

Le rôle d'un portefeuille de BMs dans un processus de disruption : la conquête du marché bio par Carrefour

Caré, Arthur

Université de Montpellier, Montpellier Recherche Management (MRM), MOMA

Arthur.care-famchon@etu.umontpellier.fr

Roy, Pierre

Université de Montpellier, Montpellier Recherche Management (MRM), MOMA

pierre.roy@umontpellier.fr

Résumé :

Notre recherche se concentre sur le rôle du portefeuille de business models (BMs) dans le processus de disruption. La littérature appréhende initialement la multiplication des BMs d'une entreprise comme un mal nécessaire dans le but de résister au phénomène de disruption. Ce nouveau business model doit permettre à la firme établie de se saisir de la menace disruptive dans une organisation autonome afin de limiter les conflits avec son BM traditionnel. Dans certains cas, les différents BMs coexistent sur le long terme, dans d'autres l'innovation disruptive va s'imposer jusqu'à voir l'ancien BM disparaître. D'autres études montrent que des entreprises établies sont amenées à gérer plusieurs BMs non pas en réponse à des disruptions, mais pour exploiter de nouvelles opportunités. Selon certains auteurs, derrière un portefeuille de BMs résiderait la source d'avantages concurrentiels difficilement imitables. Dans cette communication et sur la base de la littérature sur les innovations disruptives, nous mettons en lumière la dimension stratégique d'un portefeuille de BMs. Nous explorons cette question de recherche à travers l'étude de cas du groupe Carrefour sur le secteur de la distribution alimentaire française. L'analyse des données fait émerger deux résultats principaux. Premièrement, nous mettons en évidence comment un portefeuille de BMs se construit en réponse à des disruptions successives. Deuxièmement, nous discutons du rôle de ce portefeuille de BMS dans un processus de disruption. Notre analyse révèle comment l'entreprise manage

son portefeuille de BMs dans le but de prendre position sur le marché bio. Principalement, l'entreprise définit et intègre dans son intention stratégique un objectif commun à l'ensemble de ses BMs, pour les orienter dans la migration vers le marché de l'agriculture biologique.

Mots-clés : innovation disruptive, business model, portefeuille de business models, durabilité, stratégie

Le rôle d'un portefeuille de BMs dans un processus de disruption : la conquête du marché bio par Carrefour

INTRODUCTION

De nombreuses entreprises telles qu'Amazon, Uber, ou Southwest Airlines ont réussi à prendre une place de choix dans leur industrie respective en perturbant l'orthodoxie sectorielle. Dans ce contexte la théorie sur les innovations disruptives présageait la mort des firmes établies face aux nouveaux entrants (Christensen, 1997). La littérature relative aux stratégies de réponses des firmes établies faisant face aux disruptions, incite à multiplier leurs BMs (Christensen & Raynor, 2003 ; Gilbert, 2006). Cette multiplication de BMs est appréhendée principalement comme une stratégie contrainte par la menace des innovations disruptives. Cependant, des recherches sur les organisations multi-BMs affirment que cette pluralité peut, sous certaines conditions, être source d'avantages concurrentiels (Snihur & Tarzijan, 2018). Ces mêmes auteurs invitent les chercheurs à étudier ces organisations multi-BMs afin d'étudier les mécanismes générateurs de performance qui se cachent derrière la complexité de ces portefeuilles de BMs.

Notre question de recherche résulte de la rencontre de deux perspectives stratégiques contradictoires. En effet, la multiplicité des BMs a été préalablement identifiée comme une étape nécessaire afin de s'adapter à l'émergence d'innovations disruptives (Christensen, 1997 ; Markides & Charitou, 2004). Cependant, de récentes études sur les BMs semblent indiquer que la gestion de plusieurs BMs pourrait être également source de performances et d'avantages concurrentiels (Kim & Min, 2015 ; Snihur & Tarzijan, 2018). Dans cette optique, la question de recherche à laquelle nous entendons apporter des éléments de réponse est la suivante : « Comment gérer un portefeuille de BMs dans un processus de disruption ? ».

Notre communication est divisée en quatre sections. La première effectue une analyse de la littérature sur les innovations disruptives afin de décrire les évolutions de la théorie. Ensuite, nous présentons nos choix méthodologiques, ancrés dans l'étude de cas longitudinale de l'entreprise Carrefour dans le secteur de la distribution alimentaire française. La troisième section révèle nos résultats empiriques concernant la constitution d'un portefeuille de BMs en réponse à des phénomènes de disruption successifs et la stratégie de portefeuille mise en place

par Carrefour pour prendre l'avantage sur le marché de l'agriculture biologique. Enfin, nous ouvrons une discussion sur les spécificités de nos résultats par rapport à la littérature existante sur les innovations disruptives.

1. ANCRAGE THEORIQUE

1.1. LE CONCEPT DE DISRUPTION ET SES EVOLUTIONS

Peu de théories en management ont eu autant d'influence dans le monde des affaires que la théorie de l'innovation disruptive (King & Baatartogtokh, 2015). La théorie relative aux innovations disruptives vise à expliquer comment de nouveaux entrants peuvent perturber puis supplanter les firmes établies à travers le développement d'une nouvelle technologie moins performante sur les attributs privilégiés par les clients principaux. L'utilisation du concept de Christensen (1997) dans le domaine académique a souffert d'un manque de définition claire (Danneels, 2004 ; Markides, 2006). Malgré un nombre de critiques importantes relatives à la définition du concept et ses fondements théoriques sous-jacents (Danneels, 2004 ; King & Baatartogtokh, 2015 ; Lehmann-Ortega & Roy, 2009 ; Markides, 2006), l'intérêt académique trouve un second souffle depuis la publication d'un article récent dans la revue *Strategic Management Journal* (Ansari et al., 2016)¹. Depuis les préceptes fondateurs de Christensen (1997), le concept de disruption a connu des évolutions importantes. La théorie s'est constituée autour de quatre caractéristiques mises en avant dans la description du processus de l'innovation disruptive : la nature de l'innovation, le profil de l'innovateur, les modalités de disruption et les effets sur les firmes établies.

Premièrement, la théorie s'est constituée autour de l'idée que le caractère disruptif de l'innovation était le fruit des technologies. Les auteurs parlaient alors de technologies disruptives (Christensen, 1997 ; Christensen & Bower, 1996). Par la suite, la notion d'innovation disruptive va se substituer à celle de technologie (Christensen & Raynor, 2003). Les recherches qui ont pour objet d'étude le phénomène de disruption vont s'étendre aux innovations de produits et de BMs. Markides (2006) a alerté les chercheurs sur les risques de confusion entre ces différents natures de disruption. Nous constatons que malgré une extension

¹ Numéro spécial de la revue *Journal of Management Studies* (2018) ; Thème de la conférence de l'AIMS 2019 ; EGOS 2019 ; SMS 2020

du phénomène de disruption à d'autres natures d'innovation, 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 de *Journal of Management Studies* sur les innovations disruptives (2018), l'ensemble des études de cas entretiennent un lien étroit avec les technologies, notamment les technologies numériques².

Deuxièmement, la théorie s'est constituée autour de l'idée que ce sont les nouveaux entrants qui détiennent la capacité de renverser les grandes firmes établies (Christensen, 1997). Le caractère disruptif de l'innovation est défini comme l'apanage des nouveaux entrants, tandis que la capacité des firmes établies est réduite au développement de stratégies de réponses face à ces disruptions (Charitou & Markides, 2003 ; Dewald & Bowen, 2010 ; Gilbert, 2006). Des recherches ont montré la capacité de certaines firmes établies à perturber l'orthodoxie sectorielle (Aurégan & Tellier, 2009 ; Roy & Le Roy, 2011), au-delà d'une simple stratégie de résistance. Sood & Tellis (2011) soutiennent à travers une étude statistique que les technologies potentiellement disruptives sont introduites aussi souvent par les firmes établies que par les nouveaux entrants. Malgré ce constat, la recherche sur les innovations disruptives se cantonne majoritairement à une répartition dichotomique des études avec d'un côté l'étude des stratégies de réponses des firmes établies et de l'autre la diffusion des disruptions par les nouveaux entrants (Ansari et al., 2016).

Troisièmement, l'introduction des innovations disruptives se ferait par le bas du marché, c'est-à-dire à un coût inférieur aux technologies déjà en place. La réalisation du processus de disruption repose sur la constitution d'une offre inférieure en termes de fonctionnalités et performances. Cette sous-performance permet une nouvelle offre à un prix inférieur par rapport à l'offre traditionnelle. L'offre à l'apparence « dégradée », va peu à peu s'imposer comme l'offre de référence en poursuivant une montée en gamme (Christensen & Bower, 1996). Govindarajan et Kopalle (2006) proposent une modalité de diffusion de la disruption différente. À travers le développement de la téléphonie mobile, les auteurs identifient une nouvelle voie de disruption haut de gamme où une innovation avec des attributs de performances inférieures va pénétrer une niche haut de gamme avant de perturber le marché principal. Schmidt et Druehl

² 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 Canadien en résistance à l'émergence de technologies ; l'industrie des logiciels CRM

(2008) préfèrent utiliser la notion de disruption de nouveau marché pour expliquer ce processus de disruption. Pour ces auteurs, avant que l’empiétement du nouveau marché sur le principal ne commence, le nouveau produit ouvre un marché où les besoins des clients sont radicalement différents de ceux des clients actuels ou vont devenir différents progressivement. Peu de travaux étudient ces disruptions de nouveau marché à notre connaissance, car bien que non exclusif, les prix bas facilitent la diffusion des innovations sur les marchés. Un article récent observe l’échec de la diffusion d’une innovation disruptive (Zietsma et al., 2018). Les auteurs s’intéressent en effet aux technologies propres et le maintien institutionnel orchestré par les firmes établies (Zietsma et al., 2018). On peut supposer que les prix de l’énergie supérieurs de ces technologies propres ont inhibé leur caractère disruptif.

Quatrièmement, dans sa conception initiale, la diffusion de l’innovation disruptive devait à terme conquérir le marché principal. La définition au regard des impacts de ces innovations disruptives s’est assouplie parallèlement à l’étude des stratégies de réponses des firmes établies. Des études ont montré que dans certaines industries des BMs différents cohabitent, comme sur le secteur des compagnies de transports aériens, où coexistent des BMs low cost et long-courriers (Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012). Plus récemment, des recherches ont montré qu’à travers des mécanismes de coopération ou de coopétition, les entreprises disruptives peuvent favoriser la pénétration du marché de leur innovation lorsqu’elles renforcent les positions des entreprises établies (Ansari et al., 2016 ; Markman & Waldron, 2014). Des études montrent également que les impacts ne se limitent plus à l’industrie où l’innovation est introduite, mais aux industries connexes à travers la disruption des écosystèmes (Ansari et al., 2016 ; Kumaraswamy et al., 2018 ; Yin et al., 2017). L’ensemble des quatre caractéristiques sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Évolution du concept de disruption

	Postulats initiaux	Évolutions du concept
Nature de l’innovation	Technologique	Technologique et/ou BM (Charitou & Markides, 2003 ; Christensen, 2006 ; Cozzolino et al., 2018)
Profil de l’innovateur	Nouveaux entrants	Nouveaux entrants et firmes établies (Aurégan & Tellier, 2009 ; Roy & Le Roy, 2011)

Modalités de diffusion	Par le bas du marché	Par le bas du marché ou par le haut du marché (Govindarajan et Kopalle, 2006) ou par un nouveau marché (Schmidt et Druehl, 2008)
Implications	Remplacement de la technologie	Coexistence des BMs (Markides & Charitou, 2004 ; Markides 2006) Perturbation des relations et des BMs de l'écosystème et des industries connexes (Ansari et al., 2016)

L'évolution de la théorie de la disruption a considérablement élargi le phénomène étudié. Cet accroissement génère des chevauchements avec des concepts stratégiques proches. Dans de nombreux cas, les termes « innovation stratégique », « innovation disruptive », « stratégie océan bleu » ou « innovation de BM » sont utilisés pour décrire des phénomènes proches. Les recherches récentes tentent de repenser l'approche de la disruption, non plus comme un phénomène absolu, mais comme un phénomène relatif privilégiant une approche processuelle (Kumaraswamy et al., 2018). La littérature sur les innovations disruptives prend un tournant quand Christensen affirme que c'est le BM dans lequel la technologie est déployée qui est disruptif (Christensen, 2006). L'idée que les innovations technologiques nécessitent un BM approprié pour être performantes sur le ou les marchés visés va se développer (Chesbrough, 2010 ; Gambardella & McGahan, 2010). Un BM disruptif peut se définir comme un BM qui redéfinit ce que signifient création et capture de valeur pour les entreprises opérant au sein d'un écosystème (Ansari et al., 2016 ; Cozzolino et al., 2018). C'est donc la confrontation des nouveaux et des anciens BMs qui matérialise la disruption. La littérature apporte certains éclairages sur les stratégies de BMs que peuvent adopter les firmes établies.

1.2. QUELLE STRATEGIE ADOPTER DANS UN PROCESSUS DE DISRUPTION ?

La dimension stratégique dans le processus de disruption a été étudiée principalement à l'aune des mécanismes de réactions des firmes établies impliquées dans ce processus (Charitou & Markides, 2003 ; Dewald & Bowen, 2010 ; Gilbert, 2006). Une importante proportion de la littérature révèle et s'intéresse aux difficultés rencontrées par les firmes établies lorsqu'elles sont entraînées dans un processus de disruption. Quelques études récentes mettent en lumière les stratégies à adopter par les nouveaux entrants (Ansari et al., 2016 ; Cozzolino et al., 2018 ; Kumaraswamy et al., 2018). Notre étude de la littérature nous a permis d'identifier plusieurs stratégies de réponse afin de faire face à ces phénomènes de disruption. Ces stratégies impliquent parfois une inertie du BM historique, d'autres fois elles invitent à adapter les BMs

existants, quand certaines recommandent de multiplier les BMs. Nous allons détailler chacun de ces trois comportements stratégiques.

Premièrement, l'inertie de BMs a été identifiée comme responsable de l'échec des entreprises établies³. Quelques études affirment néanmoins que l'inertie pouvait, sous certaines conditions, être une stratégie légitime dans un processus de disruption. Les entreprises établies peuvent continuer d'investir de manière agressive dans les capacités existantes pour étendre les performances actuelles et ralentir le mouvement de disruption (Adner & Kapoor, 2016 ; Zietsma et al., 2018). De plus, l'hétérogénéité des offres induites par les disruptions peut devenir une source d'opportunités. Le maintien de l'usage d'une ancienne technologie a été identifié par certains auteurs comme un choix rationnel et performatif (Adner & Snow, 2010). D'autres chercheurs se sont concentrés non pas sur la manière des firmes établies à s'adapter avec succès aux disruptions, mais sur la manière dont l'innovation potentiellement disruptive peut être évitée (Zietsma et al., 2018). Ansari et al., (2016) ont montré qu'un nouvel entrant dans le secteur de la télévision aux États-Unis s'est orienté vers une stratégie de coopétition, ce qui a entraîné une reconfiguration durable de son BM. Ces mécanismes de coopétition ont amené les firmes établies à préserver leurs BMs initiaux.

Deuxièmement, des chercheurs ont constaté que les entreprises établies réduisaient les tensions provoquées par les disruptions par le biais d'alliances et des mécanismes d'adaptation de leurs BMs (Cozzolino et al., 2018). Les entreprises établies peuvent poursuivre une stratégie de « réémergence technologique » en redéfinissant leurs mécanismes de création de valeur pour revaloriser l'ancienne technologie (Raffaelli, 2018). L'innovation du BM peut également être à l'initiative des firmes établies et être source de disruption (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009 ; Grandval & Soparnot, 2005 ; Roy & Le Roy, 2011) ou de gain de performance en changeant les règles du jeu concurrentiel (Aurégan & Tellier, 2009). En innovant leur BM, les firmes établies peuvent perturber le statu quo de leur industrie et améliorer leurs positions concurrentielles. Ces innovations de BMs peuvent également les éloigner des interactions concurrentielles comme l'on décrit Kim et Mauborgne (2005) à travers leur concept de stratégie océan bleu. Malgré la reconnaissance du caractère disruptif des BMs, peu d'études se sont intéressées à l'impact de leur hybridation (Christensen et al., 2018). Les offres hybrides peuvent

³ « When New Technologies Cause Great Firms to Fail » sous-titres de l'ouvrage de Christensen (1997)

combiner des éléments de différents BMs, notamment sociaux et économiques (Battilana & Dorado, 2010 ; Boyd et al., 2017 ; Haigh & Hoffman, 2011) ou numériques et physiques (Gulati & Garino, 2000 ; Oh & Teo, 2010 ; Wirtz, 2019). Les effets de l'hybridation des BMs dans le processus de disruption constituent une piste de recherche à explorer. En effet, ces mécanismes d'hybridation permettent à certaines entreprises de réduire les différences entre les BMs des firmes disruptives et des firmes établies (Klophaus et al., 2012).

Troisièmement, la littérature sur les innovations disruptives a invité les entreprises établies à multiplier leurs BMs sans expressément les nommer. Les premières recherches sur les innovations disruptives exhortaient les entreprises à multiplier leurs BMs en créant une organisation autonome et distincte. Cette nouvelle structure devait permettre à l'entreprise de développer un réseau de valeur intégrant la nouvelle technologie sans rentrer en conflit avec le BM initial (Christensen, 1997 ; Christensen & Raynor, 2003 ; Gilbert, 2006). Bien que la création d'une business unit ne signifie pas création de BMs (Snihur & Tarzijan, 2018), ce sont les conflits entre les nouveaux et les anciens BMs qui justifient cette séparation dans la littérature sur les ID. La littérature à appréhender cette multiplication de BMs comme un événement passager afin de permettre la transition de l'ancienne technologie, vers la nouvelle. Cependant, on retrouve au sein de certaines industries la cohabitation de BMs, disruptif et traditionnel (Markides, 2006). Les firmes établies peuvent également se saisir de nouveaux BMs en acquérant les nouveaux entrants (Kapoor & Klueter, 2015).

1.3. DE L'INTERET DE MULTIPLIER SES BMs

La plupart des stratégies et des études présentées plus haut ont appréhendé la multiplication des BMs comme une réponse à une menace. Kim et Min (2015) ont montré que l'ajout d'un nouveau BM peut, sous certaines conditions, avoir un bénéfice positif pour la performance des entreprises. De plus, des études récentes montrent que des entreprises établies sont amenées à gérer plusieurs BMs non pas en réponse à des disruptions, mais également pour exploiter de nouvelles opportunités (Berends et al., 2016). Malgré le fait que l'ajout d'un BM au portefeuille de BMs existant d'une organisation puisse avoir des conséquences significatives sur la performance de l'entreprise, peu d'études se sont intéressées à leur gestion simultanée (Aversa et al., 2015 ; Kim & Min, 2015 ; Snihur & Tarzijan, 2018). Le processus de disruption implique des risques élevés d'imitation et d'hybridation des BMs (Battilana & Dorado, 2010 ; Casadesus-

Masanell & Zhu, 2013). Un article qui étudie le rôle de la complexité dans la gestion de plusieurs BMs sous-entend que l'augmentation des barrières d'imitation induite par cette complexité pourrait être l'une des explications des résultats récents sur la haute performance des organisations multi-BMs (Snihur & Tarzijan, 2018).

Dès lors, cette performance induite par une pluralité de BMs interroge sur sa dimension disruptive, notamment quand ils opèrent sur un même marché. Une récente revue de littérature sur les innovations disruptives invite les chercheurs à étudier le rôle de l'hybridation des BMs (Christensen et al., 2018). Une recherche s'est intéressée à l'introduction simultanée par une entreprise de plusieurs technologies disruptives (Rao et al., 2006), mais aucune étude n'a encore étudié les capacités disruptives de plusieurs BMs. Ainsi les lacunes identifiées dans la littérature sur le processus de disruption font naître notre question de recherche, qui peut se résumer comme suit : « Comment gérer un portefeuille de BMs dans un processus de disruption ? »

2. MÉTHODE DE RECHERCHE

2.1. UNE ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE

Nous avons mené une étude de cas longitudinale de l'entreprise Carrefour dans le secteur de la distribution alimentaire (Yin, 2017). Cette méthode de recherche est particulièrement utile lorsque des conclusions théoriques rentrent en conflit ou que des études théoriques suggèrent de nouvelles perspectives (Eisenhardt, 1989). Notre question de recherche résulte de la rencontre de deux perspectives stratégiques contradictoires. En effet, la multiplicité des BMs a été préalablement identifiée comme une étape nécessaire afin de s'adapter à l'émergence d'innovations disruptives (Christensen, 1997 ; Markides & Charitou, 2004). Cependant, de récentes études sur les BMs semblent indiquer que la gestion de plusieurs BMs pourrait être également source de performances et d'avantages concurrentiels (Kim & Min, 2015 ; Snihur & Tarzijan, 2018). Dès lors, la méthode de l'étude de cas semble particulièrement adaptée, car elle ne repose pas sur l'existence de preuves empiriques antérieures. Nous avons adopté une perspective temporelle qui est jugée adaptée lorsque les théories existantes ne répondent pas à la question existante et lorsque la question se rapporte à un processus temporel (Van de Ven & Poole, 1990), comme l'étude des innovations disruptives (Kumaraswamy et al., 2018). De nombreuses recherches ont eu recours à des études de cas longitudinales afin d'appréhender et

d'élargir notre compréhension de ce phénomène (Cozzolino et al., 2018 ; Kammerlander et al., 2018 ; Snihur et al., 2017 ; Zietsma et al., 2018).

Nous nous sommes intéressés au secteur de la distribution alimentaire pour plusieurs raisons. La cohabitation de plusieurs BMs au sein d'un même secteur était un prérequis nécessaire à notre recherche. De plus, certains de ces BMs devaient être détenus par une même entreprise. Après une étude exploratoire dans différentes industries (textile, cosmétique, alimentaire, infrastructure routière, etc.), nous avons orienté notre recherche sur le secteur de la distribution alimentaire française, où les acteurs historiques étaient en proie à des BMs disruptifs différents tels que les BMs *low cost* (Diallo et al., 2017 ; Kapferer, 2004), les BMs numériques (Colla & Lapoule, 2015 ; Rouquet et al., 2010), et les BMs sociétaux (Boyd et al., 2017) entraînant avec eux une multiplicité des BMs sous l'égide des firmes établies (Markides & Charitou, 2004). Le secteur de la distribution alimentaire bénéficie de nombreuses données économiques produites par des organismes tiers, en comparaison des autres secteurs étudiés durant notre phase exploratoire. Ces données statistiques nous permettent d'évaluer le caractère disruptif de ces BMs (voir par exemple : Insee, Xerfi, etc.).

Notre étude s'intéresse spécifiquement à la stratégie du groupe Carrefour au regard de ses différents BMs. L'entreprise a implanté et imposé le modèle de l'hypermarché dans le paysage concurrentiel français (Daumas, 2006 ; Jacques, 2017 ; Lhermie, 2003). L'entreprise a pendant longtemps dominé le secteur de la distribution français et mondial. Le chiffre d'affaires de la coopérative Leclerc a pris le pas sur celui de Carrefour en 2012. Depuis les parts de marchés de l'entreprise s'érodent en raison d'un ralentissement de l'activité de son parc d'hypermarchés. Le parc de magasins du groupe est constitué de plusieurs concepts dont certains développés en réponse aux disruptions évoquées plus haut. En 2017, malgré une baisse d'activité, Carrefour devient l'entreprise de distribution numéro 1 de produits issus de l'agriculture biologique (AB), c'est-à-dire devant les distributeurs spécialisés et généralistes⁴. Carrefour réussi à devenir leader du nouveau marché (AB) où les besoins des clients sont radicalement différents de ceux de ses clients existants. Ce nouveau marché au potentiel disruptif au sens de Schmidt & Druehl

⁴ Carrefour 1,3 milliard ; Biocoop 1,1 milliard euros

(2008). En lien avec notre question de recherche, l'évolution du groupe Carrefour nous questionne sur le rôle de ses différents BMs dans sa conquête du marché bio.

2.2. COLLECTE DE DONNEES

Notre travail de recherche débute avec une première collecte de données longitudinales secondaires sur l'évolution des BMs de l'entreprise entre 2011 et 2018 et les événements en lien avec le marché de l'AB. La période d'étude est idéale, car elle nous permet d'explorer les évolutions de BMs de Carrefour dans un processus de disruption en cours. Nous avons utilisé la base de données *europresse* afin de collecter des données dans les deux revues professionnelles françaises de référence : *Libre Service Actualités* (LSA) et *Linéaires*. Nous avons sélectionné les articles de presse contenant le mot clé « Carrefour » dans le titre de l'article.

Nous avons complété ces données secondaires avec des recherches spécifiques dans des journaux généralistes ou des articles de presse plus anciens des deux revues citées plus haut, quand notre travail d'analyse nécessitait une connaissance d'événements antérieurs. Ces recherches spécifiques ont été utilisées lorsque des phénomènes antérieurs à notre première période d'analyse apparaissaient nécessaires à la compréhension des processus disruption et des évolutions de BMs de l'entreprise. Ces données ont été complétées par des données quantitatives issues d'études d'organismes statistiques et d'expertise. Notre travail repose également sur des données internes à l'entreprise, comme les publications trimestrielles de leur CA. L'ensemble des données mobilisées sont résumées en annexe.

Parallèlement, nous avons réalisé 43 entretiens semi-structurés entre 2017 et 2019 d'une durée moyenne de 81 minutes. Ces données primaires ont été collectées durant les entretiens avec des acteurs de l'entreprise Carrefour (7), leurs parties prenantes (26) et des experts du secteur (10). L'objectif principal des entretiens était d'identifier et comprendre les différents BMs de l'entreprise Carrefour, mais également d'évaluer leur lien avec les processus de disruption identifiés durant notre première phase d'analyse. La réalisation d'entretiens avec les parties prenantes externes et plus précisément les entretiens réalisés avec les acteurs de la coopérative Biocoop étaient essentiels dans l'identification du caractère disruptif des BMs de Carrefour. En effet, dans un article identifiant les perspectives pour la recherche future pour les innovations disruptives (Kumaraswamy et al., 2018, p. 13) les auteurs insistent sur les difficultés « des

acteurs impliqués (perturbateurs, entreprises établies, régulateurs ou analystes) à comprendre et prédire un processus aussi complexe, distribué et émergent en temps réel ». Ils invitent les futures recherches à intégrer cette pluralité d'acteurs dans leur analyse. La dimension relative du phénomène nous invite à favoriser cette pluralité de répondants. La saturation théorique étant atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie (Glaser & Strauss, 1967), nous avons donc préféré nous entretenir avec des acteurs extérieurs à l'entreprise Carrefour. En effet, les 7 entrevues réalisées avec les salariés de l'entreprise font état d'une emprise importante du discours institutionnel du groupe sur les réponses des interviewés.

Pour assurer la validité de nos données, 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, le risque de biais rétrospectif est limité (Huber & Power, 1985). Le caractère asynchrone du phénomène de disruption (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 & 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 (Flick, 2004 ; Jick, 1979).

2.3. ANALYSE DES DONNEES

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, 2017). Au sein de ce processus itératif, nous identifions deux étapes dans notre recherche et la construction de notre analyse : la construction d'une chronologie permettant l'identification de plusieurs BMs et un codage multithématique nécessaire à une démarche de compréhension interprétative.

Étape 1 : Création d'une chronologie des événements

Nous avons mobilisé les données secondaires collectées pour constituer une première chronologie des événements entre 2011 et 2018. Cette chronologie recense les actions

stratégiques de Carrefour en lien avec le marché de l'AB (Cozzolino et al., 2018). Nous avons identifié des actions variées allant de l'acquisition d'entreprises au recrutement d'un ancien directeur d'enseigne spécialisée. Quand cela était possible, nous avons rattaché ces actions aux BMs concernés préalablement identifiés à la lumière des construits théoriques sur les BMs, notamment le modèle de relation causale (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Nous avons identifié des BMs et des évolutions de BMs (Berends et al., 2016 ; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013) résultant de processus de disruptions antérieurs tels que le *low cost* et le numérique. L'étude des conditions à l'origine de ces BMs nous a conduits à procéder à des recherches sur les événements antérieurs à notre période d'étude afin de comprendre comment se sont constitués ces différents BMs. Nous avons enrichi cette chronologie des différentes données quantitatives à notre disposition dans le but d'évaluer l'impact de ces différentes disruptions sur la multiplicité des BMs de Carrefour.

Étape 2 : Codage multithématique

À partir de nos notes réalisées dans les heures qui ont suivi chacun des entretiens, nous avons pu produire un premier niveau de codage théorique par rapport aux théories appréhendant le processus de disruption au sens large (Lehmann-Ortega & Roy, 2009 ; Markides, 2006). Ce premier niveau de codage nous a permis d'affiner notre question de recherche et d'orienter les entretiens vers le rôle des différents BMs de Carrefour dans le processus que nous avons identifié comme disruptif. Pour réduire le risque de circularité, le second niveau de codage a été complété par un codage multithématique suivant les prescriptions de Dumez (2016). Ainsi nous avons pu utiliser des thèmes de codages issus de cadres temporels (Kumaraswamy et al., 2018), de cadres théoriques autour du processus de disruption et des BMs (premier niveau de codage élargi), et de nos matériaux primaires, notamment en ce qui concerne la gestion de plusieurs BMs (Glaser & Strauss, 1967). Nos résultats sont basés sur l'observation répétée d'une catégorie particulière dans différentes interviews ou avec les autres sources de données telles que les articles et communiqués de presse. Ce codage s'inscrit dans une démarche compréhensive « visant à mettre en évidence des mécanismes ou histoires hypothétiques » (Dumez, 2016, p. 147). La présentation de nos résultats vise en effet à comprendre et à interpréter le lien entre la multiplicité des BMs de Carrefour et sa place de leader sur le marché de l'AB.

3. RÉSULTATS

3.1. LA CONSTITUTION DU PORTEFEUILLE DE BMS DE CARREFOUR

Le groupe Carrefour s'est très vite imposé comme une firme dominante dans le secteur de la distribution alimentaire française. Après que Carrefour ait développé, en France, puis dans le monde, ce que l'on connaît aujourd'hui sous la dénomination d'hypermarché (1963), les formats de grandes et moyennes surfaces se sont imposés dans le paysage de la distribution alimentaire française. Les supermarchés et les hypermarchés deviennent les moyens de distribution alimentaire privilégiés des consommateurs français. En effet, de 1982 à 1985, la part de marchés des grandes et moyennes surfaces est supérieure à 30 %, dont près de la moitié de l'activité est générée par les hypermarchés.

En 1981, Carrefour prend des parts dans la première enseigne de hard discount française ED (1978). Ce rachat devance l'arrivée des hard-discounters allemands Lidl et Aldi (1988). Les attributs de performance et le BM associé à ces magasins diffèrent grandement de l'hypermarché. Contrairement à une offre de biens pléthorique que l'on retrouve dans les très grandes surfaces de ventes des hypermarchés, le modèle hard discount s'est constitué autour d'une offre minimaliste de biens dans des commerces de proximité ou proche périphérie. Carrefour entreprend des actions de rachats et de reventes d'enseignes jusqu'à devenir le premier actionnaire en 2014 de l'enseigne de hard discount Dia et ses 800 magasins. Les magasins sont depuis 2016 peu à peu convertis en magasin Carrefour, essentiellement de proximité (City, contact, etc.), matérialisant la montée en gamme de ces BMs *low cost* disruptifs⁵.

Les technologies numériques sont également sources de disruption. Après l'entrée remarquée d'Amazon sur le marché du livre, puis plus globalement sur l'offre non-alimentaire, la menace d'un modèle e-commerce efficace sur le marché alimentaire plane sur les acteurs de la distribution. Comme l'illustrent les propos d'un cadre d'une enseigne concurrente, une offre alimentaire e-commerce brute ne s'est pas encore imposée sur le secteur en raison de son rapport coût-poids-volumes. Cependant, des BMs hybrides alliant points de vente physiques et digitaux ont transformé le parc de magasins des enseignes de GMS. Parmi ces modèles hybrides, le drive est aujourd'hui le service le plus répandu. En 2018, Carrefour compte

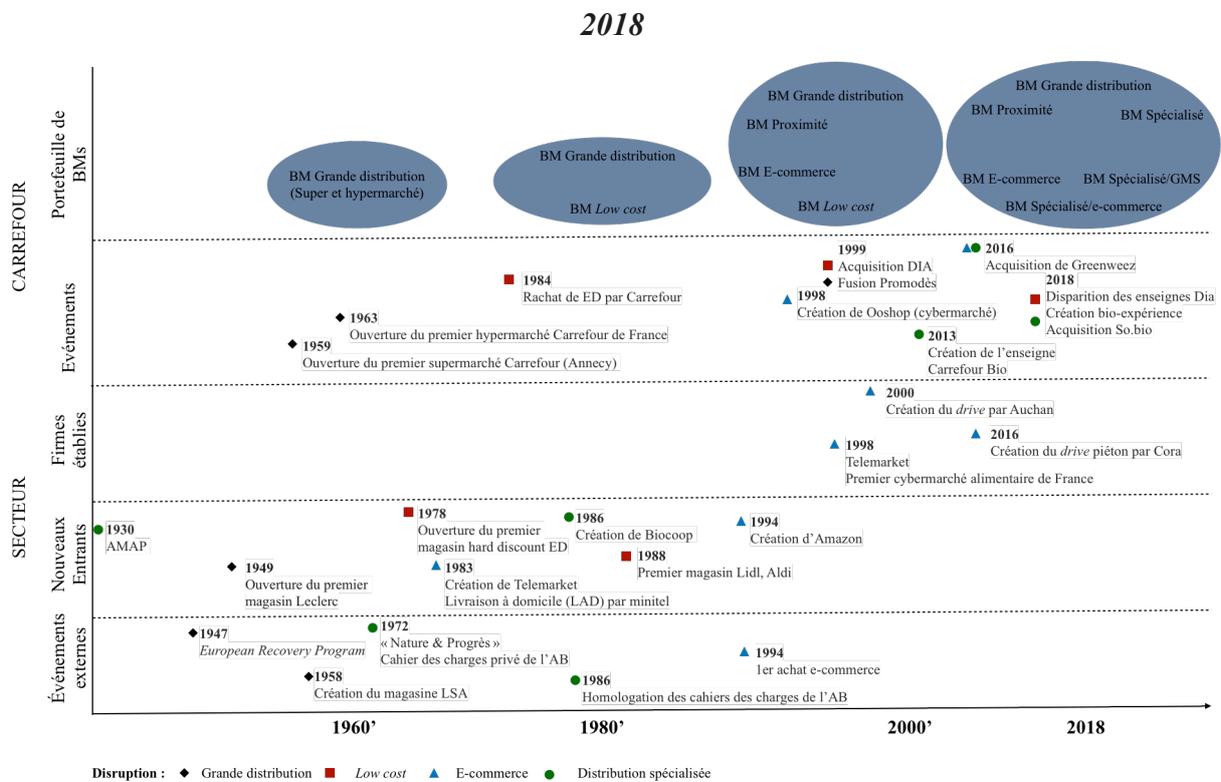
⁵ Le nouveau BM de Lidl qui fait suite à sa récente montée en gamme est qualifié de *soft discount*

748 drives et ambitionne d'accroître encore le nombre d'ouvertures dans les années à venir. Cette hybridation de BMs s'intègre plus récemment dans les magasins de proximité à travers le développement de drives piétons.

« Il n'y a pas de modèle économique pour de la livraison à domicile sur l'alimentaire parce que le rapport prix - volume de l'alimentaire est déplorable. Un pack de Cristalline, ça fait 9 kilos et ça vaut 1 euro. Il n'y a pas de modèle économique. Amazon effraie les distributeurs sur le non-alimentaire. Sur l'alimentaire, c'est le modèle du drive qui domine. » (Cadre Monoprix, 17/07/2019)

Parallèlement aux mutations décrites plus haut, une évolution sociétale vers le « mieux manger » vient interroger les pratiques du secteur. Cette évolution se manifeste à travers le développement de l'AB. En effet, une filière AB s'est en partie constituée en rejet du modèle de distribution conventionnel et de la filière industrielle qui la précède. Cette nouvelle filière a d'abord entretenu un rapport antithétique avec l'industrialisation des pratiques, la chimie, le contrôle du vivant et la consommation « de masse » favorisé par les enseignes de GMS. Des associations de consommateurs et des AMAP ont participé au développement d'une filière agricole indépendante de la filière traditionnelle. Les BMs de certaines de ces organisations sont radicalement différents des BMs existants où la valeur économique générée est reléguée au second plan. Ces BMs modifient les relations existantes entre les distributeurs, leurs consommateurs et leurs fournisseurs. Pour ces derniers, le volume de production n'est plus le seul levier de rémunération. Ces BMs et le marché de l'AB ont un caractère disruptif pour les acteurs en place, car il offre une nouvelle façon de créer de la valeur au sein de l'écosystème.

Figure 1 : Chronologie des disruptions et du portefeuille de BMS de Carrefour, 1930' –



Cette disruption revêt certaines spécificités par rapport aux deux précédentes. Les BMs hard discounts et e-commerces ont remis en cause les pratiques de distribution. Les distributeurs spécialisés, comme Biocoop, ont fait évoluer les pratiques de productions et les relations entre les acteurs de l'écosystème. La disruption que nous qualifions ici de sociétale ne menace pas seulement les BMs existants avec un nouveau, mais remet si ce n'est en cause, du moins en question l'architecture de la filière, allant de la production aux pratiques commerciales. La réponse de Carrefour à cette disruption sociétale est dans un premier temps assez proche des précédentes. L'entreprise adapte dans un premier temps son offre au sein de son BM historique. L'entreprise va également développer des BMs spécifiques. Carrefour va cependant devenir le leader sur ce nouveau marché avant que le marché de l'AB et les BMs qui lui sont liés ne menacent son BM déjà fragilisé par les disruptions précédentes. L'ensemble des évolutions du portefeuille de BMs de Carrefour sont résumées dans la figure 1.

3.2. LE PORTEFEUILLE DE BMS DE CARREFOUR A L'EPREUVE DE LA DISRUPTION SOCIETALE

3.2.1. De la menace à l'intention stratégique

L'émergence et la croissance du marché de l'AB ont conduit Carrefour à entreprendre un changement d'orientation stratégique. Ce changement a été porté par un dirigeant. Le nouveau PDG du groupe Carrefour, Alexandre Bompard a présenté en 2017 son plan stratégique intitulé : « Carrefour 2022 ». Ce plan a vocation à donner une nouvelle orientation au groupe Carrefour et matérialise la volonté du dirigeant d'orienter la stratégie de l'entreprise vers deux axes : le e-commerce et la transition alimentaire. On retrouve dans ce document une déclaration du nouveau directeur général. Cette déclaration résume la stratégie à venir de Carrefour, et précise sa volonté de s'orienter sur le marché de l'AB à travers les « formats de conquête » du groupe et de développer leur « offre de produits frais et bios, notamment sous la marque Carrefour ». Bien que la dimension e-commerce ait une place privilégiée dans la stratégie, elle apparaît moins présente que la transition alimentaire.

Cette orientation se matérialise dans un premier temps par la définition et l'annonce d'objectifs en direction de cette transition alimentaire. Toujours dans le document stratégique « Carrefour 2022 », l'entreprise ambitionne d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros dans le bio, soit plus du double de l'activité actuelle. Ce plan est décliné à travers un grand nombre d'objectifs intermédiaires présents dans aujourd'hui 13 actes de son plan d'action : *Act for Food*. Cette plateforme met en lumière les actions mises en place, en cours d'expérimentation et à venir pour répondre aux ambitions du groupe, allant de la conversion de parcelles à la réduction des emballages. Cette plateforme est interactive et les consommateurs peuvent interagir et prioriser les actions à entreprendre à travers un système de votes. Certains des objectifs concernent un BM particulier, quand d'autres fois ils impliquent les différents BMs du groupe. Par exemple, le respect de la saisonnalité des produits est en test dans certains hypermarchés (bio-expérience) et devrait s'étendre à d'autres formats en fonction des résultats.

Les ambitions annoncées et les actions mises en place ont amené l'entreprise à adosser une mission sociale dans ses statuts. En effet, comme le suggère l'extrait d'un entretien avec un expert du secteur, la volonté de Carrefour de devenir le leader de la transition alimentaire a été votée et adoptée par les sociétaires durant une assemblée générale extraordinaire de juin 2019. Dans les statuts de l'entreprise, on retrouve à présent l'« ambition d'être leaders de la transition

alimentaire pour tous ». L'objectif de 5 milliards de chiffre d'affaires sur le marché de l'AB doit passer par la préservation des clients existants, la conquête de clients ayant fui les modes de distribution généralistes, et orienter les clients traditionnels vers des paniers avec une propension de produits biologiques plus importante. La disruption du marché AB souhaité par Carrefour ne s'appuie pas sur le développement d'un BM spécifique, mais sur une stratégie de conquête qui passe par une gestion de plusieurs BMs.

« Je vais vous raconter ce que Alexandre Bompard me racontait quand on faisait les premiers one To one. [...] Il est arrivé (à la tête du groupe) 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. Il faut bien entendre, 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. » (Expert 1 – 29/08/2018)

3.2.2. Diffuser la disruption dans les BMs du portefeuille

Pour pénétrer, puis se saisir du marché de l'AB, le groupe Carrefour va faire évoluer ses BMs existants et développer son portefeuille de BMs. Par le biais de tests et d'expérimentation, l'entreprise modifie son BM principal, celui de l'hypermarché. Après un premier test au sein de l'hypermarché de Chambourcy en juin 2018, Carrefour va développer les « bio-expériences » dans près de la moitié de son parc d'hypermarché. Cette innovation de BM est en réalité une hybridation des BMs des distributeurs spécialisés avec celui de l'hypermarché. On retrouve à l'intérieur même de ces nouveaux hypermarchés un univers dédié aux produits biologiques. Cet espace réservé à l'offre de produits AB occupe une surface supérieure à 500 m², alors qu'en moyenne la surface d'un magasin spécialisé Biocoop est deux fois moins importante. Au sein de ces espaces, l'entreprise va reproduire des pratiques propres aux distributeurs spécialisés telles que le respect de la saisonnalité des produits, la réduction des emballages, la création d'animations hebdomadaires. Ces nouvelles pratiques vont se mettre en place à travers des expérimentations dans certains magasins avant de s'étendre aux autres.

Pour se saisir de cette opportunité de croissance, Carrefour va également développer et acquérir de nouveaux BMs. Carrefour va créer son premier magasin de distribution spécialisée, c'est-à-dire un magasin constitué de 100 % de produits bio sous la marque Carrefour Bio (2013). Là encore, ce nouveau concept est une hybridation des BMs de proximité GMS et des distributeurs

spécialisés. Ces petits magasins de moins de 300 m² se différencient des BMs des distributeurs spécialisés différencient à travers l'offre de produits qui est constituée en majorité de produits de la marque Carrefour. Carrefour va acquérir la plateforme e-commerce spécialisée Greenweez (2016). Le BM de Greenweez se situe au croisement des modèles digitaux et des distributeurs spécialisés. Cette plateforme e-commerce revendique la première place sur le marché alimentaire bio e-commerce français. Le groupe va également acquérir un distributeur spécialisé, So.bio (2018). La société nouvellement acquise détenait 8 magasins lors de son rachat. Fin 2019, on dénombre douze magasins en France, dont l'ouverture du plus grand magasin bio de Paris. Pour se saisir du marché bio, Carrefour va donc enrichir son portefeuille de trois BMs spécifiques.

L'introduction et le maintien de ces différents BMs 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. L'entreprise maintient une interdépendance forte entre ses BMs. Comme nous le suggèrent nos entretiens, les marques et les produits que l'on retrouve dans les magasins spécialisés ne sont vendus que par Greenweez et SO Bio. Cette pluralité des BMs permet de répondre au comportement d'achat multi enseigne des consommateurs. 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 BMs. Cette multiplication des BMs est caractéristique de ce qu'un de nos répondants qualifie de couvrance.

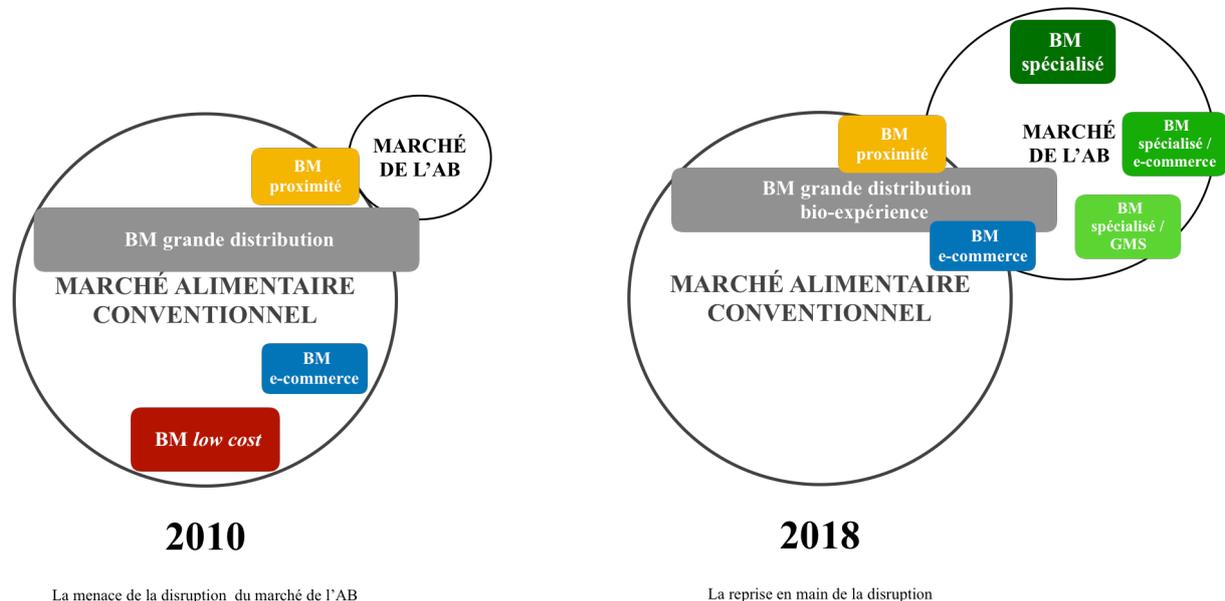
« Il faut le faire pour chaque acteur (le répondant nous invite ici à analyser les différents formats de distribution des enseignes de GMS), comme cela vous allez vous rendre compte de qui met quoi en place, la meilleure capacité de réponse à cette fragmentation, et qui demain sera le plus couvrant. Parce que c'est ça désormais, c'est l'enjeu de la couvrance. Il y a 30 ans, vos parents se retrouvaient dans une forme de vente monolithique et ça leur convenait très bien. Le consommateur ne 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, je ne sais pas si le terme est beau, mais c'est l'idée. » (Expert 1 – 29/08/2018)

La mise en commun des effets de ces différents BMs entraîne une remise en cause du BM des distributeurs spécialisés. À travers l'ensemble de ses BMs, Carrefour va perturber le marché de l'AB en y faisant migrer l'ensemble de ces BMs comme l'illustre la figure 2. En effet, le marché de l'AB a pendant longtemps été divisé entre une offre spécialiste et une offre généraliste. Au moyen de cette stratégie, Carrefour va faire évoluer cette segmentation traditionnelle en

proposant une pluralité de BMs. La distinction entre l'offre GMS et spécialiste va perdre en intensité au profit d'une segmentation intégrant une dimension prix et technologique à l'instar du marché principal. Bien que pour Carrefour, le chiffre d'affaires sur le marché de l'AB soit généré en majorité par son BM de grande distribution, c'est la multiplicité des BMs en sa possession qui est qualifiée de disruptive par les distributeurs spécialistes, comme l'illustrent les propos d'un directeur de magasin Biocoop. Cette disruption ne se limite pas à une remise en question de leur BM, mais va réinterroger certaines relations et pratiques au sein de la filière comme la place du label AB, qui aujourd'hui n'apparaît plus suffisant pour les firmes militantes.

« C'est plus 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 chamoier avec leurs plateformes e-commerces, leurs hypermarchés et maintenant leur Carrefour Bio. » (Directeur magasin Biocoop — 07/09/2017)

Figure 2 : La migration des BMs vers le marché de l'AB



3.2.3. Tirer profit d'un portefeuille de BMs

L'orientation du portefeuille de BMs de Carrefour vers le marché de l'AB est récente. Cependant on observe un certain nombre d'effets positifs sur la performance de l'entreprise. Le

BM de grande distribution s'éloigne peu à peu de la guerre des prix qui sévit sur le marché depuis l'arrivée des hard-discounters. De nombreuses critiques mettent en exergue des taux de marge plus importants sur l'offre de produits AB des enseignes de GMS, par exemple l'étude de UFC que choisir⁶. Cet écart s'explique selon Carrefour par des volumes de ventes plus faibles. Les formes de ventes associées à l'offre de produits issus de l'AB, comme le vrac (6000 références dans une bio expériences) offre également des taux de marges plus importants comme nous le confie un responsable de rayon dans un magasin Carrefour.

« Il y a beaucoup de magasins qui ont arrêté (le vrac) parce qu'ils n'ont pas la gestion et la surveillance nécessaire, même si le vrac rapporte bien. On va dire qu'on fait des marges confortables. On ne va pas dire le contraire. Après, les marges diffèrent des produits. Sur certains, tu as 50 pour cent de marges et sur d'autres 100 pour cent. Par exemple, on a une référence de noix de cajou bio vendu en vrac et en libre-service. On achète le produit au même prix, mais on le vend 20 % plus cher en vrac. » (Responsable rayon bio – 12/10/2018)

D'un point de vue stratégique, cette orientation permet également au groupe de gagner en cohérence et en lisibilité. Bien que les parties prenantes interrogées (concurrents, fournisseurs, consommateurs) confient avoir des difficultés à comprendre l'importante déclinaison des noms d'enseigne du groupe, l'orientation vers le marché de l'AB est clairement perçue. À travers le plan *Act for food*, on constate que des actions sont menées de manières conjointes au sein de différents BMs, réduisant ainsi les trajectoires stratégiques parfois contradictoires entre un modèle traditionnel et spécialisé. En effet, la poursuite d'objectifs d'apparence antinomique peut avoir des conséquences négatives, notamment auprès des consommateurs.

Cette multiplicité des BMs a permis à Carrefour de se positionner en tant que leader sur le marché de l'AB. En 2017, d'après les chiffres déclarés par la direction, Carrefour serait le leader du marché de l'AB suivi de l'enseigne spécialisée Biocoop. E.Leclerc n'arrivant qu'à la troisième position. Cette orientation de l'activité permet au groupe Carrefour d'asseoir sa légitimité sur un marché où le modèle de l'hypermarché n'était pas le bienvenu. Aujourd'hui, l'entreprise va plus loin et revendique une position militante, à la frontière de l'anticapitalisme, avec sa campagne de publicité intitulée le « marché interdit ». Dans cette campagne, le groupe fait le procès du groupe Monsanto (sans le nommer) et de la législation européenne. D'après Carrefour, la libre circulation des semences paysannes rentrées en vigueur le 6 avril dernier

⁶ Taux de marge sur les fruits et légumes bio - Les salades de la grande distribution ! – UFC que Choisir, 08/2019

serait le fruit de ses actions et de son implication dans la lutte pour la libération des semences paysannes.

L'orientation du portefeuille de BMs de Carrefour donne un nouvel élan au marché de l'AB. En effet, la croissance du marché AB est poussée par les enseignes de GMS depuis 2017⁷. Cette croissance est rendue possible par les volumes et les BMs traditionnels des enseignes de GMS. La disruption du marché de l'AB par Carrefour a permis de dépasser le plafond de verre auquel étaient confrontés les distributeurs spécialisés. La prise de position de Carrefour en tant leader permet d'ériger un certain nombre de barrières à l'entrée pour ses concurrents traditionnels et plus récents (hard-discounters, e-commerce) sur un marché en croissance et au potentiel disruptif. Par exemple, à travers de l'accompagnement à la transformation de parcelles et des engagements, l'entreprise se constitue un réseau de fournisseurs. Un enjeu très important dans un marché où l'offre n'est pas suffisante pour répondre à la demande des consommateurs, comme l'illustrent les propos d'un responsable de Biocoop.

« Carrefour s'est empressé de racheter un réseau de distribution spécialisé [...] fonctionnement plutôt bien. [...] Du coup ils ont eu accès à tout le catalogue spécialisé, celui que E.Leclerc essaie péniblement d'obtenir depuis 1 an à travers la négociation, la pression auprès des fournisseurs, etc. Ils essaient de récupérer les marques. Aujourd'hui, il a ouvert son second magasin spécialisé. On voit bien qu'il n'a pas récupéré vraiment l'offre de magasin spécialisé. Carrefour, ils ont racheté un réseau plutôt performant, plutôt bien placé en prix, qui a toute l'offre et maintenant ils vont déployer ce réseau-là au niveau national. » (Ancien directeur général Biocoop — 03/01/2019)

4. DISCUSSION

4.1. LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE BMs DANS UN PROCESSUS DE DISRUPTION

Notre recherche entend contribuer à la littérature encore limitée sur les BMs disruptifs (Cozzolino et al., 2018 ; Markides, 2006 ; Snihur et al., 2017). Une récente étude a attribué une capacité disruptive supérieure aux BMs par rapport aux innovations technologiques (Cozzolino et al., 2018). À l'exception de quelques travaux (Markides & Charitou, 2004 ; Roy & Le Roy, 2011), peu d'études à notre connaissance se sont intéressées au caractère disruptif d'un BM dépourvu de technologie. En effet, dans les études qui abordent le phénomène de BM disruptif (Cozzolino et al., 2018), le BM est appréhendé comme une extension de la technologie qui rend

⁷ « La grande distribution enregistre quasiment la moitié (49 %) des achats de produits biologiques des ménages. Cette part de marché record résulte du développement, depuis 2017, des linéaires et des gammes bio en marque de distributeur comme en marque nationale. » (Agence Bio – Rapport Annuel, 2019)

possible la disruption. C'est dans l'innovation et l'adaptation des BMs que les entreprises peuvent trouver la formule permettant de libérer le plein potentiel de la technologie et donc son caractère disruptif (Chesbrough, 2010). Notre étude de cas témoigne de la capacité des BMs dépourvus de technologie, à remettre en question les logiques de création de valeur, les BMs des firmes établies et parfois même leur position dominante au sein d'un secteur. Selon Chesbrough (2010), les innovations technologiques nécessitent un BM approprié pour fonctionner sur le(s) marché(s) ciblé(s). Cependant, notre recherche montre que ce BM approprié est amené à évoluer avec le temps, car en l'absence de technologie, de nouveaux BMs peuvent bouleverser l'orthodoxie sectorielle. La menace de BMs disruptifs est alors omniprésente.

À partir de la définition du BM disruptif (Cozzolino et al., 2018), nous montrons comment une organisation peut remettre en question la manière de créer la valeur à travers non pas un BM, mais une pluralité de BMs. Snihur et Tarzijan (2018) suggèrent que derrière la complexité d'un portefeuille de BMs pourrait résider la source d'avantages concurrentiels. Notre recherche suggère ainsi que la multiplication des BMs pourrait être une source de disruption. L'étude de cas réalisée montre que la constitution et la gestion d'un portefeuille de BMs ont permis à une firme établie de redynamiser son activité et sa rentabilité à travers la disruption d'un nouveau marché. Plus précisément, les résultats de notre recherche interpellent sur la nécessité d'adopter un mode de gestion particulier à ce portefeuille de BMs. En effet, avant l'intégration d'une mission commune à l'ensemble de ses BMs, la multiplicité des BMs de l'entreprise a entraîné une baisse de sa performance globale. La littérature sur les innovations disruptives s'est majoritairement constituée autour de l'idée qu'il faut associer chacun des BMs à une filiale différente et autonome (Christensen, 1997 ; Gilbert, 2006). D'autres recherches apportent toutefois des éclairages plus nuancés (Markides & Charitou, 2004). Dans cette perspective, nos résultats suggèrent de répartir les BMs résultant d'acquisitions dans des unités distinctes, mais de les intégrer dans une stratégie globale et centralisée. Cette centralisation relève d'une importance majeure dans notre étude de cas qui montre comment un portefeuille de BMs permet de « disrupter » un nouveau marché. L'intégration d'une dimension sociétale au sein de la stratégie pourrait remplir cette fonction fédératrice, permettant ainsi de réduire la complexité induite par une pluralité de BMs (Snihur & Tarzijan, 2018).

Dans une revue de littérature récente, les chercheurs invitent à étudier l'hybridation de BMs dans un processus de disruption (Christensen et al., 2018). Bien que les mécanismes d'hybridation ne soient pas au cœur de notre travail de recherche, notre étude de cas apporte néanmoins certains éclairages à ce sujet. La littérature a déjà mis en avant l'intérêt de mixer les canaux de vente physiques et digitaux (Gulati & Garino, 2000 ; Oh & Teo, 2010 ; Wirtz, 2019) ou les éléments sociétaux et économiques des BMs (Battilana & Dorado, 2010 ; Boyd et al., 2017 ; Haigh & Hoffman, 2011). Les BMs hybrides peuvent prendre leurs origines dans différents BMs disruptifs présents sur un secteur. Une étude montre ainsi la capacité de certaines entreprises à réduire les différences entre les BMs des compagnies aériennes disruptives (*low cost*) et traditionnelles via des mécanismes d'hybridation (Klophaus et al., 2012). Dans le cadre de notre étude de cas, l'hybridation de BMs a pu réduire à la fois les effets d'une disruption portés par les nouveaux entrants, mais aussi de se saisir de cette dimension disruptive au sein de ses BMs pour conquérir le nouveau marché (le marché alimentaire de l'AB). L'hybridation de BMs apparaît comme un mécanisme clé pour comprendre le processus de disruption (Christensen et al., 2018).

4.2. LA DURABILITE INCARNE-T-ELLE UNE NATURE DE DISRUPTION SPECIFIQUE ?

Notre recherche fait émerger une nature spécifique de disruption qui n'a pour origine ni la technologie (Christensen, 1997 ; Sood & Tellis, 2011) ni l'altération de l'offre initiale (Klophaus et al., 2012 ; Markides & Charitou, 2004). En effet, la dimension disruptive semble émerger du caractère durable et sociétal du nouveau BM. Tout comme les BMs *low cost*, cette forme de disruption ne découle pas de technologies, même si des recherches sur les innovations disruptives se sont intéressées aux secteurs des technologies propres (Zietsma et al., 2018). C'est dans la poursuite de valeurs à la fois économiques, mais également sociales et/ou environnementales que réside la dimension disruptive de ces BMs. Ces nouvelles valeurs impliquent des mécanismes inédits de création, de capture et de livraison, associés à des BMs radicalement différents.

Dans cette optique, les objectifs de profit économique et de durabilité peuvent coexister au sein d'un même BM (Alberti & Varon Garrido, 2017). Cependant, ces BMs semblent avoir du mal à s'imposer au sein de plusieurs industries. En effet, la performance des BMs durables sur les marchés se limite jusqu'à présent aux marchés de niche. Par exemple, plusieurs études sur l'entreprise Patagonia mettent en avant les profits générés par l'entreprise, mais également les

limites que s'impose la firme pour se restreindre à un marché de niche (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009 ; Grandval & Soparnot, 2005 ; Teulon, 2006). Cela interpelle sur la capacité de ces BMs à atteindre un marché de masse. Notre étude de cas laisse toutefois entendre que les firmes établies seraient mieux placées que les nouveaux entrants pour réussir ce processus de mise à l'échelle. En effet, les BMs des nouveaux entrants comportent des freins les empêchant de dépasser un certain volume de marché, soit par manque de ressources, soit pour des considérations sociétales. On peut supposer que pour dépasser la niche, les nouveaux entrants sont confrontés à la nécessité de coopérer avec les entreprises établies comme le suggèrent Ansari et al., 2016. En l'absence d'une telle stratégie, leurs BMs peuvent être menacés de disruption par les firmes établies comme l'illustre le cas étudié.

Les stratégies des firmes établies ont longtemps été limitées aux stratégies de réponse (Christensen & Raynor, 2003). En proie à des disruptions de différentes natures, les firmes établies peuvent trouver au sein des nouveaux marchés des espaces concurrentiels moins agressifs, à l'instar des océans bleus décrits par Kim et Mauborgne (2005). Alors que l'idée des auteurs était de constituer un espace stratégique vierge et de le protéger de ses concurrents, les océans que nous pouvons qualifier de verts renferment la possibilité de se substituer au marché principal, dit océan rouge. Les résultats de notre recherche ne nous permettent pas encore de juger de la capacité du nouveau marché (de l'alimentation biologique) à se substituer au principal (le marché alimentaire). Toutefois, l'étude de cas révèle que cette stratégie est poursuivie par la firme établie. Dans un contexte où les enjeux écologiques et sociétaux sont de plus en plus pressants au sein d'industries telles que l'automobile ou le textile, le concept de disruption (Christensen, 1997) est particulièrement séduisant. Des recherches approfondies sur les BMs durables et leur dimension disruptive pourraient répondre à la fois à des enjeux de performances financières, mais également environnementales et sociales.

CONCLUSION

Notre recherche s'est intéressée au rôle du portefeuille de BMs dans le processus de disruption, c'est-à-dire ses aptitudes à résister aux disruptions (Markides & Charitou, 2004) ou à les utiliser à son avantage (Snihur & Tarzijan, 2018). Notre étude empirique montre que le portefeuille de BMs de Carrefour (hypermarché, *low cost*, digital) constitue une force face à l'avènement d'une nouvelle disruption (le marché de l'alimentation biologique). Pour une entreprise établie

comme Carrefour, la diversité de son portefeuille de BMs lui permet dans un premier temps de résister à la disruption sociétale, puis dans un second temps de se l'approprier et de la mettre à l'échelle. La disruption d'un nouveau marché par le biais d'un portefeuille de BMs offre à Carrefour la possibilité de devenir la firme leader sur ce nouveau marché et de redynamiser ainsi son activité. La disruption à travers un portefeuille de BMs a également permis de développer le marché de l'alimentation biologique, de dépasser le marché de niche auquel il se cantonnait et de déplacer la disruption vers le marché principal.

Les résultats présentés dans cette communication sont basés sur une étude de cas unique. Aussi, il est nécessaire de mener d'autres investigations empiriques afin d'affiner nos résultats portant sur la gestion d'un portefeuille de BMs dans un processus de disruption. En outre, nos recherches sont basées sur l'analyse d'une disruption à un stade précoce de son développement sur le marché principal. La nature disruptive du portefeuille de BMs étudié et ses effets sur les marchés (nouveau et principal) nécessitent également des recherches menées a posteriori. Afin de mieux comprendre les processus de disruption et leurs enjeux stratégiques, nous sommes convaincus que de nouvelles recherches empiriques sont nécessaires dans deux directions. Premièrement, il conviendrait d'affiner les connaissances sur les mécanismes de multiplication et/ou d'hybridation des BMs dans un processus de disruption, en particulier dans le cas des firmes établies. Deuxièmement, notre recherche interpelle la littérature en stratégie sur les spécificités et les enjeux associés aux disruptions de nature sociétale. La priorité croissante des questions environnementales et sociales suppose que les disruptions de nature sociétale vont concerner un grand nombre d'entreprises dans les années à venir.

RÉFÉRENCES :

- 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.
- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13.
- Ansari, S. 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.
- Asselineau, A., & Piré-Lechalard, P. (2009). Le développement durable : Une voie de rupture stratégique ? *Management & Avenir*, 26(6), 280.
- Aurégan, P., & Tellier, A. (2009). La modification des règles du jeu sectoriel. *Revue française de gestion*, 35(197), 127-145.
- Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., & Baden-Fuller, C. (2015). From Business Model To Business Modelling : Modularity and Manipulation. In *Business Models and Modelling* (Vol. 33, p. 151-185). Emerald Group Publishing Limited.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- 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.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). *Hybrid organizations : New business models for environmental leadership*. Routledge.
- 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*.
- 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. h
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue Ocean Strategy : How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant* (Reprint). Harvard Business Review Press.
- Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55–64.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. 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. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197–218.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation : An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovators solution*.
- Colla, E., & Lapoule, P. (2015). Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire française/exploiting synergies and avoiding cannibalization: the case of the french grocery click and collect. *Revue Française du Marketing*, 252, 55.
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process : New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166-1202.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered : A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, 21(4), 246–258.
- Daumas, J.-C. (2006). Consommation de masse et grande distribution. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, no 91(3), 57-76.
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm clouds and silver linings : Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197–218.
- Diallo, M. F., Kaswengi, J., & Lambey-Checchin, C. (2017). Influence du prix sur le choix des marques discount : Quels effets de la situation macro-économique ? *Revue Française de Gestion*, 43(266), 111-125.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(3), 486–517.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178–183.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2001). Longitudinal analyses. *Doing management research. A comprehensive guide*, 332–350.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation : General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning*, 43(2-3), 262–271.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit : Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), 1–14.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory : The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27–49.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of product innovation management*, 23(1), 12–18.
- 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.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard business review*, 78(3), 107–107.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). *Hybrid Organizations : The Next Chapter in Sustainable Business* (SSRN Scholarly Paper ID 2933616). Social Science Research Network.
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers : Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic management journal*, 6(2), 171–180.
- Jacques, T. (2017). L'américanisation du commerce français au début des années 1960. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 134(2), 131-145.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602–611.
- 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.
- Kapoor, R., & Kluter, T. (2015). Decoding the adaptability–rigidity puzzle : Evidence from pharmaceutical incumbents' pursuit of gene therapy and monoclonal antibodies. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1180–1207.
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). Business Model Innovation Performance : When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent ? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57.
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77.
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid : Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. (Shaz). (2018). Perspectives on Disruptive Innovations. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1025-1042.
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. *Revue française de gestion*, 35(197), 113-126.
- Lhermie, C. (2003). *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*. Vuibert.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation : In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19–25.
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models : A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22–36.
- Markman, G. D., & Waldron, T. L. (2014). Small entrants and large incumbents : A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179–197.
- 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.
- Rao, B., Angelov, B., & Nov, O. (2006). Fusion of Disruptive Technologies : Lessons from the Skype Case. *European Management Journal*, 24(2), 174-188.
- Rouquet, A., Goudarzi, K., & Henriquez*, T. (2010). Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : Une comparaison des cas Auchan Drive et IKEA. *Logistique & Management*, 18(2), 49–61.
- Roy, P., & Le Roy, F. (2011). Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances. *Management international*, 15(2), 81.
- Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2008). When is a disruptive innovation disruptive? *Journal of product innovation management*, 25(4), 347–369.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63.

- Snihur, Y., Thomas, L. D., & Burgelman, R. A. (2017). The disruptor's gambit : How business model disruptors use framing for strategic advantage. *Academy of Management Proceedings, 2017*, 11155.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2011). Demystifying disruption : A new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science, 30*(2), 339–354.
- Teulon, H. (2006). Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable ? *Entreprises et histoire, 4*, 116–134.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*.
- Wirtz, B. W. (2019). Hybrid Digital Business Models. In *Digital Business Models* (p. 153–160). Springer.
- 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. K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods*. Sage publications.
- Zietsma, C., Ruebottom, T., & Shantz, A. S. (2018). Unobtrusive Maintenance : Temporal Complexity, Latent Category Control and the Stalled Emergence of the Cleantech Sector. *Journal of Management Studies, 55*(7), 1242-1277.