilité comme finalité organisationnelle de Biocoop (1988 - 1993)	286
2.1.4. La distribution au service de la durabilité (1988)	288
2.2. Étape 2 : Cultiver et transcrire les valeurs militantes au sein du business model durable de Biocoop (1993 - 2006)	292
2.2.1. Les déterminants du business model durable de la SA coopérative Biocoop (1993 - 2006)	292
2.2.2. Le business model « durable » de Biocoop	296
2.2.3. Encadrer la durabilité avec l'établissement d'un cahier des charges (1993)	300
2.2.4. Le cahier des charges, un outil pour traduire la durabilité en valeur durable	302
2.2.5. Biocoop un archétype social de son business model durable	307
2.3. Les premiers pas des GSA sur le marché de l'AB (1990 - 2006)	312
2.3.1. L'introduction des premiers produits biologiques dans l'offre des entreprises établies	312
2.3.2. Le business model de Carrefour à l'essai sur le marché bio (2006)	316
2.3.3. La perturbation attraction du marché bio	318
2.3.4. La valeur collective à l'origine de la perturbation	320
Section 3 : Phase 2 : diffuser et préserver la durabilité dans un environnement concurrentiel (2007 - 2015)	323
3.1. Développement économique du réseau et gestion des conflits intérieurs	323
3.1.1. L'essor du réseau de magasins spécialisés	323
3.1.2. La professionnalisation au détriment du militantisme	326
3.1.3. Solutionner le dilemme « biocoopéen » par la « suppression des extrêmes »	331
3.1.4. La SCOP, le dernier rempart à l'érosion du militantisme	333
3.2. Évolution de l'environnement concurrentiel sur le marché de l'agriculture biologique	335
3.2.1. Évolution du marché de l'agriculture biologique	335
3.2.2. L'intensification de la concurrence entre les distributeurs spécialisés	338
3.2.3. Réponses stratégiques des généralistes à la croissance du marché AB	341
3.3. Les réactions stratégiques de Biocoop en vue de protéger le marché de l'agriculture biologique des distributeurs spécialisés	346
3.3.1. Les campagnes publicitaires anti-concurrentielles signées Biocoop	346
3.3.2. Renforcement des produits issus du commerce équitable	348
3.3.3. La « sur-labelisation »	349
Section 4 : Phase 3 : La conquête du marché Bio par Carrefour (2016 - 2019)	353

4.1. Étape 1 : La reconnaissance stratégique de la durabilité par Carrefour	353
4.1.1. Un nouveau dirigeant pour piloter Carrefour dans un environnement perturbé	353
4.1.2. Intégration de la durabilité dans la stratégie : La redéfinition de la mission organisationnelle en vue du cap stratégique à l'horizon 2022	355
4.1.3. La mise en action : Act for Food	357
4.1.4. Act for Food, un outil pour signaler le processus de durabilisation de Carrefour	360
4.2. Étape 2 : Diffuser la durabilité dans le portefeuille de business models de Carrefour	363
4.2.1. Faire concourir les formats de distribution vers le marché bio	363
4.2.2. La « bio expérience », ou comment diversifier le business model de l'hypermarché	363
4.2.3. Carrefour Bio, l'hybridation des business models de proximité avec les DS	368
4.2.4. L'acquisition du business model de l'entreprise n°1 de e-commerce spécialisé	370
4.2.5. So.Bio : l'acquisition du business model d'un réseau de magasins spécialisés en agriculture biologique	373
4.3. Étape 3 : Tirer profit d'un portefeuille de business models	374
4.3.1. La constitution d'un portefeuille de business models intégratif	374
4.3.2. Leadership sur le marché AB	378
4.3.3. Amélioration de la performance de l'entreprise	380
4.3.4. Les producteurs de produits biologiques, un actif à défendre	382
4.4. De la perturbation du marché bio à la perturbation du secteur	383
4.4.1. Inventaire des distributeurs spécialisés de l'AB en 2017	383
4.4.2. Transformation durable du secteur de la distribution alimentaire	386
4.4.3. Changement de rôle dans le processus de durabilisation de la filière	389
Conclusion chapitre 5	393
Chapitre 6 : Discussion	395
Section 1 : Les stratégies de rupture à l'épreuve de la durabilité	397
1.1. Le processus de rupture durable	397
1.1.1. Les déterminants des ruptures durables	397
1.1.2. Les modalités des ruptures durables	398
1.1.3. Les implications des ruptures durables	401
1.2. Le rôle des business models dans les stratégies de rupture	402
1.2.1. Le caractère perturbateur des business models	402
1.2.2. L'innovation de business models et les voies de rupture	404
1.2.3. Pilotage de plusieurs business models	405
1.2.4. Le business model par rapport à la stratégie	407
1.3. Les caractéristiques des organisations dans le processus de rupture	408
Section 2 : Le rôle stratégique des organisations dans le processus de transition vers la durabilité	411
2.1. Les business models durables	411
2.2. Les organisations intermédiaires entre la niche et le régime	412
2.3. Les rôles stratégiques des entreprises établies dans le processus de transition vers la durabilité	413

Conclusion générale	415
Bibliographie	425
Annexes et liste des annexes	454
Liste des tableaux	470
Liste des figures	472
Liste des images	474
Table des matières	476