Représentations et dynamique sectorielle. Cadre d'analyse et application au secteur de la distribution

Philippe Moati

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rei/5601>

DOI : 10.4000/rei.5601

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 19 août 2013

Pagination : 147-186

ISBN : 978-2-8041-8053-9

ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Philippe Moati, « Représentations et dynamique sectorielle. Cadre d'analyse et application au secteur de la distribution », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 142 | 2e trimestre 2013, mis en ligne le 19 août 2015, consulté le 02 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rei/5601> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.5601>

REPRÉSENTATIONS ET DYNAMIQUE SECTORIELLE. CADRE D'ANALYSE ET APPLICATION AU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Philippe MOATI, Université Paris-Diderot, Sorbonne Paris Cité – Ladyss UMR 7533*

Mots-clés : Représentations, dynamique sectorielle, culture sectorielle, distribution.

Keywords : Representation, Industry Dynamics, Industry Recipes, Sectorial Culture, Retailing.

1. INTRODUCTION

« Les tentatives de compréhension du fonctionnement des secteurs et de systèmes plus larges doivent prendre en compte le fait que l'adaptation très flexible au changement n'est probablement pas une caractéristique du comportement des firmes individuelles » (Nelson et Winter, 1982, p. 134). L'histoire économique est riche de cas d'entreprises qui n'ont pas su négocier l'adaptation aux transformations des conditions d'exercice de leur activité. Tripas et Gavetti (2000) décrivent avec Polaroid un cas proche de celui vécu par IBM, deux décennies plus tôt, face à l'apparition de l'ordinateur individuel. Dès le début des années 1980, les responsables de Polaroid avaient fait du numérique une priorité. Un prototype était prêt en 1992 et une première mise sur le marché est intervenue dès 1996. Pourtant, l'entreprise se retire du marché du numérique à la fin des années 1990. Au terme de multiples restructurations, Polaroid n'est plus aujourd'hui qu'un acteur mineur sur le marché de l'image¹.

* moati@univ-paris-diderot.fr

¹ Pour l'analyse du cas proche de Kodak, voir Lucas et Goh (2009).

Les obstacles à l'adaptation des entreprises ont été l'objet d'importants développements théoriques. La littérature évolutionniste, ainsi que les auteurs de la « resource view » en management stratégique, insiste particulièrement sur la rigidité des compétences, conséquences du caractère « dépendant du sentier » de leur trajectoire d'évolution². Mais la capacité d'adaptation est également entravée par l'inertie des représentations, des croyances, des systèmes de valeurs des décideurs... et au final de celle des cultures d'entreprises³ qui conditionnent la manière dont leurs membres se représentent leur environnement, ses menaces et ses opportunités, et les meilleures manières d'y répondre. Ainsi, Tripas et Gavetti interprètent-ils l'échec de Polaroid moins comme l'effet d'une difficulté à suivre la rupture technologique que comme la conséquence retardée d'une croyance selon laquelle on ne gagne pas d'argent avec l'appareil, mais avec le film. Lucas et Goh (2009) analysent le virage manqué du numérique par Kodak comme résultant fondamentalement de difficultés du management intermédiaire à engager la transition vers le « penser numérique », se traduisant notamment par une sous-estimation persistante du potentiel de marché associé à la nouvelle technologie.

Comme l'illustre le cas de la photographie numérique⁴, la difficulté d'adaptation à une transformation radicale et rapide des conditions de base sectorielles ne s'observe pas seulement à l'échelle d'entreprises isolées ; elle peut marquer un secteur dans son ensemble. Cette dimension collective de la difficulté d'adaptation peut, bien sûr, être la conséquence du fait que les mêmes causes produisent les mêmes effets à l'échelle de chacune des firmes d'un même secteur. Cette interprétation est particulièrement pertinente lorsqu'un secteur voit apparaître une technologie disruptive, associée à un autre paradigme technologique, qui remet en cause la base de compétences des entreprises en place. Mais la convergence dans l'inertie peut également résulter du jeu de représentations partagées qui homogénéisent la manière d'interpréter l'évolution de l'environnement et les

² Leonard-Barton (1992).

³ Schein (1983).

⁴ Voir également le cas de l'industrie horlogère franco-suisse face à la révolution du quartz dans les années 1970 (Perrin, 1993) ou celui du secteur français de la fabrication d'articles de sport qui, au tournant des années 1980-1990, n'a pas su percevoir le glissement du marché d'une logique de compétition-performance vers une logique de loisir-mode (Moati, 1989).

bonnes manières d'y répondre. L'idée de l'existence d'une culture sectorielle susceptible d'affecter la trajectoire d'ensemble d'un secteur d'activité a été développée en particulier par Spender (1989) au travers de la notion de « recettes sectorielles » (*industry recipes*).

Cet article est consacré à la question de l'impact de l'inertie des représentations sur la dynamique sectorielle. Son objectif est double. Il est d'abord de préciser un cadre théorique permettant de concevoir comment les représentations des acteurs affectent les comportements des entreprises et les trajectoires d'évolution des secteurs (section 1). Il est ensuite d'appliquer cette grille d'analyse au cas des entreprises de la distribution, en nous appuyant notamment sur les résultats d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon d'acteurs du secteur (section 2). Nous montrerons que si l'institutionnalisation d'une forte culture sectorielle a pu freiner le mouvement de la grande distribution vers un nouveau régime de croissance, cette culture s'est récemment redéfinie, ouvrant la voie à une accélération de la transformation structurelle du secteur.

2. REPRÉSENTATIONS ET DYNAMIQUE SECTORIELLE : UN CADRE D'ANALYSE

L'analyse économique traditionnelle de l'entreprise considère que ses comportements sont définis de manière à répondre de façon optimale aux caractéristiques de l'environnement, en vue de maximiser son profit. L'entreprise doit donc s'adapter à son environnement. Si elle échoue, elle s'expose à la sélection opérée par le jeu concurrentiel⁵. Cette approche est à la base de la démarche stratégique classique : la définition de la stratégie démarre par un diagnostic de l'environnement qui débouche sur l'identification d'un ensemble de menaces et d'opportunités, de facteurs clés de succès, auxquels l'entreprise devra s'adapter. La stratégie est ainsi en quelque sorte contenue dans les caractéristiques de l'environnement. Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth), développé aux États-Unis dans les années 1960, s'inscrit très largement dans ce sillage, de même que l'approche développée par Michaël Porter dans *Choix stratégiques et concurrence*⁶.

5 Alchian (1950).

6 Porter (1982).

Les développements de la théorie de l'entreprise intervenus au cours des cinquante dernières années ont conduit à envisager la question de la définition de la stratégie de manière beaucoup plus complexe. Nous nous concentrerons ici sur les approches qui font reposer la stratégie sur la manière dont les acteurs se forgent une représentation des caractéristiques de leur environnement et des biais cognitifs susceptibles d'intervenir dans la formation de ces représentations. Après avoir insisté sur la subjectivité des représentations de l'environnement (1.1.), nous aborderons les dispositifs susceptibles de faire converger les subjectivités des décideurs des firmes d'un même secteur (1.2.). Nous nous intéresserons alors à la manière dont la combinaison des forces de divergence et de convergence des représentations interfère dans la trajectoire d'évolution des secteurs (1.3.).

2.1. La subjectivité des représentations de l'environnement des entreprises

La connaissance objective et complète de l'environnement et de son évolution est un leurre. Elle se heurte à l'incertitude et à la rationalité limitée des décideurs.

2.1.1. Le règne de l'incertitude

Spender (1989) définit l'incertitude comme « une condition de déficience de l'information dans laquelle les données par elles-mêmes ne contiennent, ni ne déterminent la solution » (p. 176). Shubik (1954) insiste sur deux de ses dimensions. L'*incomplétude* renvoie au caractère incomplet des informations disponibles. Elle est croissante avec la complexité de l'environnement. Réduire l'incomplétude suppose d'engager un effort de recherche d'information. L'application du principe marginaliste implique que cet effort soit poursuivi jusqu'au point où le coût marginal de la recherche égalise son rendement marginal escompté⁷. Passons sur la difficulté d'évaluer la portée d'une information avant d'en avoir pris connaissance (le fameux paradoxe d'Arrow) pour souligner que, sauf à considérer que le coût de recherche de l'information soit très faible, la stratégie a toutes chances d'être définie dans un contexte d'information incomplète. L'*indétermination*, la seconde dimension de l'incertitude relevée par Shubik,

7 Stigler (1961).

découle de la présence d'autres acteurs, ayant leurs logiques d'action propres, dont les comportements et les réactions (notamment aux actions de l'entreprise elle-même) ne peuvent être anticipés avec certitude.

Imaginer pouvoir affronter cette incertitude par l'application de probabilités aux informations manquantes ou aux comportements possibles⁸ est peu réaliste, à la fois sur le plan des capacités cognitives prêtées aux décideurs et en raison des difficultés à rendre probabilisable l'environnement. Il revient à Knight (1921) d'avoir opéré la distinction devenue classique entre les situations de risque et d'incertitude. Il est toujours possible d'attribuer des probabilités aux différents états possibles d'une situation « risquée ». C'est impossible dans les situations « incertaines » où c'est l'ensemble des cas possibles qui n'est pas connu, où peuvent survenir des configurations qui n'avaient pas même été envisagées. Ainsi, appliquée à l'incomplétude de l'information, l'incertitude au sens de Knight renvoie à des situations d'ignorance pure et simple de certaines caractéristiques de l'environnement ; appliquée à l'indétermination, elle signifie que certains comportements des parties prenantes ne sont simplement pas envisagés, si bien que leur occurrence prend le décideur par « surprise »⁹.

L'incertitude est à son comble lorsqu'il s'agit d'anticiper l'environnement tel qu'il se présentera demain. Or le processus stratégique est par nature une projection dans l'avenir. Compte tenu du délai de gestation de la stratégie (acquisition de ressources, ajustement des capacités...), la planification stratégique ne s'opère pas sur la base de l'état de l'environnement au moment de l'amorce du processus, mais sur celle d'une anticipation de cet état au moment de la mise en œuvre effective de la stratégie. Or, dans le contexte d'environnements à la fois complexes et témoignant d'une forte variabilité, l'état actuel de l'environnement est un bien piètre indicateur de son état futur. La complexité des processus qui gouvernent l'évolution de l'environnement est telle que l'identification *ex ante* de l'ensemble des

8 Savage (1954).

9 L'indétermination radicale des comportements des parties prenantes découle fondamentalement de la remise en cause de l'hypothèse de rationalité substantielle. Si l'on ne peut prêter aux autres acteurs – eux-mêmes soumis à l'incertitude – des comportements substantiellement rationnels (à l'inverse de ce que suppose la théorie des jeux), il devient impossible d'anticiper leur comportement. (Jacquemin, 1985 ; Arrow, 1986).

états possibles est illusoire. La prise de décision stratégique s'effectue alors nécessairement en situation d'incertitude. Dès lors, comme l'écrit Penrose (1959-1963, p. 45), « ce sont les "prévisions" et non les faits objectifs qui déterminent de façon immédiate le comportement d'une entreprise ».

2.1.2. *Jugement et rationalité procédurale*

Cette situation d'incertitude entrave l'identification de la stratégie optimale telle qu'elle résulterait de l'application d'une rationalité substantielle¹⁰, ou même d'une démarche qui relèverait de la seule analyse¹¹. La définition de la stratégie découle alors de l'application d'une rationalité procédurale, qui fait intervenir des heuristiques plus ou moins formalisées, mais aussi le jugement, l'intuition... bref, la subjectivité des décideurs¹². Ce sont moins les caractéristiques objectives de l'environnement qui guident les décisions stratégiques que les représentations que les managers s'en font¹³. Ces représentations sont le produit d'un processus en deux temps¹⁴ : l'*attention*, qui définit les caractéristiques de l'environnement effectivement prises en compte, et l'*interprétation*, c'est-à-dire le sens qui est accordé aux données ayant franchi sur le seuil de l'attention¹⁵. Le processus de décision s'achève par la définition, sur la base des représentations ainsi construites, des actions à engager.

L'attention et l'interprétation sont des processus cognitifs. En tant que tels, ils sont fortement subjectifs. Ces processus font intervenir des « cartes mentales » (Hayek, 1953), des « cartes cognitives » (Eden, 1998 ; Calori et al., 1994), des « schèmes organisateurs » (Walsh, 1995 ; Huff et Huff, 2000)¹⁶...

¹⁰ En présence de l'incertitude, « seul Dieu sait quelles politiques seraient réellement optimales » (Nelson et Winter, 1982, p. 128).

¹¹ Brownlie et Spender (1995).

¹² Georgescu-Roegen (1954), Spender (1989).

¹³ « L'environnement est considéré [...] comme une représentation, dans l'esprit de l'entrepreneur, des possibilités et des restrictions auxquelles il est confronté » (Penrose, 1959, p. 5).

¹⁴ Abrahamson et Hambrick (1997).

¹⁵ « Nous percevons le monde avant de réagir à lui, et nous réagissons non pas à ce que nous percevons, mais toujours à ce que nous inférons » (Knight, 1921, p. 201).

¹⁶ Des nuances distinguent ces différentes expressions. Dans la suite de ce texte, nous privilégierons l'expression de carte mentale.

Dans un contexte d'information pléthorique, complexe et ambiguë, ces schémas orientent l'attention des managers, qui tendent à concentrer leur observation de l'environnement sur un nombre limité de dimensions, privilégiées de manière plus ou moins consciente car considérées comme étant les plus pertinentes¹⁷. Aux données observées, le décideur « ajoute quelque chose de lui-même » (Spender, 1989) qui est de l'ordre de la croyance, du ressenti, et qui se substitue au savoir défaillant. L'interprétation de cet ensemble fait elle aussi intervenir un système de croyances, des « jugements ». Au cours de ce processus cognitif, la personnalité du décideur, son « système nerveux » (Hayek, 1978), ses capacités, ses expériences, ses motivations... jouent un rôle critique. Enfin, le passage de la représentation de l'environnement à l'action ne découle pas uniquement d'une analyse ; en réponse aux limites de la rationalité, il fait généralement intervenir des règles d'action activées de manière plus ou moins conscientes.

Dès lors, comme l'évoque Simon (1982, p. 290), nous ne pouvons plus prédire la décision du décideur sur la seule base des caractéristiques objectives de son environnement. Des décideurs confrontés à un même environnement « objectif » sont susceptibles d'en construire des représentations divergentes conduisant à des décisions différentes¹⁸. Nous tenons là notre première proposition : *toute tentative d'anticipation de la dynamique d'un secteur doit s'efforcer de prendre en considération, non pas seulement la dynamique des conditions de base, mais aussi la manière dont se forment et évoluent les représentations que les acteurs se font de leur environnement et de ses perspectives d'évolution*. Ces représentations, en tant qu'elles orientent les stratégies mises en œuvre, contribuent de manière autoréférentielle à définir ce que deviendront effectivement les caractéristiques sectorielles.

2.1.3. *L'importance du profil des dirigeants*

La charge de définir une stratégie pour l'entreprise est généralement conçue comme relevant du *top management*¹⁹. La nature de la stratégie

17 Voir les résultats d'études empiriques citées par Stewart et al. (2008).

18 « Les agents sont hétérogènes quant à leur capacité, à partir de la perception et de l'inférence, à former des jugements corrects concernant le cours futur des événements dans leur environnement » (Knight, 1921, p. 241).

19 Child (1972), Pfeffer et Salancik (1978), Hambrick et Mason (1984), Brownlie et Spender (1995)...

de l'entreprise se trouve donc en partie influencée par leurs « qualités personnelles » (Penrose, 1959, p. 41), c'est-à-dire, si l'on suit Hambrick et Mason (1984), à la fois leurs « bases cognitives » et leurs valeurs dont découlent notamment les objectifs poursuivis. L'influence sur le processus de décision de la base cognitive a été beaucoup plus étudiée que celle des valeurs. Elle est construite sur les expériences vécues par les décideurs : formation initiale, champ de spécialisation fonctionnelle, événements rencontrés, échecs et succès vécus dans le passé... Cette expérience nourrit le jugement et offre des règles d'action.

De nombreuses études empiriques se sont attachées à déceler l'effet du profil des dirigeants sur tout ou partie du processus décisionnel. Geletkanycz et Black (2001) recensent plusieurs travaux portant sur la manière dont la spécialité fonctionnelle des cadres dirigeants influe sur leurs représentations de l'environnement et des problématiques de l'entreprise. Ainsi, Song (1982) a montré que les P.-D.G. ayant un profil de financier avaient une plus forte propension à privilégier les acquisitions comme stratégie de croissance. Gupta et Govindarajan (1984) ont observé que les dirigeants ayant un passé dans le domaine commercial ou marketing ont tendance à opter pour des stratégies de croissance par la conquête de parts de marché²⁰. En France, l'enquête menée par Ardenti et Vrain (2000) auprès d'un échantillon de dirigeants de PMI révèle une influence de la trajectoire professionnelle du dirigeant sur les choix stratégiques (principalement abordés dans cette enquête sous l'angle organisationnel) et sur le style de management.

2.2. Homogénéité et hétérogénéité des représentations à l'intérieur des secteurs

La subjectivité du processus de décision incite à penser que, même si les firmes d'un même secteur sont *a priori* confrontées au même environnement objectif, il est très probable que leurs managers s'en fassent des représentations différentes. À la diversité des perceptions des menaces et opportunités que recèle l'environnement, des anticipations de sa dynamique d'évolution... s'ajoute l'hétérogénéité des bases de compétences (qui définissent pour chaque entreprise le champ du possible), pour conduire à des stratégies différentes, quand bien même les objectifs des dirigeants seraient identiques.

²⁰ Ces deux études sont citées par Geletkanycz et Black (2001).

Pour autant, une homogénéité plus ou moins prononcée des représentations de l'environnement et des modes de pensée parmi les entreprises d'un même secteur d'activité a été observée à de multiples reprises²¹, dans le cadre de monographies²² et au moyen d'études économétriques transsectorielles²³. Spender (1989) a forgé la notion d'« industry recipes » – recettes sectorielles – pour désigner ces « structures cognitives supra-individuelles définies au niveau sectoriel ». Plus précisément, les recettes sectorielles sont « un ensemble de croyances et d'hypothèses partagé par le top management des organisations d'un même secteur. Il contient un ensemble d'axiomes qui établissent ce que le secteur considère généralement comme les questions que le management doit traiter pour assurer la viabilité de l'entreprise. Il renvoie également à un système de signification complet grâce auquel les managers peuvent donner du sens à leurs expériences et interpréter les actions des autres » (Brownlie et Spender, 1995, p. 42-43). On reconnaîtra une notion proche de celle de « paradigme » telle que développée par Kuhn pour l'étude du développement de la connaissance scientifique, et appliquée au développement technologique par les économistes évolutionnistes²⁴.

Dans nos propres travaux, nous évoquions les expressions de « culture microcosmique » ou de « culture sectorielle » pour désigner non seulement les représentations partagées au sein d'un secteur, mais aussi les valeurs et les normes de comportements qui s'imposent à ses acteurs²⁵. Ce type de point de vue suppose de se défaire de la vision d'un secteur comme un ensemble d'entreprises qui prennent leurs décisions de manière autonome, reliées par le seul processus concurrentiel, en faveur d'une approche insti-

21 Voir les études citées par Abrahamson et Hambrick (1997).

22 Spender (1989) pour les secteurs de la fonderie des métaux, de la location de chariots élévateurs et pour l'industrie laitière, Moati (1989) pour le secteur des articles de sport et Moati (1992) pour celui de l'édition, Salais et Storper (1993) pour le secteur du matériel militaire...

23 Par exemple, Sutcliffe et Huber (1998) ont réalisé une enquête auprès de 307 cadres appartenant à 58 entreprises de 19 secteurs d'activité, visant à recueillir la manière dont ils qualifient l'environnement de leur entreprise. Il ressort qu'environ 40 % de la variance des perceptions individuelles sont expliqués par l'appartenance du cadre à l'entreprise et de l'entreprise au secteur. Autrement dit, les perceptions individuelles sont significativement similaires à l'intérieur des firmes mais aussi à l'intérieur des secteurs.

24 Dosi (1988).

25 Moati (1996).

tutionnaliste qui souligne le contexte social dans lequel les entreprises sont « encastrées »²⁶, qui lie des acteurs au-delà des seuls rapports marchands et concurrentiels, les forment en communautés régulées par des institutions formelles et informelles canalisant leurs modes de pensée et d'action. Le secteur d'appartenance constitue ainsi une structure sociale qui interfère dans les processus décisionnels individuels. Sous certaines conditions, le territoire d'implantation peut jouer un rôle similaire, notamment lorsqu'il est générateur d'une « proximité culturelle » porteuse de conventions²⁷. Ainsi, les cartes mentales à partir desquelles les managers fondent leurs représentations ne sont pas le seul produit de caractéristiques personnelles ou liées à leur entreprise, mais résultent également d'apprentissages socialement situés, effectués dans un contexte d'immersion dans un collectif pourvoyeur de connaissances²⁸ et de normes.

S'inscrivant dans cette perspective, DiMaggio et Powell (1983) ont fourni une grille d'analyse complète des mécanismes concourant à la convergence des représentations à l'intérieur d'un secteur (un cas particulier de ce qu'ils nomment isomorphisme mimétique). Ces auteurs distinguent trois mécanismes de diffusion de visions communes :

- le *mécanisme coercitif*. Il s'agit d'un ensemble de règles formelles qui s'imposent de manière non équivoque à l'ensemble des entreprises du secteur : lois et réglementations, normes et règles édictées par les organisations professionnelles, accords conclus entre partenaires sociaux...
- le *mécanisme mimétique*. C'est ce mécanisme qui est à l'œuvre lorsque les entreprises s'efforcent d'imiter les stratégies gagnantes de leurs concurrents. Dans certains secteurs oligopolistiques, suivre le leader est un mode de coordination qui peut limiter les effets d'une concurrence destructrice. Ce mécanisme mimétique peut également agir de manière plus indirecte, par exemple au travers des mouvements de personnel entre les entreprises du secteur, par l'intervention de consultants...

26 Granovetter (1985, 2000).

27 Storper (1995), Zimmerman (2008).

28 Les « connaissances tacites et inconscientes » de Hayek (1960), que les acteurs absorbent jour après jour par le biais des interactions sociales (voir Aréna et Festré, 2002).

- le *mécanisme normatif*. Il agit directement sur les cartes mentales des décideurs au travers d'un processus de socialisation opéré à l'échelle du secteur. Les associations professionnelles, les institutions de formation, mais aussi bien sûr la presse professionnelle, les salons, séminaires, congrès et conférences qui rassemblent les décideurs des entreprises du secteur, favorisent les partages d'expérience, les exposent aux mêmes informations et analyses, quelquefois aux mêmes « récits » (les cas d'école, les bonnes pratiques, les grandes figures...), et peuvent jouer un rôle déterminant dans la formation d'une culture sectorielle largement partagée.

L'adoption des recettes sectorielles par les décideurs se trouve donc à la fois contrainte par le cadre institutionnel, encouragée par l'attitude stratégique, et effectuée de manière partiellement inconsciente du fait de l'immersion au sein d'un microcosme. Spender (1989) ajoute que l'adoption des recettes sectorielles est également une réponse des managers à l'incertitude, qui les conduit à rechercher dans la référence à des normes collectives des guides dans l'exercice de leur jugement. DiMaggio et Powell (1983), de même que Porac et al. (1989), mettent en avant que le mimétisme stratégique peut constituer un moyen pour les décideurs d'obtenir une légitimité qui leur facilite l'accès aux ressources nécessaires à l'entreprise (attraction des clients, confiance des fournisseurs et des partenaires potentiels, accès au financement, aux aides publiques, acceptation par l'opinion publique...) ²⁹. L'isomorphisme n'est donc pas uniquement la conséquence de dispositions moutonnières. Des études ont d'ailleurs pu montrer que les firmes qui adoptent des stratégies proches de celles de leurs concurrents (au moins jusqu'à un certain point) bénéficient de meilleures performances ³⁰.

Notre deuxième proposition peut donc être formulée de la manière suivante : *si les représentations sur lesquelles se fondent les décisions stratégiques sont nécessairement subjectives, le secteur d'appartenance est pourvoyeur de « recettes sectorielles » qui canalisent la subjectivité et assurent une certaine homogénéité des représentations adoptées par les décideurs d'un même secteur.*

29 Pfeffer et Salancik (1978), Deephouse (1996).

30 Voir Deephouse (1999) et les références citées dans l'article.

2.3. Subjectivité des représentations et dynamique sectorielle

La balance entre les forces de divergence et de convergence des représentations est inégale selon les secteurs³¹. DiMaggio et Powell (1983), à la suite de Cyert et March (1963), soutiennent que l'isomorphisme mimétique est d'autant plus important que le niveau d'incertitude est élevé : confronté à sa propre ignorance, chaque décideur est enclin à supposer que les autres disposent d'une information qu'il n'a pas et à décider rationnellement de se conformer à leur manière de voir et de faire. En outre, il est sans doute plus confortable de se tromper avec les autres plutôt que tout seul... Malheureusement, les études empiriques manquent pour identifier avec précision les déterminants sectoriels du degré de convergence des représentations. Abrahamson et Hambrick (1997) ont mis en évidence un effet négatif, sur la convergence des champs sur lesquels porte l'attention des managers, de l'importance de leur latitude d'action au sein de leur secteur³².

Un certain consensus règne autour de l'idée que le degré de convergence est plus important dans les secteurs associés à un environnement stable ou à évolution lente (même si ce type d'environnement expose à une moindre incertitude). Plusieurs arguments viennent à l'appui de cette proposition. La stabilité de l'environnement assure la continuité du processus d'apprentissage qui, progressivement, réduit l'incertitude, améliore l'acuité des représentations et fait converger les représentations en direction de l'état réel de l'environnement. La stabilité de l'environnement favorise par ailleurs la formation et la consolidation des recettes sectorielles qui, en s'institutionnalisant, gagnent en capacité d'influence. Enfin, dans un environnement stable, les firmes dont les performances sont inférieures à celles de leurs concurrents sont incitées, plus encore qu'ailleurs, à s'engager dans un processus d'imitation des leaders.

31 Voir les études citées par Abrahamson et Hambrick (1997).

32 Cette latitude d'action, la marge de manœuvre stratégique dont disposent les managers, est appréhendée au travers d'un certain nombre de caractéristiques du secteur d'activité : l'intensité des contraintes réglementaires, la concentration des structures (en ce qu'elle renforce le degré d'interdépendance stratégique entre les firmes), le pouvoir de négociation des parties prenantes, la différenciabilité des produits, la croissance du marché et l'instabilité de la demande.

2.3.1. *L'inertie des représentations*

Que se passe-t-il lorsque l'environnement connaît un changement profond ? Plusieurs facteurs d'inertie s'opposent à une adaptation rapide des représentations, préalable au changement stratégique. Le principal réside dans la dynamique cumulative qui préside à la formation des cartes mentales qui, tant qu'elles ne sont pas remises en cause, tendent à se renforcer au fil du temps³³. Une longue période de stabilité au sein d'un secteur est donc susceptible de conduire à la calcification des cartes mentales, de même que l'ancienneté du décideur dans la firme et dans le secteur, voire dans la fonction³⁴. Ces cartes mentales, on l'a vu, jouent comme un filtre dans l'acquisition et l'interprétation des signaux émis par l'environnement. Les informations les plus importantes par rapport aux cartes mentales en usage sont celles qui ont le plus de chance d'attirer l'attention ; les autres risquent de demeurer inaperçues, même à supposer que le décideur ait été exposé à elles³⁵. Quand bien même seraient-elles perçues, les cartes mentales en usage pourraient conduire à les interpréter de manière erronée³⁶. L'acquisition de nouvelles informations se trouve ainsi biaisée en faveur de celles qui confortent les représentations en vigueur.

De nombreux auteurs insistent sur le fait que le risque de rigidification des représentations de l'environnement serait particulièrement élevé dans les entreprises qui ont longtemps connu le succès³⁷. Les cas évoqués plus haut d'IBM, de Polaroid ou de Kodak fournissent de remarquables illustrations de l'inertie cognitive qui menace les leaders qui ont dominé trop longtemps leur secteur. Une partie de l'explication réside dans le fait que le succès renforce la confiance que les décideurs accordent à leurs croyances et à leur jugement. La perception d'informations susceptibles de démentir ces croyances est à l'origine de dissonances cognitives, dont on sait depuis Festinger (1957) qu'elles activent des mécanismes de défense des représentations en usage. Par la « réfutation », le décideur tend à nier l'informa-

33 Cyert et March (1963).

34 Miller (1991), Hambrick et al. (1993), Geletkanycz (1997), Geletkanycz et Black (2001).

35 Huff et Huff (1980).

36 Saldago et al. (2002).

37 Nystrom et Starbuck (1984), Prahalad et Bettis (1986), Levinthal et March (1993), Hambrick et al. (1993), Geletkanycz (1997)...

tion dissonante, ou tout au moins à en minimiser la portée ; par la « rationalisation », il cherche à modifier son contenu ou sa signification afin de la rendre compatible avec son système de pensée.

Si la stabilité de l'environnement tend à favoriser la convergence des cartes mentales à l'intérieur d'un secteur tout en conduisant à leur rigidification, on comprend que ce ne sont pas simplement des entreprises isolées qui peuvent devenir les victimes de l'inertie de leurs représentations mais le secteur dans son ensemble³⁸. D'où notre troisième proposition : *les représentations partagées au sein d'un secteur sont une source d'inertie des comportements et un frein à l'adaptation du secteur aux transformations de son environnement.*

2.3.2. *L'évolution des représentations*

Les représentations sont-elles à ce point rigides qu'elles ne puissent définitivement pas prendre en compte les mutations intervenues dans l'environnement, condamnant les entreprises concernées pour leur insuffisante capacité d'adaptation ? Évidemment non, car les individus comme les organisations sont dotés de capacités d'apprentissage de nouvelles représentations par évolution de leurs cartes mentales. La littérature dans le champ de la théorie de la firme adopte généralement sur ce plan une approche voisine de celle élaborée par Piaget dans celui de la psychologie de l'enfant. L'ajustement des représentations et modes de pensée à l'évolution de l'environnement s'opère à la fois par « assimilation » et par « accommodation ». L'assimilation consiste à interpréter de nouvelles informations sur la base des cartes mentales existantes, quitte – si ces informations se révèlent peu compatibles avec les représentations en vigueur – à procéder, comme on l'a vu, à leur réfutation ou leur rationalisation. Cependant, lorsque la dissonance cognitive (Piaget évoque le « conflit cognitif ») devient trop forte, c'est le mécanisme d'accommodation qui entre en jeu. Le décideur tente alors d'ajuster ses structures cognitives afin d'intégrer la nouvelle information dans sa vision du monde. Ce type d'approche a été appliqué à l'étude des organisations, notamment par Argyris et Schön (1978) qui distinguent l'apprentissage organisationnel en « simple boucle »

³⁸ Bien entendu, la rigidité des représentations et des modes de pensée est rarement seule en cause. Les mutations de l'environnement appellent généralement un changement stratégique profond impliquant la mobilisation par les entreprises en place de nouvelles compétences qui peuvent se révéler très difficiles à acquérir ou à créer.

consistant, face à une information dissonante, à corriger à la marge ce qu'ils nomment les « theories in use » de l'organisation, de l'apprentissage en « double boucle » qui conduit à leur révision³⁹.

La capacité de remise en cause de ses représentations par un décideur et, au-delà, par une entreprise, fait intervenir un faisceau de facteurs. La radicalité des changements intervenus dans l'environnement, le nombre, la diversité et la récurrence des informations dissonantes favorisent l'apprentissage de nouvelles représentations, qui est également encouragé par la persistance de performances inférieures aux objectifs. À l'inverse, le degré d'institutionnalisation des recettes sectorielles constitue un frein. À l'intérieur de l'entreprise, le profil des dirigeants, mais aussi les caractéristiques de l'organisation, l'efficacité des dispositifs mis en œuvre pour appréhender l'environnement (système de veille, d'intelligence économique...), la facilité avec laquelle l'information circule à la fois verticalement et horizontalement... et plus généralement sa « capacité d'absorption »⁴⁰ et ses « compétences dynamiques »⁴¹ interviennent dans la capacité à rompre l'inertie des formes de pensée et à engager l'effort d'adaptation nécessaire. La nature des facteurs à l'œuvre fait que la capacité de remise en cause et d'adaptation est fortement idiosyncrasique et constitue donc une source supplémentaire de diversité intrasectorielle.

2.3.3. Évolutions des représentations et dynamique sectorielle

L'inégale capacité des individus et des entreprises à prendre acte des changements intervenant dans l'environnement a été identifiée depuis longtemps comme un facteur influant sur la dynamique des structures. Les économistes de la tradition autrichienne, en dépit de ce qui les différencie, s'accordent sur l'idée que les individus n'ont pas la même capacité à identifier les potentialités de leur environnement⁴². Mises (1949-1985) dis-

39 On trouve également dans la littérature l'opposition entre l'« adaptative learning » et le « generative learning » (voir, par exemple, Santos-Vijande et al., 2005), ou entre les mécanismes d'« accréation » et de « tuning » (Rumelhart et Norman, 1978).

40 Cohen et Levinthal (1990).

41 Teece et al. (1997), Pierce et al. (2002).

42 Arena et Festré (2002).

tingue ainsi les « hommes ordinaires » des « promoteurs », ces derniers bénéficiant « d'un coup d'œil plus prompt que la foule ». « Ce sont les pionniers qui poussent et font avancer le progrès économique » (p. 169). Schumpeter (1919-1951) distingue les « leaders » des « imitateurs ». Les leaders se caractérisent par un « besoin instinctif de domination » (p. 15) et par leur « excédent d'énergie » (p. 34). Ces leaders sont les acteurs de l'innovation. Pour Kirzner (1979), les individus sont inégaux dans leur capacité à ressentir, anticiper, deviner... et à diriger cette capacité dans le sens d'une action économique. Certains bénéficient d'une plus grande « vigilance entrepreneuriale » qui leur permet de détecter dans l'environnement des opportunités non perçues par les autres. Notons au passage que cette capacité à percevoir ce que les autres ne voient pas peut se rencontrer plus couramment auprès d'acteurs n'appartenant pas au secteur et dont les représentations ne sont donc pas influencées par les « recettes sectorielles ». On pense bien sûr aux entrepreneurs créateurs d'entreprise, mais aussi aux entreprises étrangères du même secteur⁴³, ou aux entreprises originaires d'autres secteurs en quête de diversification ou de redéploiement.

Certains acteurs auraient donc cette faculté de percevoir dans l'environnement des opportunités de mise en œuvre de nouveaux comportements susceptibles d'être porteurs d'un avantage sélectif. Ils introduisent donc la nouveauté au sein du secteur. La dynamique sectorielle passe alors par un processus de diffusion des éléments de nouveauté perçus comme pertinents. Les auteurs autrichiens soulignent en particulier le rôle des comportements d'imitation. Ainsi, les « hommes ordinaires » de Mises, naturellement enclins à obéir à des routines, se décident à suivre les « promoteurs » une fois leur succès avéré. Les « imitateurs » de Schumpeter, comme leur nom l'indique, imitent les innovations réussies par les « leaders » et contribuent à l'institutionnalisation de nouvelles représentations. Pour Spender (1989), la probabilité de diffusion à l'intérieur du secteur des représentations et des comportements innovants est notamment liée à la réputation à l'intérieur du secteur dont bénéficient les acteurs qui en sont à l'origine. Alors qu'un comportement innovant peut passer inaperçu lorsque c'est un nouvel entrant qui l'introduit, il peut rapidement

43 Si le marché n'est pas totalement intégré, il est très probable que les recettes sectorielles soient différentes. En outre, plusieurs études ont mis en évidence l'influence de la culture nationale sur la cognition des décideurs économiques (voir Geletkanycz et Black (2001) et les références citées dans l'article).

s'imposer comme un nouvel ingrédient des « recettes sectorielles » si c'est un leader ou une entreprise du secteur bénéficiant d'une forte légitimité qui en est à l'origine.

2.3.4. Un modèle de dynamique sectorielle avec firmes hétérogènes

L'approche évolutionniste du changement économique initiée par Nelson et Winter (1982) a fourni un cadre théorique permettant de rendre compte de la manière dont l'hétérogénéité des entreprises interfère avec la dynamique des secteurs d'activité. Ce cadre permet d'envisager la manière dont la question des représentations influe sur la dynamique sectorielle.

Situons-nous dans le contexte hypothétique d'un secteur qui vient seulement d'émerger, peuplé de nouvelles entreprises sans histoire. Cette collection d'entreprises en concurrence ne constitue pas encore une « communauté ». Les décideurs, qui ne peuvent tabler sur les recettes sectorielles pour les guider, fondent leurs représentations de l'environnement et la définition des stratégies opportunes sur la base de leur jugement, alimenté par l'information perçue. La subjectivité des processus cognitifs à l'œuvre conduit à une diversité de représentations à l'intérieur du secteur, qui nourrit la diversité des stratégies mises en œuvre⁴⁴. Les caractéristiques effectives de l'environnement combinées aux comportements mis en œuvre définissent les caractéristiques du régime de concurrence sur la base duquel sont sanctionnées les différentes stratégies, en fonction de leur degré d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement.

Ainsi, les entreprises dirigées par les managers ayant réalisé les perceptions les plus justes et qui ont pu sur cette base élaborer les stratégies les plus adaptées⁴⁵, enregistrent les meilleurs résultats en termes de rentabilité et de croissance. Celles dont les stratégies se sont fondées sur des percep-

44 Afin de nous concentrer sur la question des représentations, on admettra que la mise en œuvre des stratégies ne rencontre aucune contrainte du côté des compétences à mobiliser.

45 Toujours sous l'hypothèse que la stratégie est directement définie par rapport à ce que la perception de l'environnement définit comme souhaitable, sans faire intervenir ce que les compétences de l'entreprise délimitent comme les options stratégiques faisables.

tions particulièrement erronées sont sanctionnées : elles ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, ou voient même leur existence menacée par le niveau de leur rentabilité. Le succès rencontré par les premières tend à conforter la confiance de leurs dirigeants dans leurs représentations. Leurs cartes mentales se consolident. Les difficultés dans lesquelles se trouvent les secondes sont une invitation pour leurs dirigeants à réviser les leurs. Parmi eux, certains approfondissent la démarche d'observation et d'analyse de l'environnement et en déduisent des représentations révisées. D'autres s'efforcent d'imiter les stratégies des entreprises ayant rencontré le succès. Ainsi, par l'emprise croissante des leaders sur le marché, la mise en œuvre de stratégies d'imitation, la correction progressive des erreurs d'analyse de l'environnement, voire la disparition des entreprises ne parvenant pas à réviser leurs stratégies... les représentations adoptées par les firmes tendent à s'homogénéiser. Avec le temps, les événements vécus en commun à l'échelle du secteur, la mobilité du personnel, la multiplication des relations interpersonnelles entre les dirigeants des différentes entreprises, la formation d'organisations professionnelles, la création d'une presse spécialisée... tendent à institutionnaliser ces représentations qui deviennent un élément de connaissance commune à l'échelle du secteur, des « recettes sectorielles ».

Sous réserve d'un environnement relativement stable, le secteur s'installe alors dans un certain *régime de croissance*. Un régime de croissance peut être défini comme un « ordre », c'est-à-dire un mode de fonctionnement du secteur relativement cohérent, qui se traduit par une certaine permanence de ses principales caractéristiques : ses structures, les formes de la concurrence dont découlent les « facteurs clés de succès » qui s'imposent aux entreprises, la nature des ressources et des compétences requises pour prospérer dans le secteur, les caractéristiques du ou des modèles économiques appliqués par les firmes, les modes d'organisation les plus couramment adoptés... Le régime de croissance définit donc un cadre dans lequel s'exercent l'activité des entreprises et la dynamique concurrentielle qui les relie. Au régime de croissance est également associé un ensemble de représentations partagées sur des questions aussi diverses que la nature des attentes des clients, le design des produits, les priorités en matière de développement des technologies, les qualifications à apporter à la main-d'œuvre, les formes d'organisation les plus adaptées à la nature de l'activité...

La convergence des représentations parmi les entreprises du secteur n'est cependant que relative. Malgré les points d'appui collectifs dont ils disposent pour établir leur jugement, les décideurs continuent de mobiliser leur subjectivité dans le processus de décision stratégique. Si les barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables, de nouveaux acteurs pénètrent le secteur, parfois avec des représentations originales. Certaines entreprises en place engagent des stratégies d'adaptation davantage fondées sur l'innovation que sur l'imitation... En outre, l'environnement n'est jamais statique. Même sans connaître des ruptures majeures, il est en évolution permanente : les conditions de base ont leurs dynamiques propres (évolution des attentes des clients, développement des technologies, dynamique des secteurs fournisseurs...) et l'environnement concurrentiel est redéfini en permanence par la mise en œuvre des stratégies d'adaptation et l'arrivée de nouveaux entrants. Les changements qui interviennent dans l'environnement sont une invitation à ajuster en permanence les représentations, ce que les entreprises parviennent à réaliser de manière plus ou moins efficace en fonction du degré de rigidité des cartes mentales. Ainsi, même dans le cadre d'un régime de croissance stabilisé, les structures du secteur ne sont jamais totalement inertes en raison de la dynamique qui naît de l'enchaînement : hétérogénéité stratégique => sélection => adaptation => hétérogénéité stratégique...

Le régime de croissance sectoriel peut se trouver déstabilisé par des mutations de l'environnement : une rupture technologique, une modification majeure du cadre réglementaire, un changement profond intervenant du côté des clients, l'entrée d'un concurrent porteur d'une innovation de rupture... Les recettes perdent de leur efficacité ; les performances des entreprises se dégradent. Le secteur engage alors sa transition vers un nouveau régime de croissance. Ce passage peut rencontrer des résistances. L'inertie des représentations individuelles, alimentée par l'institutionnalisation des recettes sectorielles, s'oppose à la prise de la juste mesure des adaptations qui s'imposent. Les entreprises en place peuvent éprouver de grandes difficultés à mesurer la profondeur des mutations en cours, et tenter de préserver leurs cartes mentales en sous-estimant la portée du changement ou en l'analysant de manière erronée. Les plus promptes à prendre la mesure des mutations, à réviser leurs cartes mentales et à adopter les stratégies d'adaptation qui s'imposent bénéficient d'un avantage sélectif. Les autres assistent à la dégradation de leurs performances et

sont menacées de disparition. Des nouveaux entrants, qui n'ont pas d'héritage cognitif à assumer, pénètrent le secteur et contestent la position des firmes en place...

Les difficultés que les entreprises peuvent rencontrer dans leurs tentatives d'adaptation sont, bien sûr, considérablement renforcées lorsque les mutations de l'environnement appellent de nouvelles stratégies qui exigent des compétences que les entreprises du secteur n'ont pas et qui ne sont pas librement accessibles. Les facteurs d'inertie cognitive en jeu dépassent alors le seul champ des représentations de l'environnement pour s'étendre à la problématique de l'apprentissage de nouveaux savoir-faire.

Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans leurs tentatives d'adaptation les encouragent à tenter de résoudre la dissonance entre les comportements routiniers et les nouvelles représentations des stratégies qui s'imposent par des manœuvres consistant à bloquer le processus concurrentiel, à infléchir le cours de l'évolution de l'environnement. Les entreprises disposent en la matière d'un vaste répertoire d'actions allant de l'adoption d'une politique de prix prédateurs pour contraindre à la sortie les nouveaux entrants innovants, aux actions collectives (notamment via les organisations professionnelles) visant à influencer le cadre réglementaire ou à promouvoir l'adoption des standards qui leur soient favorables. En règle générale, si un minimum de concurrence existe à l'intérieur du secteur et si les barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables, le secteur finit par basculer vers un nouveau régime de croissance, au terme d'un épisode de crise qui aura plus ou moins profondément déstabilisé les structures du secteur et conduit au renouvellement de sa population d'entreprises. De nouvelles représentations collectives s'institutionnalisent enfin dans des recettes sectorielles redéfinies.

Nous aboutissons ainsi à notre quatrième et dernière proposition : *les épisodes de mutation structurelle, de transition d'un régime de croissance sectoriel à un autre, s'accompagnent d'un processus de révision des représentations partagées lequel, une fois l'inertie rompue, est susceptible d'accélérer la transition.*

3. APPLICATION AU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Le secteur du commerce de détail, marqué par la domination de la grande distribution, a longtemps été associé à une culture sectorielle forte (2.1.) qui a ralenti l'adaptation de son régime de croissance aux transformations de son environnement (2.2.). Depuis plusieurs années, le secteur est cependant engagé dans un processus de révision en profondeur des cadres de pensée partagés favorisant l'accélération de la dynamique sectorielle (2.3.). Une enquête menée auprès d'acteurs du secteur confirme qu'une nouvelle culture sectorielle est désormais en place, ce qui devrait favoriser l'accélération de la transformation du secteur (2.4.).

3.1. Une culture sectorielle forte associée au régime de croissance extensive

La révolution commerciale amorcée à la fin des années 1950 a consacré la « grande distribution » comme forme commerciale dominante. À mesure qu'elle étendait son emprise sur le commerce, le secteur entraînait dans un régime de croissance extensive⁴⁶. Ce régime de croissance est marqué par la prégnance du *modèle économique du discount*. À grands traits, le *discount* consiste en une proposition de valeur centrée sur le prix bas, qui s'adosse à un back-office tendu vers l'exploitation des effets de dimension à tous les niveaux, et au service d'un modèle de rentabilité fondé sur la vitesse de rotation du capital. De la prégnance de ce modèle économique découlent d'autres dimensions du fonctionnement du secteur associées au régime de croissance extensive : le développement des concepts commerciaux exploités en réseaux de grandes surfaces, la localisation du commerce en périphérie, la conflictualité des relations industrie/commerce...

Ce régime de croissance extensive s'appuie sur un ensemble de dispositifs qui fondent et diffusent une culture sectorielle marquant les représentations et les comportements des acteurs du commerce. Si les « inventeurs du commerce moderne »⁴⁷ présentent des profils biographiques hétérogènes, la plupart sont liés par un fil invisible qui a fortement contri-

⁴⁶ Moati (2001).

⁴⁷ Thil (1966).

bué à l'amorce de la formation de cette culture sectorielle : la fascination pour le modèle de distribution en plein développement dans les États-Unis de l'après-guerre. Cette fascination va les conduire à participer aux missions de productivité organisées par le Commissariat Général au Plan pour observer sur le terrain les méthodes américaines. Un peu plus tard, ils se succéderont dans les fameux séminaires donnés par Bernardo Trujillo à la National Cash Register Company. Chatriot et Chessel rappellent que, sur les quelque 13 000 personnes qui ont assisté aux séminaires de Trujillo entre 1957 et 1966, on pouvait compter 2 347 Français⁴⁸... dont la plupart de ceux qui devaient devenir les grandes figures de la distribution hexagonale. Ils allaient fidèlement mettre en application les principes clés martelés par le gourou, et en faire ainsi le socle de la culture sectorielle en construction : le libre-service, le prix bas, le parking et le spectacle.

Ces enseignements ont ensuite été relayés dans les structures de formation. Chatriot et Chessel insistent sur le rôle des stages organisés dans les années 1970 par la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), et via l'apparition d'une presse professionnelle spécialisée. *Libre Service Actualités (LSA)* – appelé à devenir une véritable institution sectorielle – est créé en 1958. Ce titre (puis d'autres) va servir de caisse de résonance à la formidable réussite des pionniers de la révolution commerciale, pour la plupart autodidactes partis de rien ou presque, dont certains allaient fonder des empires. Pendant longtemps, la culture du secteur a été nourrie du récit de ces réussites individuelles. Dès 1966, Étienne Thil, alors journaliste avant de rejoindre le groupe Carrefour, très proche de Bernardo Trujillo, publie *Les inventeurs du commerce moderne*, qui glorifie les pionniers et souligne les principes à la base de leur succès. D'autres ouvrages du même type suivront⁴⁹ qui partagent de rendre compte du succès de la grande distribution, moins par la rencontre d'un modèle économique et d'une époque, que par le talent visionnaire de grands entrepreneurs et leur fidélité à des principes fondateurs, parmi lesquels l'idée que le prix bas est la raison d'être du commerce moderne.

48 Chatriot et Chessel (2006).

49 Parmi les ouvrages récents, retenons *Les grandes voix du commerce*, livre d'entretiens publié en 1997 par Claude Sordet, et *La Saga du commerce français* de Frédéric Carluier-Loussouam et Olivier Dauvers (2004). Les grandes figures de la naissance de la grande distribution ont également souvent pris la plume pour raconter leur aventure.

La culture sectorielle associée au régime de croissance extensive est également très fortement imprégnée du modèle de la « roue de la distribution », élaboré par le chercheur américain Malcom McNair⁵⁰ et popularisé en France dans le milieu professionnel par Étienne Thil. La simplicité de ce modèle et sa pertinence apparente au vu d'un survol de l'histoire du commerce expliquent sans doute son succès. Il est régulièrement relayé dans la sphère professionnelle, explicitement ou implicitement, au travers des formations commerciales et de la littérature managériale⁵¹. Il renforce la légitimité des représentations et invite les responsables d'enseignes à réagir aux dégradations de leurs résultats par plus de rigueur dans l'application du modèle.

Ainsi, on a là une illustration de notre deuxième proposition : le rapide succès rencontré par les pionniers de la grande distribution a rapidement conduit à la formation de représentations partagées, qui se sont consolidées avec l'institutionnalisation de ce jeune secteur d'activité. Articulée autour du modèle du « discount », la culture sectorielle issue de ces représentations a été une composante importante du régime de croissance extensive qui a marqué ce secteur de sa création à la fin des années 1980.

3.2. La rigidité de la culture sectorielle

Le régime de croissance extensive manifeste cependant ses premiers signes d'essoufflement dès la fin des années 1980 qui vont conduire à son entrée en crise⁵². Deux séries de facteurs sont à l'origine de cette évolution. La première, endogène au secteur, réside dans la saturation progressive d'un potentiel de croissance basé sur la prise de parts de marché aux formes de commerce traditionnelles. La seconde renvoie aux mutations de l'environnement économique et social dans lequel le secteur du commerce se trouve encastré. Que ce soit sur le plan économique (crise du fordisme et émergence

⁵⁰ McNair (1931, 1958).

⁵¹ Là aussi, Étienne Thil a beaucoup contribué à la diffusion de cette théorie au sein du milieu professionnel. La théorie de la roue de la distribution a encore aujourd'hui ses chauds partisans qui continuent à lui assurer une certaine audience dans le microcosme. Voir en particulier les écrits (et les interventions orales) d'Olivier Dauvers, journaliste spécialisé (www.olivierdauvers.fr, Dauvers, 2003).

⁵² Pour une analyse approfondie des facteurs à l'origine de la crise du régime de croissance extensive, voir Moati (2001, 2011).

d'une économie post-fordienne) ou sur le plan sociétal (dépassement de la modernité emblématique des Trente Glorieuses), cet environnement amorce dès la fin des années 1960 une phase de mutation profonde qui conduit à la redéfinition d'un certain nombre de conditions de base du secteur du commerce influant sur son régime de croissance. Le modèle du discount et les caractéristiques dominantes de l'appareil commercial qui en est issu apparaissent de plus en plus déphasés par rapport à un environnement économique et social qui invite à une refondation de la manière d'écouler les marchandises et de satisfaire les besoins des consommateurs.

Pourtant, la marche vers un nouveau régime de croissance se révèle longue et laborieuse. Une première raison réside dans la concentration des structures du secteur, renforcée au fil des opérations de fusion-acquisition. Par contraste, à l'aube des années 1960, le secteur était composé d'une myriade de structures familiales, sans pouvoir de marché ni réelles capacités d'adaptation. En outre, alors que la mondialisation a contraint de nombreux secteurs à la restructuration, l'internationalisation du commerce de détail est demeurée pendant longtemps modeste. Elle s'est accélérée depuis environ une quinzaine d'années, mais le degré d'ouverture internationale de cette activité demeure limité. Cette spécificité, qui trouve son explication à la fois dans les différences de cadres réglementaires nationaux et dans la persistance de dissemblances significatives dans les habitudes de consommation, a entretenu le caractère oligopolistique du secteur et contribué ainsi à ralentir les mutations.

Cette relative stabilité des structures du secteur a contribué à la calcification de la culture sectorielle. La permanence des organisations professionnelles, l'ancienneté dans le secteur d'un grand nombre de dirigeants, un modèle de gestion des ressources humaines qui fait la part belle à l'ascenseur social mais, du même coup, fait que les dirigeants se recrutent au sein même du microcosme, la mobilité des journalistes et des consultants spécialisés vers les carrières dans les entreprises du secteur... sont des facteurs qui ont activement participé à cette rigidification des cadres de pensée. C'est cette rigidification – confortée par des performances financières qui demeurent pendant longtemps très confortables – qui explique pourquoi les entreprises du secteur ont réagi si souvent aux premières manifestations de remise en cause du régime de croissance extensive par des appels à l'orthodoxie dans l'application du modèle qui avait fait leur succès. Ainsi,

l'événement perturbateur qu'a constitué la percée du hard-discount à partir de la fin des années 1980 a eu tendance à être analysé comme un nouveau tour de la roue de la distribution. Celui-ci se serait trouvé facilité par la vulnérabilité croissante d'une grande distribution désormais « embourgeoisée » qui, en raison de sa position dominante, aurait pris ses distances vis-à-vis de sa vocation à casser les prix. Cette croyance en la roue de la distribution a contribué à inciter les distributeurs, du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, à concentrer leur énergie stratégique à tenter d'endiguer l'évasion d'une partie de leur clientèle vers le hard-discount, en restaurant la compétitivité-prix de leurs enseignes et/ou en créant de nouveaux concepts commerciaux résolument positionnés sur le prix bas.

De manière générale, les entreprises du secteur ont eu tendance à réagir aux limites de plus en plus manifestes du régime de croissance extensive en s'efforçant d'en prolonger le règne⁵³. Éprouvant des difficultés à faire le deuil d'une croissance rapide, leur énergie s'est ainsi longtemps concentrée sur la recherche de nouveaux leviers de croissance. Elles les ont trouvés avec plus ou moins de bonheur dans la diversification vers la vente d'autres catégories de produits et de services, les opérations de croissance externe et, surtout, l'internationalisation (orientée de manière privilégiée vers des pays en retard de développement commercial). La saturation du potentiel de croissance sur le marché national s'est cependant intensifiée au cours du temps, à mesure que se densifiait le maillage du territoire en points de vente et que se durcissaient les contraintes réglementaires pesant sur les ouvertures de nouveaux magasins. L'apparition avec Internet d'un nouveau circuit de distribution disposant d'avantages distinctifs très marqués constitue bien évidemment un facteur aggravant.

La période qui s'étend de la fin des années 1980 au milieu des années 2000 illustre ainsi notre troisième proposition : l'inertie de la culture sectorielle joue comme un frein à la mutation structurelle du secteur.

3.3. Des signes d'une révision de la culture sectorielle

Il semble cependant que le mouvement de révision des représentations partagées au sein du secteur ait connu une accélération à partir des premières années de la décennie 2000. Il est difficile d'identifier avec précision les

⁵³ Moati (2001).

facteurs à l'origine de cette évolution. L'accélération de l'internationalisation⁵⁴, le renouveau de la vente à distance avec l'arrivée de l'Internet, mais aussi l'approfondissement des mutations économiques et sociales, semblent s'être conjugués pour accélérer la prise de conscience de la nécessité d'une adaptation et de l'entrée dans le nouveau régime de croissance. Le renouvellement et le rajeunissement des équipes à la tête des grandes entreprises de distribution, conduisant à l'arrivée de dirigeants ne venant pas du secteur, ont également joué en faveur de la révision du contenu de la culture sectorielle et la remise en cause des modèles établis.

Il est progressivement de plus en plus admis que les formes de distribution héritées de la précédente révolution commerciale souffrent de n'avoir pas su suffisamment s'adapter aux évolutions de l'environnement, et en particulier aux comportements de consommation. Ce diagnostic se concentre autour de deux points : 1) la crise de l'hypermarché et, plus globalement, la perte d'attractivité du commerce en grandes surfaces de périphérie au profit du commerce urbain ; 2) la prise de conscience de la nécessité de dépasser une culture du produit afin d'amorcer un mouvement de centrage sur le client. Ces transformations des représentations sont perceptibles à la fois au plan du discours que tiennent les acteurs et que véhicule la littérature professionnelle, et au travers d'actions conduites par les firmes du secteur. Nous procéderons par touches impressionnistes.

Au plan du discours, la presse professionnelle commence à se faire l'écho des difficultés de l'hypermarché au début des années 2000, en réaction notamment à la publication des premières statistiques faisant état de l'essoufflement de la dynamique du format. Ainsi, LSA en mai 2002 fait sa une avec « Hypermarché : le modèle s'essouffle ». Les statistiques de l'INSEE confirment celles de la Fédération du Commerce et de la Distribution et de Nielsen ou Secodip : depuis plusieurs années, les hypers cèdent du terrain. Une analyse du phénomène est proposée en 2003, alors que LSA célèbre les 40 ans de l'hypermarché. Dans le chapeau de l'article d'ouverture du dossier consacré à l'événement, on peut lire : « Malgré les incertitudes qui pèsent sur ce format désormais mature en France, (les grands acteurs de

54 On notera que les restructurations les plus lourdes sont souvent intervenues dans les sous-secteurs du commerce qui ont dû faire face à l'entrée de concurrents étrangers innovants : Ikea dans le meuble, Zara et H&M dans l'habillement...

cette success story) restent sereins pour l'avenir »⁵⁵. Deux facteurs sont mis en avant pour expliquer le tassement de la part de marché des hypermarchés. Conformément aux enseignements du modèle de la roue de la distribution, le premier est l'augmentation des marges qui a réduit l'avantage de compétitivité-prix de l'hyper par rapport aux formats concurrents. Ainsi, Gérard Mulliez, le patron-fondateur d'Auchan, déclare-t-il : « L'hyper de 1963 était un peu le hard-discount d'aujourd'hui et les hypers d'aujourd'hui, par certains côtés, peuvent ressembler aux grands magasins des années 1970 ». Une « certaine lassitude de la clientèle » est désignée comme le second facteur de la perte de dynamisme de l'hyper.

Mais, au total, les responsables interrogés par LSA se veulent rassurants. Ainsi : « Qui menace vraiment l'hyper aujourd'hui ?, interroge par exemple Michel-Édouard Leclerc, le coprésident des centres E. Leclerc. Il représente la forme de distribution la plus performante et la plus fréquentée. C'est vrai que ce format est grignoté à la marge, que les très grands hypers ont moins la cote auprès de certains clients, et que le hard-discount fait un retour en force. Mais ce que perd l'hyper, c'est la partie indue, la partie de son succès pour lequel il n'était pas fait. Dépoter les yaourts à l'unité, par exemple, n'est pas dans sa vocation première ! Quant à la reprise des parts de marché de la proximité en zone urbaine, elle va permettre à l'hyper de revenir à sa vocation initiale de grand distributeur proposant des prix attractifs sur des segments larges. » Et le patron du groupement d'annoncer des objectifs ambitieux de croissance...

Ce n'est que progressivement que s'installe la représentation d'une crise profonde de l'hypermarché que seule une révision en profondeur du modèle serait en mesure de contrer. Cette accélération de la révision des croyances intervient *grosso modo* au milieu des années 2000. Des entretiens réalisés en 2006 auprès de dirigeants d'entreprises de la grande distribution alimentaire ont permis de prendre la mesure des révisions des représentations⁵⁶. En particulier, il est désormais admis que l'hypermarché est un concept qui a atteint une phase avancée de son cycle de vie. Il rencontre des difficultés structurelles d'adaptation à son environnement,

55 « Les 40 ans de l'hyper », LSA, 29 mai 2003.

56 Crédoc (2006).

qui pèsent durablement sur ses résultats. Le livre publié par GSI en 2008⁵⁷, construit autour d'entretiens réalisés auprès de patrons d'entreprises de la grande distribution, fournit un précieux point à date des représentations qui dominent alors le microcosme sectoriel. Le diagnostic de l'arrivée à maturité de ce qui est désigné comme le « modèle français » est clairement établi. Pour Serge Papin, P.-D.G. de Système U, « le modèle de l'hyper, du grand hyper, est un modèle mature »⁵⁸. « La fréquence des visites et le nombre d'enseignes fréquentées sont en baisse. C'est un phénomène de fond, structurel », ajoute Jean-François Cherrid, directeur du marketing d'Auchan⁵⁹. Les limites du modèle du discount sont clairement reconnues. « La différence ne se fait pas qu'au travers des prix et des promotions... Il faut apporter autre chose », déclare Gérard Lavinay, directeur organisation, système et supply chain de Carrefour⁶⁰. Dans une section de l'ouvrage intitulée de manière significative « Place à la différenciation », les auteurs résument les propos des dirigeants interrogés en identifiant quatre axes stratégiques pensés comme devant structurer l'évolution du secteur pour les dix années à venir : « le rôle de l'enseigne comme marque, le succès annoncé du format intermédiaire, la multiplication de magasins spécialisés et enfin le développement de services pour mieux servir les consommateurs »⁶¹. Il est désormais clairement établi que la crise de l'hyper n'est pas que la simple conséquence d'un « embourgeoisement » ayant porté atteinte à la compétitivité-prix du format.

L'évolution des représentations est également perceptible au plan des stratégies des acteurs et de leur évolution. Au cours de la première moitié des années 2000, l'énergie des groupes de distribution alimentaire est concentrée sur les moyens de contenir l'évasion de la clientèle vers le hard-discount. Puis, le palier observé dans le développement du hard-discount s'ajoute aux marges de manœuvre en matière de politique tarifaire regagnées à l'occasion de la réforme par étapes de la loi Galland pour encourager les distributeurs à déplacer progressivement le centre de gravité de leurs stratégies et à rechercher le soutien à la compétitivité de l'hyper au-delà

57 Georget et al. (2008).

58 Georget et al. (2008, p. 18).

59 *Ibid.*, p. 20.

60 *Ibid.*, p. 23.

61 *Ibid.*, p. 35.

du seul argument du prix. De manière significative, alors que Wal-Mart et les hard-discounters allemands s'étaient érigés comme modèles, les yeux se tournent de plus en plus vers Tesco, le leader de la distribution alimentaire britannique qui fonde sa formidable croissance sur la connaissance de ses clients et la maîtrise des outils de marketing relationnel.

Les états-majors des groupes sont renouvelés, rajeunis, et font entrer en scène des dirigeants provenant d'autres horizons professionnels (industriels, distributeurs étrangers...). Chacune à sa manière, les enseignes ont engagé une réflexion approfondie sur les manières de relancer la dynamique du format et procèdent à des expérimentations. Par exemple, Carrefour a lancé en 2009 un plan de transformation intitulé « Réinventer l'hypermarché pour enchanter nos clients », qui se déploie autour de cinq axes : passer de courses pénibles à des courses plaisir, enrichir le service commercial, développer les rayons de produits frais, animer le point de vente, et affirmer une vocation de spécialiste sur chaque catégorie de produits traités. Ce plan a débouché en août 2010 sur l'expérimentation du modèle « Carrefour Planet » dans deux hypers de la région lyonnaise. Les autres enseignes inscrivent leurs réflexions à peu près sur les mêmes axes. Afin de « réenchanter l'hyper », Auchan a défini un ensemble de 14 « partis pris d'enseigne » autour desquels sont concentrés les efforts afin d'affirmer l'identité de l'enseigne et répondre aux attentes des clients tout en se différenciant.

La traduction en acte de l'évolution des représentations est également sensible à l'échelle, non pas seulement des enseignes, mais des groupes, au travers du rééquilibrage des priorités entre les formats exploités. Ainsi, ces dernières années ont été riches en création de nouveaux concepts, sur petites ou moyennes surfaces, dits de « proximité » : Monop, Chez Jean, U Express, Carrefour City... Les acteurs qui ont été à l'origine de la précédente révolution commerciale déployaient aujourd'hui une part importante de leur capacité d'innovation et de développement en direction de formats qui semblaient il y a peu encore condamnés. Les dirigeants, dans leurs anticipations de l'avenir du commerce, intègrent de plus en plus les changements intervenus dans l'environnement sociétal : le vieillissement de la population et la réduction tendancielle de la taille des ménages, le coût croissant de la mobilité automobile, la différenciation du rapport que les consommateurs ont au temps, l'évolution des valeurs en faveur de la recherche du lien social, la sensibilité croissante de l'opinion publique aux

problématiques du développement durable..., autant de facteurs pensés comme portant atteinte à l'attractivité de l'hyper (et plus généralement du commerce de périphérie en grandes surfaces) et qui réhabilitent le commerce de proximité. Longtemps réticents à l'idée que le e-commerce puisse pénétrer significativement la distribution alimentaire, les distributeurs se lancent dans une course mimétique aux ouvertures de *drives* à partir de 2010, installant ainsi l'idée du multicanal dans la culture sectorielle.

Le repositionnement de l'hypermarché et le déploiement des nouveaux concepts commerciaux illustrent également une transformation des représentations portant les attentes des consommateurs. En dépit de la concurrence des formules hard-discount et d'une conjoncture du pouvoir d'achat morose, il semble acquis que les attentes des clients ne s'épuisent pas dans la question du prix bas. Les consommateurs sont perçus comme de plus en plus hétérogènes, et exprimant des attentes complexes qui supposent de développer de nouveaux outils et de nouvelles compétences pour les appréhender et tenter d'y répondre. Fonction souvent délaissée au profit des achats, le marketing devient central dans l'organisation des groupes de distribution⁶². Il lui revient de cibler la clientèle, de différencier l'enseigne, et de nourrir avec les clients une relation susceptible de les fidéliser. La figure du client est de plus en plus mobilisée dans le discours des dirigeants et la littérature professionnelle, le secteur suivant en cela – avec retard – une tendance générale qui marque le capitalisme contemporain. Simultanément, l'accent est souvent mis sur l'idée que l'offre commerciale, au-delà de l'accès au produit à des prix compétitifs, doit s'enrichir de services : praticité, accessibilité, gain de temps, pertinence des réponses apportées aux problèmes...

Les années récentes illustrent donc notre quatrième proposition : l'accumulation des facteurs de mutation du régime de croissance sectorielle a fini par vaincre l'inertie des représentations et semble avoir conduit à une révision du contenu de la culture sectorielle. Une double question se pose cependant : jusqu'où les représentations associées au régime de croissance extensive ont-elles été remises en cause ? Les « nouvelles » représentations sont-elles suffisamment partagées parmi les acteurs du secteur pour conduire à leur institutionnalisation, et pour en faire le pourvoyeur de « recettes sectorielles » associées à un nouveau régime de croissance ?

62 Moati et Volle (2010, 2011).

3.4. La vision du commerce de demain par les acteurs

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 160 acteurs du commerce, composé de cadres dirigeants de réseaux de distribution alimentaires et non alimentaires, de responsables d'organisations professionnelles, ainsi que d'un ensemble de chercheurs et de consultants spécialisés sur le commerce⁶³. Le questionnaire visait à appréhender la manière dont les personnes interrogées percevaient ce que serait le commerce de détail à 10 ans, à l'horizon 2020. Par manque d'espace, nous nous contenterons ici de résumer les principaux résultats de cette enquête⁶⁴.

Invités d'abord à se prononcer sur l'intensité des changements que le secteur du commerce est appelé à connaître au cours des dix prochaines années, les acteurs interrogés sont à peu près unanimes (92 %) à anticiper une accélération du changement par rapport aux dix dernières années, et un sur trois s'attend à une véritable révolution commerciale. La prise en compte d'un changement structurel est donc désormais effective.

La technologie d'une part et l'évolution des comportements de consommation liée aux mutations sociétales d'autre part sont très largement identifiées comme les principaux facteurs devant conduire à ces changements de forte intensité. Le développement technologique est appelé à doper l'essor du e-commerce dont la part de marché est attendue en moyenne à 24 % à l'horizon 2020 (pour environ 4 % au moment de l'enquête). Il favoriserait également l'adoption de comportements de consommation plus réflexifs renforçant le pouvoir des consommateurs. Ces derniers exprimeraient des demandes de plus en plus individualisées et seraient en attente d'une relation marchande plus personnalisée.

Ces facteurs de changement sont pensés comme devant conduire à un environnement beaucoup plus concurrentiel invitant les distributeurs à

63 L'enquête a été réalisée durant l'été 2010. L'échantillon se compose de 114 « professionnels » et 46 « experts ». L'accès aux dirigeants de réseaux de distribution a été facilité par le relais assuré par les fédérations professionnelles du commerce de détail. Le questionnaire, administré en ligne, comportait un vaste ensemble de questions ouvertes qui ont permis aux personnes interrogées de préciser leur vision.

64 Nous renvoyons le lecteur intéressé par le détail des résultats à Moati et al. (2010).

répondre à l'offensive du e-commerce (stratégies multicanal, exploitation des avantages comparatifs des points de vente physiques) tout en se montrant davantage à l'écoute des attentes des consommateurs par le développement des services, la personnalisation de la relation, l'offre de solutions, la recherche de plus de praticité, voire pour certains répondants, par l'engagement dans une démarche de RSE.

Interrogés sur les perspectives de développement des différents formats de point de vente et les différentes formes d'implantation commerciale, les professionnels et les experts expriment des visions d'avenir en rupture par rapport aux tendances des dernières décennies. L'avenir serait clairement à la proximité... Une importante majorité de répondants (69 %) anticipe un renforcement au cours des dix prochaines années du poids des petites surfaces de proximité alors que, pour près de trois répondants sur quatre, celui des hypermarchés serait condamné à reculer.

Nous avons demandé aux personnes interrogées de choisir parmi trois scénarios celui le plus proche de leur propre vision de l'avenir du commerce. Seule une petite minorité de répondants (18 %) retient le scénario du « règne du prix cassé » inspiré par la théorie de la roue de la distribution. Les autres se répartissent de manière à peu près équilibrée entre le scénario du « commerce de précision » (un commerce qui prend acte de la diversité des attentes des consommateurs et généralise les stratégies de segmentation-différenciation) et le scénario du « commerce serviciel » (un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat pour la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et apporteur de solutions pour ses clients).

Enfin, près de trois distributeurs interrogés sur quatre estiment que leur enseigne va devoir engager un effort d'adaptation à la situation à venir. Parmi les priorités en matière d'adaptation qui leur ont été proposées, les répondants ont largement privilégié « la capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients » (retenu par 59 % des distributeurs interrogés), « développer une approche multicanal » (55 %), « la capacité à créer une offre différenciatrice » (54 %) et, dans une moindre mesure, « une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients » (34 %) et « développer une offre de services » (23 %). Les items relatifs à la maîtrise des coûts et à l'affirmation d'une compétitivité-prix – très attachés au régime de croissance extensif – ne sont retenus que par une petite minorité de répondants.

**La nature des changements attendus
dans le secteur du commerce à 10 ans**

« En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ? »	% des répondants ayant fourni une ou plusieurs réponses relevant de ce registre de citations		
	Professionnels	Experts	Ensemble
Le e-commerce	33 %	37 %	34 %
Le multicanal	28 %	24 %	27 %
L'usage des TIC	28 %	15 %	25 %
REGISTRE e-commerce/TIC/multicanal	64 %	59 %	63 %
Le ou les services	26 %	7 %	21 %
La personnalisation de la relation	23 %	10 %	19 %
Le conseil, l'offre de solutions	12 %	2 %	10 %
REGISTRE Services/ personnalisation/conseil	45 %	17 %	37 %
La proximité	26 %	27 %	26 %
La praticité	9 %	0 %	7 %
REGISTRE Proximité/ praticité	32 %	27 %	31 %
Renforcement du niveau d'attentes	26 %	10 %	21 %
Segmentation/différenciation	22 %	22 %	22 %
Spécialisation de l'offre	7 %	10 %	8 %
REGISTRE Segmentation/ spécialisation	26 %	22 %	25 %
Le développement durable	11 %	24 %	15 %
Consommer mieux	7 %	12 %	8 %
Engagement, responsabilité	8 %	10 %	8 %
REGISTRE RSE	18 %	24 %	20 %
Mobilité des consommateurs	4 %	15 %	7 %
Marques de distributeurs	5 %	7 %	5 %
Prix bas, low cost	3 %	17 %	7 %

Source : Moati et al. (2010)

Au total, les résultats de l'enquête révèlent un important renouvellement des représentations des acteurs. Les anticipations sont souvent aux antipodes des caractéristiques centrales du modèle de la grande distribution à l'heure du régime de croissance intensive. Conformément à notre quatrième proposition, des représentations en rupture se diffusent alors même que le secteur entre dans un nouveau régime de croissance.

En dépit des incertitudes qui entourent encore les caractéristiques de ce nouveau régime de croissance, le degré de convergence des représentations individuelles est fort, tant sur l'intensité des changements en cours, que sur ses causes et ses conséquences. Les différences d'appréciation entre les « professionnels » et les « experts » apparaissent dans l'ensemble comme relativement modestes, les « experts » se montrant en moyenne légèrement plus radicaux dans des visions d'avenir en rupture. Les points de consensus à l'échelle de l'ensemble des répondants sont suffisamment nombreux et portent des points suffisamment importants pour que l'on puisse avancer l'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle culture sectorielle. Sur le plan des représentations tout au moins, les acteurs du commerce sont en train de tourner la page de la distribution de masse discount. Le commerce qu'ils imaginent pour 2020 est résolument « orienté client » et recherche sa compétitivité avant tout au travers de sa capacité d'écoute et de satisfaction des attentes des clients, dans toute leur diversité. L'accélération des stratégies d'adaptation observée au cours des dernières années trouve donc son pendant du côté d'une transformation profonde de la culture sectorielle qui, à la fois, a fini de convaincre les acteurs du secteur d'une mutation en cours et leur a fourni des repères pour orienter leurs stratégies d'adaptation. Nous trouvons le support à notre première proposition soulignant l'importance de la manière dont évoluent les représentations dans la dynamique du régime de croissance sectorielle.

4. CONCLUSION

Cet article s'inscrit dans un cadre institutionnaliste et évolutionniste qui souligne le rôle que jouent les représentations et les cartes mentales des dirigeants d'entreprises dans le fonctionnement et la dynamique des secteurs d'activité. La subjectivité des représentations est une conséquence de l'incertitude qui caractérise l'environnement sectoriel et de la

rationalité limitée des agents. À l'échelle des secteurs, plusieurs mécanismes concourent à l'homogénéisation des représentations par le jeu d'une culture sectorielle. L'inertie des représentations individuelles et collectives est un facteur de réduction de la capacité d'adaptation des entreprises, susceptible de ralentir et d'introduire des biais dans la trajectoire d'évolution des secteurs face à un environnement en mutation qui, dans les cas extrêmes, peut constituer une menace sur la pérennité des acteurs en place.

Cette grille d'analyse a été appliquée au secteur du commerce de détail. Le développement spectaculaire de la grande distribution à partir du début des années 1960 s'est accompagné de la formation et de la consolidation d'une culture sectorielle forte autour du modèle du *discount*. Face aux mutations de leur environnement remettant en cause la pertinence de ce modèle, la rigidité de la culture sectorielle a nourri une inertie des comportements ralentissant le processus d'adaptation à la nouvelle donne. Une phase de remise en cause des représentations en usage a cependant été amorcée à partir du début des années 2000. L'enquête réalisée en 2010 auprès d'un échantillon d'acteurs du secteur témoigne de la mise en place d'une nouvelle culture sectorielle résolument « orientée client ». Les caractéristiques structurelles du secteur (concentration, barrières à l'entrée...) ont permis que, en dépit de la lenteur du processus d'ajustement de la culture sectorielle, la dynamique du secteur ne s'est pas accompagnée (tout du moins à ce jour) d'un renouvellement massif de son tissu d'entreprises.

Dans la mesure où les représentations contribuent à la définition des stratégies, le renouvellement de la culture sectorielle conduit à anticiper une accélération des mutations engagées dans le secteur du commerce au cours des années récentes. Il reste cependant à évaluer, d'une part, le degré d'enracinement des nouvelles représentations révélées par l'enquête et leur sensibilité à la conjoncture et, d'autre part, le degré d'inertie des entreprises de distribution, sur le plan de leur organisation interne et de leurs compétences, pour réussir à réformer en profondeur leur mode de fonctionnement afin de s'adapter à leur vision de ce que sera le commerce demain. Le changement intervenu en 2012 à la tête de Carrefour, conduisant au retour d'une équipe dirigeante issue du sérail et bien résolue à renouer avec une stratégie offensive sur le terrain des prix, peut être vu comme un indice de la fragilité des nouvelles représentations.

Le secteur de la grande distribution alimentaire offre ainsi un soutien aux propositions issues du cadre théorique proposé. Les représentations individuelles au sein d'un secteur tendent effectivement à être homogénéisées par le jeu d'une culture sectorielle. L'inertie de cette dernière peut constituer un frein à l'adaptation collective aux transformations du régime de croissance sectoriel. Mais l'intensité de ces transformations, ainsi que les déstabilisations provoquées par la dégradation persistante des performances ou l'entrée de nouveaux concurrents directs ou indirects, finit par conduire à la révision des représentations. L'enquête conduite auprès des acteurs du secteur témoigne de ce qu'une nouvelle culture sectorielle semble être désormais en place qui est de nature à accélérer l'entrée dans le nouveau régime de croissance. La dynamique des représentations apparaît ainsi comme une composante importante de la dynamique sectorielle.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON, E., HAMBRICK, D. C. (1997), "Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, p. 513-532.
- ALCHIAN, A. A. (1950), "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, vol. 58, n° 3, p. 211-222.
- ARDENTI, R., VRAIN, P. (2000), *Les PME et leurs dirigeants. Stratégies de marché et stratégies internes*, Dossiers de Recherche, n° 17, Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand.
- ARENA, R., FESTRE, A. (2002), « Connaissance et croyances en économie : l'exemple de la tradition autrichienne », *Revue d'Économie Politique*, vol. 112, n° 5, p. 635-657.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D.-A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- ARROW, K.-J. (1986), "Rationality of Self and Others in an Economic System", *Journal of Business*, vol. 59, n° 4, p. 385-399.
- BROWNLIE, D., SPENDER, J. C. (1995), "Managerial Judgement in Strategic Marketing. Some Preliminary Thoughts", *Management Decisions*, vol. 33, n° 6, p. 39-50.
- CALORI, R., JOHNSON, G., SARNIN, P. (1994), "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization", *Strategic Mapping Journal*, vol. 15, p. 437-457.
- CARLUER-LOUSSOUAM, F., DAUVERS, O. (2004), *La Saga du commerce français*, Rennes, Dauvers.
- CHATRIOT, A., CHESSEL, M.-E. (2006), « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, Économie et Société*, vol. 25, p. 67-82.
- CHILD, J. (1972), "Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, p. 1-22.
- COHEN, W., LEVINTHAL, D. (1990), "Absorptive capacity: a new learning perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- CREDOC, Geste (2006), *Contrat d'étude prospective commerce alimentaire, rapport pour Délégation à la formation professionnelle – Fédération du commerce et de la distribution*, Paris.

- CYERT, R. M., MARCH, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall.
- DAUVERS, O. (2003), « Bob le hardeur, assassiné pour avoir bloqué la roue de la distribution », in *Le commerce en 2053*, Paris, IFM, p. 12-16.
- DEEPHOUSE, D. L. (1999), "To Be Different, or To Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 147-166.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- DOSI, G. (1988), "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, n° 3, p. 1120-1171.
- EDEN, C. (1988), "Cognitive Mapping", *European Journal of Operational Research*, vol. 36, n° 1, p. 1-13.
- FESTINGER, L. (1957), *A theory of Cognitive Dissonance*, CA, Stanford University Press.
- GELETKANYCZ, M. A. (1997), "The Salience of «Culture's Consequences»: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 8, p. 615-634.
- GELETKANYCZ, M. A., BLACK, S. S. (2001), "Bound by the Past? Experience-Based Effects on Commitment to the Strategic Status Quo", *Journal of Management*, vol. 27, n° 1, p. 3-21.
- GEORGESCU-ROEGEN, N. (1954), "Choice, Expectations and Measurability", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 67, p. 503-534.
- GEORGET, P., DAMERY, N., GALLOIS, J.-B. (2008), *Quel avenir pour le commerce en France ? Neuf patrons vous en disent plus*, Paris, Somogy.
- GRANOVETTER, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1, p. 25-41.
- HAMBRICK, D. C., GELETKANYCZ, M. A., FREDRICKSON, J. W. (1993), "Executive Commitment to the statu quo: Some Tests of its Determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 401-418.
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 193-206.
- HAYEK, F. A. (1953), *Scientisme et sciences sociales*, Paris, Plon.
- HAYEK, F. A. (1960), *The Constitution of Liberty*, Chicago, University of Chicago Press.
- HAYEK, F. A. (1978), "The Primacy of the Abstract", in *New Studies in Philosophy, Politics, Economics, and the History of Ideas*, London, Routledge and Keagan Paul.
- HUFF, A. S., HUFF, J. O., with BARR, P. S. (2000), *When Firms Change Direction*, Oxford, Oxford University Press.
- JACQUEMIN, A. (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Paris, Louvain-la-Neuve, Economica-Cabay.
- KIRZNER, I. M. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago & London, The University of Chicago Press.
- KNIGHT, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, H. Schnaffer & Marx.
- LEONARD-BARTON, D. (1992), "Core capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-127.

- LEVINTHAL, D. A., MARCH, J. G. (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 95-112.
- LUCAS Jr., H. C., GOH, J. M. (2009), "Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 18, p. 46-55.
- MCNAIR, M. P. (1958), Significant Trends and Developments in the Postwar Period, in A. B. Smith (Ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implication for the University*, University of Pittsburgh Press, p. 1-25.
- MCNAIR, M. P. (1931), "Trends in Large-Scale Retailing", *Harvard Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 30-39.
- MILLER, D. (1991), "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, vol. 37, p. 34-52.
- MOATI, P., (1989), La filière sport, rapport pour le ministère de l'Industrie et le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports, Crédoc, Paris.
- MOATI, P., (1992), « La filière du roman : de la passion à la rationalité marchande », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 7, p. 103-138.
- MOATI, P. (1996), « Méthode d'étude sectorielle », vol. 2, *Cahier de recherche du Crédoc*, n° 93.
- MOATI, P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI, P. (2011), *La nouvelle révolution commerciale*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI, P., avec JAUNEAU, P., LOURDEL, V., (2010), « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur », *Cahier de recherche du Crédoc*, n° 271.
- MOATI, P., VOLLE, P., (2010), « La montée de la compétence marketing dans la distribution », *Cahier de recherche du Crédoc*, n° 276, décembre.
- MOATI, P., VOLLE, P., (2011), « La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management », *Management et Avenir*, n° 47, septembre, p. 189-204.
- NELSON, R. R., WINTER, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass, The Belknap Press of Harvard University Press.
- NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. (1984), "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics*, Spring, p. 53-65.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell. Traduction, *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de la firme*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1963.
- PERRIN, J.-C. (1993), "Décentralisation et milieux locaux : étude comparative", in C. Dupuy, J.-P. Gilly (Eds.), *Industrie et territoires en France*, Paris, La Documentation française, p. 71-93.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- PIERCE, J. L., BOERNER, C. S., TEECE, D. J. (2002), "Dynamic Capabilities, Competence and the Behavioral Theory of the Firm", in M. Augier, J. G. March (Eds.), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar, p. 81-95.
- PORAC, J. F., THOMAS, H., BADEN-FULLER, C. (1989), "Competitive groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, vol. 26, p. 397-416.

- PORTER, M.-E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.
- PRAHALAD, C. K., BETTIS, R. P. (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 485-501.
- RUMELHART, D. E., NORMAN, D. A. (1978), Accretion, tuning and restructuring: Three modes of learning, in J. W. Cotton, R. L. Klatzky (Eds.), *Semantic factors in cognition*, Hillsdale NJ, Erlbaum.
- SALAI, R., STORPER, M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- SALGADO, S. R., STARBUCK, W. H., MEZIAS, J. M. (2002), "The Accuracy of Managers' Perceptions: A Dimension Missing from Theories about Firms", in M. Augier, J. G. March (Eds.), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar, p. 168-185.
- SANTOS-VIJANDE, M. L., SANZO-PEREZ, M. J., ALVAREZ-GONZALEZ, L. I., VASQUEZ-CASIELLES, R. (2005), "Organisational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, p. 187-202.
- SAVAGE, L. J. (1954), *The Foundations of Statistics*, New York, Wiley.
- SCHEIN, E. H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 13-28.
- SCHUMPETER, J. A. ((1919) 1951), "Zur Soziologie der Imperialismen", *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, vol. 46, p. 1-39. Traduction anglaise : "The sociology of imperialism", in J. A. Schumpeter (1951). Cité par Aréna et Festré (2002).
- SHUBIK, M. (1954), "Information, Risk, Ignorance and Indeterminacy", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 68, n° 4, p. 629-640.
- SIMON, H. A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, vol. 2, Cambridge, The MIT Press.
- SORDET, C. (1997), *Les grandes voix du commerce*, Paris, Liaisons Éditions.
- SPENDER, J. C. (1989), *Industry Recipes. An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgment*, Oxford, Basil Blackwell.
- STEWART, W. H., MAY, R. C., KALIA, A. (2008), "Environmental Perceptions and Scanning in the United States and India: Convergence in Entrepreneurial Information Seeking", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jan., p. 83-105.
- STIGLER, G. (1961), "The Economics of Information", *Journal of Political Economics*, vol. 69, n° 3, p. 213-225.
- STORPER, M. (1995), La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances hors marché et développement économique, in A. Rallet, A. Torre (Eds.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 111-127.
- SUTCLIFFE, K. M., HUBER, G. P. (1998), "Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 793-807.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- THIL, É. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Paris, Arthaud.
- TRIPASS, M., GAVETTI, G. (2000), "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, p. 1147-1161.
- VON MISES, L. (1949-1985), *L'action humaine. Traité d'économie*, Paris, Presses universitaires de France.

WALSH, J. P. (1995), "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane", *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 280-321.

ZIMMERMANN, J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n° 184, p. 105-118.