ENTRE "RETAIL-AS-USUAL" ET NOUVEAUX HORIZONS : LE FUTUR, UN IMPENSE DE LA DISTRIBUTION ?

Tiphaine CHAUTARD DARDÉ

GRANEM, SFR CONFLUENCES, Université d'Angers, Angers, France

Isabelle COLLIN-LACHAUD

TSM-Research, Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole, CNRS, Toulouse, France

Cette recherche a été menée dans le cadre de la chaire TREND(S) – Transformation of Retail Ecosystems and New market Dynamics (for Sustainability).

ENTRE "RETAIL-AS-USUAL" ET NOUVEAUX HORIZONS : LE FUTUR, UN IMPENSE DE LA DISTRIBUTION ?

Résumé :

Face à la polycrise actuelle, la capacité des distributeurs à anticiper les disruptions devient une condition de survie. Ancrée dans le champ des *Futures Studies*, cette recherche interroge la littératie des futurs comme une compétence clé pour basculer d'une vision traditionnelle (i.e., court-terme, performance, optimisation) à des transformations de rupture. Sur la base d'une netnographie et d'entretiens, les résultats révèlent une faible littératie des distributeurs et un ancrage très significatif dans les modèles actuels en dépit des volontés souvent affichées d'être plus durable. Ce constat inquiétant appelle distributeurs, pouvoirs publics et chercheurs à travailler ensemble pour penser le futur du commerce.

Mots-clés :

Anticipation stratégique, Distribution, Littératie des futurs, Modèle des 3 Horizons, Prospective stratégique.

ENTRE "RETAIL-AS-USUAL" ET NOUVEAUX HORIZONS : LE FUTUR, UN IMPENSE DE LA DISTRIBUTION ?

Abstract:

In the face of the current multi-crisis, retailers' ability to anticipate disruptions has become essential for survival. Rooted in the field of Futures Studies, this research examines future literacy as a key competency for shifting from a traditional mindset (i.e., short-term focus, performance, optimization) toward transformative change. Based on netnography and interviews, the results reveal low future literacy among retailers and a very strong attachment to current models, despite their often-stated desire to be more sustainable. This troubling finding calls on retailers, public authorities, and researchers to work together to envision the future of commerce.

Keywords:

Strategic anticipation, Retail, Futures Literacy, 3 Horizons Model, Strategic foresight.

Résumé managérial

Dans une situation de polycrise qui devient chronique et génère une incertitude croissante, les acteurs de la distribution sont bousculés comme jamais. Le 19 février dernier, LSA titrait justement sur l'ampleur du phénomène des défaillances du commerce et la nécessité de repenser en profondeur les *business models*. Plus que jamais, la capacité à anticiper et penser le(s) futur(s) devient une source d'avantage concurrentiel majeure.

Aussi, notre recherche mobilise les notions d'anticipation et de prospective stratégiques ainsi que la littératie des futurs pour analyser la manière dont les distributeurs pensent leur avenir et comprendre si la littératie des futurs favorise la transformation de leurs modèles.

La littératie des futurs : mais de quoi s'agit-il ? La littératie des futurs *(Futures Literacy,* FL ci-après) est une compétence cognitive permettant de penser et d'agir en vue de multiples futurs possibles qu'il s'agit de comprendre, d'interpréter et de façonner activement (UNESCO, 2025). Elle répond à la question "Comment utiliser le futur pour innover au présent" (Miller, 2018). Contrairement aux approches classiques de prévision, la FL ne cherche pas à connaître le futur, mais plutôt à permettre aux individus de comprendre pourquoi et comment ils l'utilisent pour éclairer leurs décisions actuelles (Poli, 2021 ; Vögele, 2025). Elle constitue une méta-compétence transversale qui englobe plusieurs capacités critiques : la pensée systémique, l'agentivité, la réflexivité et la tolérance à l'ambiguïté (Lehtonen, Yeow et Chew, 2022 ; Vögele, 2025).

Au moyen d'une étude documentaire (e.g., rapports prospectifs, rapports annuels, RSE), complétée par une netnographie sur la base de 73 publications sur LinkedIn et de 6 entretiens semi-directifs, cette recherche exploratoire interroge la littératie des futurs comme une compétence clé pour basculer d'une vision traditionnelle (i.e., court-terme, performance, optimisation) à des transformations de rupture. Elle s'appuie sur le modèle des 3 Horizons (Sharpe et al., 2016) qui distingue trois niveaux d'horizons portant sur l'analyse des discours à propos du maintien du système (H1, le présent déclinant) ; des innovations de rupture qui déstabilisent H1 ou innovations "pont" entre H1 et H3 (H2, la zone de transition) ; et de l'identification de "poches de futur", des visions à long terme qui existent déjà à la marge (H3, les futurs émergents).

Notre recherche révèle que les distributeurs s'emparent relativement peu du thème de l'anticipation stratégique. Alors que la littératie des futurs constitue une compétence qui permet de passer d'une posture de réaction au marché (H1) à une posture de création de systèmes résilients (H3), nos résultats révèlent un secteur encore marqué par ce que l'on peut qualifier de *"retail-as-usual"*, en lien avec H1 en dépit de multiples initiatives qui s'inscrivent dans une logique de transition (H2) vers des modèles plus vertueux (e.g. seconde vie, réparation). Ces dernières évoluent de manière cloisonnée, prenant la forme de projets distincts, lancés en parallèle du modèle d'affaires classique, et devant "faire leur preuve" selon les indicateurs traditionnels. Plus préoccupant encore, peu de démarches s'inscrivent véritablement dans une rupture avec le système en place (H3).

Notre recherche invite donc les dirigeants à s'interroger sur leur propre FL, voire à mobiliser des outils ad hoc, à l'instar du modèle des 3 Horizons pour évaluer si leurs modèles et stratégies s'inscrivent dans une logique de transformation suffisamment et véritablement engagée, et s'en saisir pour piloter une conduite du changement plus éclairée vers H2/H3.Plus largement, ces résultats inquiétants appellent les distributeurs, les pouvoirs publics (Ministère, DGE, Conseil National du Commerce) et les chercheurs à travailler ensemble pour développer la FL afin de renforcer la robustesse de ce secteur clé de l'économie et de la société, également acteur majeur de la transition écologique.