

Analyse des stratégies développement durable des distributeurs indépendants à travers le prisme de l'écosystème d'affaires

Laure Lavorata, IRG-Université Paris Est

Ophélie Mugel, IRG-Université Paris Est

Résumé en français de 100 mots au maximum :

Le développement durable est devenu un enjeu majeur qui n'épargne pas les distributeurs alimentaires. Ces derniers mettent en place depuis quelques années des stratégies pour offrir et répondre à une demande accrue des consommateurs. L'objectif de cette recherche est d'analyser les stratégies de développement durable des trois distributeurs indépendants (Leclerc, Intermarché et Système U) à travers une grille d'analyse adaptée de l'écosystème d'affaires et des trois piliers de la Triple Bottom Line (économique, social et environnemental). L'analyse des entretiens menés auprès des directeurs et des adhérents ainsi que l'étude des sites Internet permet de montrer l'importance de l'innovation et des coopérations, les deux principes de l'ESA.

Mots-clés : distributeurs indépendants, développement durable, écosystème d'affaires, GRI

Sustainable development strategies of independent retailers through the framework of business ecosystem

Abstract :

Sustainable development strategies have become a major issue which does not spare food retailers. Since recent years, these strategies aim to answer to increased consumer demand. The objective of this research is to analyze sustainable development strategies of three independent French retailers (Leclerc, Intermarché and Système U), through a conceptual framework adapted from the business ecosystem (ESA) and from the Triple Bottom Line (people, planet and profit). Analysis of interviews with managers and members and study of their website on this topic showed the importance of innovation and cooperation, two pillars of business ecosystem.

Key-words: independent retailers, sustainable development, business ecosystem, GRI

Résumé Managérial

Défini par le rapport Brundtland, en 1987, comme «*un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*», les actions de développement durable ont connu un essor depuis quelques années chez les distributeurs indépendants: en 1996, Leclerc lance l'opération « sac recyclable à vie » et « Zéro prospectus » en 2010. En 2009, Système U met en place U Eco Raison, un service de collecte et de valorisation des déchets de ses magasins. Intermarché choisit de réduire le poids des emballages pour sa marque propre Chabrior (biscuits). En conséquence, l'objectif de cette communication est d'analyser les stratégies développement durable de ces trois distributeurs indépendants et la mise en pratique en magasin en prenant l'écosystème d'affaires (ESA) comme cadre théorique. Transposé par Moore (1993), l'ESA se centre sur deux principes fondamentaux qui sont l'innovation et la coopération. Une étude des données secondaires à travers l'analyse des blogs, des ouvrages rédigés par les leaders ainsi que les sites internet a été menée afin d'analyser la communication des trois enseignes. Une étude qualitative a ensuite été réalisée auprès des trois directeurs du développement durable, des adhérents et des directeurs de magasin.

Les résultats montrent que les stratégies de développement durable des distributeurs s'articulent autour des deux principes que sont l'innovation et la coopération tout en intégrant les trois piliers du développement durable issus de la Triple Bottom Line (économique, social et environnemental). On distingue d'une part, les stratégies d'innovation comme l'innovation produits et la conception de produits recyclables qui appartiennent plutôt au volet environnemental et qui permet de faire des économies d'échelles. Les stratégies de coopération, d'autre part, sont associées au volet social qui régit l'ensemble des coopérations internes et externes de l'entreprise (salariés et petits producteurs locaux ou fournisseurs). Ces deux principes peuvent coexister à condition de ne pas compromettre le volet économique, les distributeurs cherchant avant tout à développer leur rentabilité et la croissance de leur chiffre d'affaires. Un enjeu pour les enseignes consiste à satisfaire au mieux le consommateur en développant des produits durables mais aussi en mettant en place des actions locales et en construisant de vrais partenariats avec leurs fournisseurs.

Analyse des stratégies développement durable des distributeurs indépendants à travers le prisme de l'écosystème

Introduction

Défini par le rapport Brundtland, en 1987, comme «*un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*», les actions de développement durable ont connu un essor depuis quelques années au sein de la distribution: disparition des sacs de caisse, réduction des émissions de CO₂, codes internes de bonne conduite, diminution des inégalités salariales, etc. Les distributeurs indépendants (Intermarché, Système U et Leclerc) ne dérogent pas à cette règle: en 1996, Leclerc lance l'opération «*sac recyclable à vie*» et «*Zéro prospectus*» en 2010. En 2009, Système U met en place U Eco Raison, un service de collecte et de valorisation des déchets de ses magasins. Intermarché a choisi de réduire le poids des emballages de ses marques de distributeurs (exemple des biscuits Chabrior). Malgré cette sensibilisation des distributeurs indépendants, on peut s'interroger sur la traduction concrète dans leurs magasins et les stratégies de développement durable inhérentes. Les enjeux sont importants car les distributeurs indépendants représentent 43.2% de la distribution en France, une augmentation constante depuis 10 ans, ce qui en fait une force commerciale essentielle dans le domaine de la distribution. Le développement durable peut devenir un outil de la performance économique que ces enseignes vont choisir (ou non) de mettre en œuvre et de valoriser. En effet, contrairement aux distributeurs intégrés (Carrefour, Auchan), les distributeurs indépendants (DI) ne sont pas contraints de publier un rapport de développement durable ce qui peut les amener à rechercher la valorisation plus que la justification de leurs actions en matière de développement durable. En conséquence, l'objectif de cette communication est d'analyser les stratégies développement durable de ces trois distributeurs indépendants et la mise en pratique en magasin en prenant l'écosystème d'affaires (ESA) comme cadre théorique afin de démontrer sa pertinence pour cette thématique. Une étude des données secondaires à travers l'analyse des blogs, des ouvrages rédigés par les leaders ainsi que les sites internet a été menée afin d'analyser la communication des trois enseignes. Une étude qualitative a ensuite été réalisée auprès des trois directeurs du développement durable, des adhérents et des directeurs de magasin.

1. Proposition d'un cadre conceptuel pour analyser les stratégies de développement durable

1.1. L'Ecosystème d'affaires : un cadre d'analyse pertinent

Transposée au monde des affaires par Moore (1993), la notion d'écosystème a permis de caractériser les interactions entre acteurs ayant un objectif commun, et d'opérationnaliser les concepts de réseaux ou d'alliances stratégiques (Fréry, Gratacap et Isckia, 2012). Un écosystème d'affaires (ESA), serait une « *coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêt ou de valeur structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* » (Gueguen et Pellegrin-Boucher, 2005). L'ESA a ainsi permis de faire évoluer le management stratégique des entreprises et en cela, c'est une conception innovante de l'analyse de la stratégie des firmes (Gueguen et Pellegrin-Boucher, 2005 ; Fréry, Gratacap et Isckia, 2012). Les deux principes au cœur de la démarche d'écosystème sont l'innovation et la coopération : « *les entreprises travaillent à la fois de manière coopérative et compétitive afin de lancer de nouveaux produits en intégrant des innovations afin de satisfaire les besoins des consommateurs* » (Moore, 1993, p.76). Dans le cas du développement durable, Aggeri (2011, p. 89) postule qu'il est un « *domaine d'intervention d'expériences collectives et qu'il devient un domaine d'innovation possible pour les entreprises* ». En conséquence, l'innovation permet également de légitimer les projets collectifs. Jones, Hillier et Comfort (2012) constatent d'ailleurs que les distributeurs sont les intermédiaires actifs entre les producteurs et fabricants d'un côté et les consommateurs de l'autre et qu'ils ont une position puissante pour conduire le développement durable par leurs propres actions, la mise en place de partenariats avec les fournisseurs et leurs interactions quotidiennes avec les consommateurs.

1.2. Développement durable et GRI

Lorsque l'on étudie le développement durable, il n'y a pas de consensus sur cette définition mais cependant, on utilise couramment celle proposée par le rapport Brundtland (1987) et citée dans l'introduction. « *C'est une notion élastique que chacun peut investir d'un sens particulier* » soulignent d'ailleurs Aggeri & al. (2005, p.2) qui est souvent associé à des valeurs positives. Dans cette étude, nous nous focaliserons sur le concept de développement durable et en particulier sur l'approche *Triple Bottom Line* qui distingue trois piliers dans le

développement durable : économique, social et environnemental. En effet, « *la GRI (Global Reporting Initiative) produit des lignes directrices qui définissent les variables sur lesquelles doit porter l'information comptable et les principes auxquels celle-ci doit obéir* » (Acquier et Gond, 2006, p.86). En conséquence, de nombreuses entreprises l'utilisent dans leurs rapports de développement durable (Shell, Dow Chemicals, Carrefour, Auchan...). Un certain nombre d'indicateurs sont ainsi proposés autour des trois piliers: économiques (produits...), social (formation professionnelle, parité hommes-femmes...) et environnemental (réduction des emballages, des émissions de gaz carbonique...). Nous proposons d'analyser les stratégies DD des DI à l'aide de la grille suivante.

ESA/ GRI	ECONOMIQUE	SOCIAL	ENVIRONNEMENT
INNOVATION			
COOPERATION			

Tableau 1. Grille d'analyse des stratégies développement durable des DI

2. Organisation et communication des distributeurs indépendants sur le développement durable

Nous avons mené une étude des données secondaires et analysé la communication de ces trois enseignes à travers l'étude de leurs blogs, des ouvrages rédigés par leurs leaders ainsi que leurs sites internet. Des entretiens semi-directifs ont également été réalisés à différents niveaux: institutionnel avec les directeurs du développement durable (3) et opérationnel avec les adhérents (10) puis des directeurs de magasin (4).

2.1. Mise en place

Si la gestion individuelle des magasins et la stratégie sur l'évolution de leurs formats les rassemblent, il existe quelques différences entre les distributeurs indépendants notamment concernant leur expansion à l'international (cf. Annexe 1). Système U opte ainsi pour une stratégie résolument nationale, affirmée par S. Papin (2012, p.70): « *Système U a fait le choix de rester au plus profond de la France, proche de ces entreprises au savoir-faire incomparable* », ce qui n'est pas le cas d'Intermarché ou Leclerc, présents tous deux à l'international. Chaque direction du développement durable travaille en binôme avec un ou plusieurs adhérents de magasin) et tous (adhérents et directeurs du DD) s'accordent sur le rôle

fondamental du magasin dans la politique globale de l'enseigne en matière de développement durable: « *c'est de l'ordre du magasin et de la responsabilité de l'adhérent* » (L)¹ ; « *SU a mis en place la démarche Eco-raison, je vais éviter de gaspiller des camions et de la place dans les camions pour transporter deux palettes* » (SU20). Des relais de bonnes pratiques fonctionnent aussi de manière horizontale, entre adhérents, valorisant les échanges et permettant à chaque acteur d'être force de proposition: « *il faut continuer à convaincre les collègues* » (L3), « *ce qu'il y a d'extraordinaire chez nous, c'est la qualité d'échange et la force des indépendants* » (I11).

Pour Leclerc, le développement durable, « *c'est un vrai combat pour l'enseigne* » (L), conférant au distributeur une large part de responsabilité. Pour Intermarché, il doit se traduire dans les faits : « *ce n'est pas une démarche marketing mais une démarche de preuve* » (I) alors que Système U le considère comme « *le projet économique de toute entreprise* » (SU). Les définitions semblent plus concrètes pour les adhérents: « *c'est une ligne directrice qu'on doit tous suivre* » (L2) ; « *ce n'est pas de la théorie, c'est du concret sur le terrain* » (SU19). L'environnement constitue une dimension essentielle, évoquée spontanément: « *le respect de la planète* » (I6); « *on fait attention à la gestion de nos énergies, à nos process de fabrication* » (SU19) ; « *tout ce qui est lié à la fabrication du produit et à sa distribution* » (L2). Le pilier social est également cité car la base du métier de l'indépendant, c'est la proximité et son ADN: « *c'est notre Adn* » (I12 ; I11) ; « *les indépendants ont un gros avantage, c'est la connaissance de l'offre, de nos clients* » (L3) ; « *les gens, ils sont contents, ils viennent là, c'est le lien social* » (SU18). Cependant, sa mise en place suppose que les actions soient en lien avec le modèle économique : « *on n'est pas des philanthropes* » (L3) ; « *nous, notre rôle c'est d'abord de faire évoluer le chiffre d'affaires* » (SU17); « *le développement durable, il ne faut pas que ça coûte, il faut que cela soit rentable* » (I9). Les trois piliers (économique, social et environnemental) se retrouvent ainsi spontanément dans les entretiens avec les directeurs DD ou les adhérents, confirmant la pertinence de ces indicateurs pour analyser le développement durable.

2.2. Communication des distributeurs indépendants sur le développement durable

Leclerc et Système U sont représentés par des leaders clairement identifiés par les consommateurs, facilitant leur communication institutionnelle sur le développement durable.

¹ Nous indiquons par une lettre l'enseigne et le numéro de l'interviewé (pour les adhérents et directeurs de magasin): L pour Leclerc, I pour Intermarché et SU pour Système U.

Ainsi, M.E. Leclerc anime un blog dont le titre est éloquent (De quoi je me MEL²), se présentant ainsi comme un agitateur d'idées participant à la vie de la société. S. Papin, le président de Système U, indique « *qu'il faut proposer un nouveau pacte alimentaire entre le producteur, le distributeur et le consommateur* » (2012, p.96) et s'engage comme distributeur et citoyen. Pour Intermarché, la communication semble moins claire car il existe deux entités différentes (ITM et SCM), ce qui peut poser des problèmes sur la cohérence du discours et l'identité de l'enseigne. L'analyse des sites internet met en évidence des axes de communication communs aux trois distributeurs sur cette thématique : la filière pêche, les produits bios, les relations avec les fournisseurs, ces aspects devenant des éléments saillants de cette communication. Cependant, les stratégies de communication des distributeurs indépendants sur le développement durable reposent sur deux approches différentes: l'une qui valorise la place l'enseigne et rend compte de ses actions (Système U) ; l'autre qui insiste sur le rôle du consommateur, l'enseigne n'étant qu'un relais informatif des conduites à adopter de matière de développement durable (Leclerc et Intermarché). En conséquence, la communication des trois enseignes sur le sujet vient en renfort de la stratégie de chacune.

3. Analyse des stratégies de développement durable

Dans cette partie, nous allons étudier les stratégies des trois enseignes en matière d'innovation et de coopération, les deux principes de l'ESA.

3. 1. Les stratégies d'innovation des distributeurs indépendants

Les stratégies d'innovation mises en place par les distributeurs concernent d'abord l'infrastructure des magasins : « *L'idée était de faire quelque chose d'innovant, de changer un peu l'image que ce magasin avait par le passé. Effectivement, la première chose qui nous est venue à l'idée, c'est la notion d'économie d'énergie* » (I8), « *on a mis en place une jachère écologique* » (I6), « *tous nos frigos sont fermés, c'est la spécificité du magasin* » (I8), « *je baisse de 5% ma consommation d'énergie tous les ans, j'ai mis des néons LED sur tout le magasin* » (SU18), « *on pose des bornes de recharges de voiture électrique* » (L3). Ces stratégies s'orientent généralement vers le volet environnemental du développement durable, en lien avec le volet économique, car toute action qui ferait baisser le chiffre d'affaires serait aussitôt abandonnée.

² <http://www.michel-edouard-leclerc.com>

Ces stratégies d'innovation s'appliquent également aux Marques De Distributeurs (MDD), produits bios et issus du commerce équitable et les DI travaillent tous sur l'éco-conception de leurs produits: « *c'est comment je continue à travailler sur l'éco-conception des emballages, avec mes marques propres et avec mes fournisseurs*» (L), « *c'est tout ce qui va de l'éco-conception, tout ce qui touche nos produits, du recyclage de nos déchets mais également les déchets des clients, les travaux sur les produits en fin de vie, les 3 e, les piles et les cartouches*» (SU). Mais chez cette enseigne, les stratégies d'innovation se distinguent des autres par la suppression des substances controversées et le développement d'une agriculture « *écologiquement intensive* » (SU). L'amélioration de la qualité des produits et de leurs emballages devient alors un outil pérenne d'intégration du développement durable. Cette stratégie peut s'avérer payante car les parts de marché des MDD connaissent une évolution constante chez ces trois enseignes (3% pour Système U et Intermarché et 2% pour Leclerc en 2013)³ contrairement aux distributeurs intégrés.

3.2. La coopération à la base des stratégies DD des DI

Les distributeurs indépendants étant composés d'un groupement d'adhérents ou d'associés, ils représentent déjà une image forte de coopération qu'ils développent en collaborant avec d'autres parties prenantes : Système U défend l'ancrage local de ses produits et valorise un partenariat avec une coopérative de producteurs de lait bio Biolait, en s'engageant à reverser une prime de conversion en terre bio. Leclerc crée le label « Alliances Locales » visant à promouvoir les partenariats des magasins avec des producteurs locaux et la préservation d'un bien commun: « *Ce partenariat est l'histoire de deux hommes qui ont collaboré main dans la main* » (site). La coopération mise en scène dans la communication valorise le lien humain et vise à rapprocher consommateur, producteur et distributeur. Les relations avec les fournisseurs restent cependant en retrait dans la communication d'Intermarché : « *quand un U se positionne, je pense que pour la vision du consommateur, c'est plus clair que chez Intermarché même si les programmes se ressemblent* » (I). Les adhérents semblent sensibilisés à ces partenariats s'ils restent à l'échelle locale ce qui n'est pas le cas du commerce équitable qui apparaît lointain : « *il vivote* » (I8), « *cela ne marche pas très bien* » (L5), montrant l'importance du volet économique pour les adhérents. La sensibilisation au rôle des fournisseurs s'affirme davantage lorsqu'il s'agit de produits manufacturés importés:

³ <http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-la-part-des-mdd-recule-en-france-nielsen,159877>

« On avait reçu des t-shirts il y avait écrit *made in Bangladesh*, en ouvrant les t-shirts, je me suis dit : *ça sent le travail des enfants, je ne les ai pas mis à la vente* » (I8). Leclerc coopère avec Renault pour mettre en place des bornes de recharge pour voitures électriques afin de remédier aux carences institutionnelles: « *c'est le chat qui se mord la queue puisque Renault sort les voitures, le gouvernement et les municipalités n'installent pas de bornes donc à partir de là, ça ne marche pas* » (L).

D'autres stratégies de coopération avec des parties prenantes comme les ONG ou l'Etat sont également développées : Intermarché a collaboré avec le ministère de l'Agriculture dans le cadre de l'expérimentation de l'affichage environnemental ou le PNNS pour la mise en place du Nutripass. Des actions plus individuelles s'inscrivent dans cette démarche : Leclerc Templeuve s'associe à un programme européen et la région Nord-Pas de Calais pour promouvoir une gestion intégrée et durable de la nourriture. Les trois distributeurs développent des partenariats humanitaires : Leclerc s'engage auprès de la ligue Contre le Cancer, Système U avec Action contre la faim et Intermarché a créé la fondation Leroy/Les Mousquetaires. Cette démarche de coopération se retrouve également auprès des consommateurs et la mise en œuvre d'actions incitatives : Leclerc lance les opérations la « *Conso responsable* » ou encore « *Nettoyons la nature* » qui incitent le consommateur à coopérer avec l'enseigne. Sur son site internet, Système U souligne l'importance du consommateur en tant que coopérateur dans leur démarche développement durable. De même, Intermarché cherche à rassembler ses clients par la participation à des actions éducatives comme l'opération sur les crevettes de Madagascar ou une formation nageurs sauveteurs.

4. Discussion

L'étude menée permet de constater que les stratégies des DI diffèrent selon leur niveau d'implication et que s'ils privilégient l'innovation et la coopération, c'est souvent à des degrés différents : Intermarché apparaît plus tardif et même frileux sur le sujet, bien que les adhérents déclarent faire beaucoup de choses, notamment sur l'affichage environnemental, mais la communication sur le sujet ne semble pas suffisante. Leclerc affiche sa stratégie de rester un combattant pour le consommateur et se cherche actuellement de nouveaux combats. Système U semble l'enseigne la plus engagée en matières d'actions, en particulier avec le développement de ses MDD. L'homogénéisation des actions de développement durable peut pourtant poser un problème car, si les stratégies d'innovation produits relève des cellules

développement durable et sont le reflet d'une communication bien travaillée, les stratégies de coopération sont davantage mises en place au niveau local, dans les magasins, sans doute car elles touchent directement l'humain. Nous pouvons alors positionner les DI sur la carte suivante en tenant compte de ces deux axes (figure 1.).

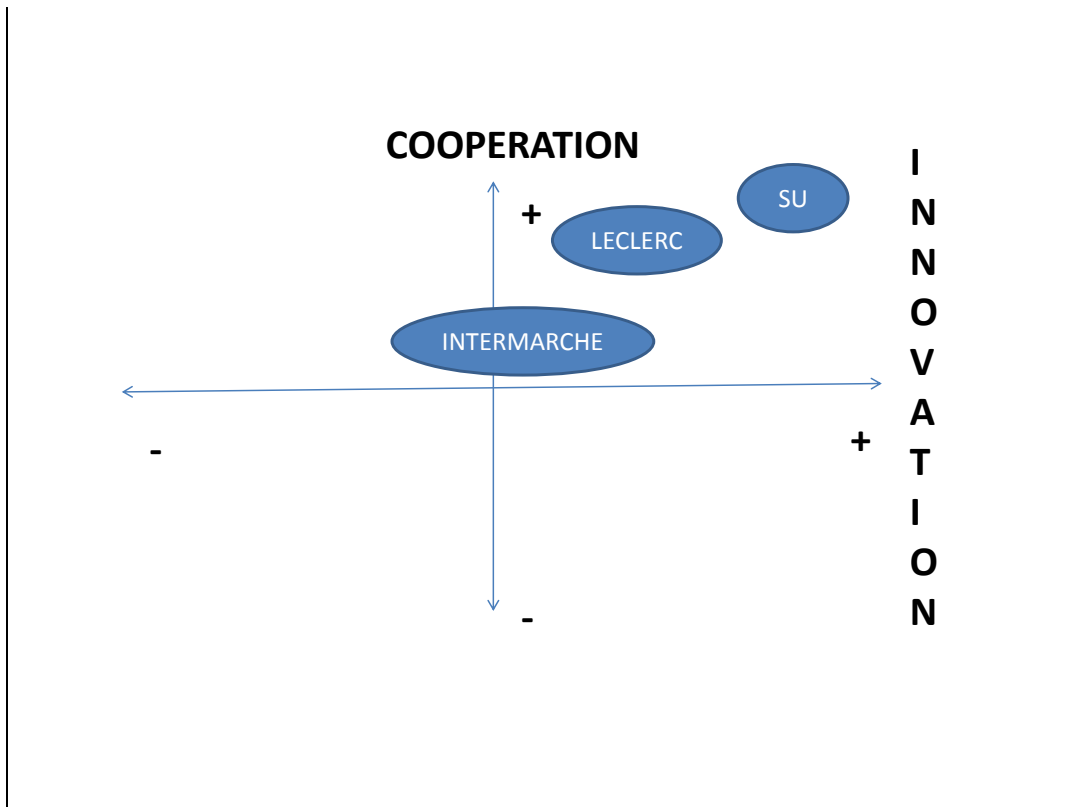


Figure 1. Mapping des distributeurs selon l'ESA

Selon notre analyse, Système U semble être le distributeur qui communique et met en place le plus d'actions autour de l'innovation et de la coopération. Cela pourrait s'expliquer par deux raisons : la première serait la plus grande facilité pour l'enseigne à homogénéiser ses stratégies sur le seul terrain national, alors que ses concurrents élargissent leurs champs d'actions hors des frontières. La deuxième raison réside dans l'identification et la communication de son leader S. Papin. Perpétuant les valeurs de son prédécesseur (J.P. Jaunait), sans en être l'héritier par filiation comme M.E. Leclerc, S. Papin a su en quelques années rassembler associés du groupement et parties prenantes autour d'un discours novateur alliant coopération et innovation : « *c'est évoluer sur un sujet qui est naturel à nos magasins, c'est d'essayer d'être innovant en terme d'approche relationnelle avec les petits producteurs. La meilleure innovation, c'était de contractualiser avec eux* » (SU). Système U est le seul à

faire cohabiter les deux approches, à la fois d'innovation et de coopération sur la stratégie produits: « *Les produits U sur lesquels on a deux axes : retirer un certain nombre de substances controversées des produits et puis un deuxième, c'est faire que ces produits soient fabriqués par des PME française au maximum* » (SU). À l'inverse, la communication moins affirmée et le manque d'un leader clairement identifié entraîne plus de difficultés à Intermarché pour la mise en œuvre de stratégies de développement durable.

Par ailleurs, si l'innovation et la coopération semblent bien être à la base des stratégies de développement durable des DI, les résultats nous indiquent que les stratégies d'innovation s'appliquent plutôt au volet environnemental : mise en place de vitrines réfrigérées en magasin, jachère écologique aux abords, réduction des emballages des produits MDD, process de fabrication des produits MDD plus écologique. Les stratégies de coopération s'appliqueraient quant à elles au volet social : intensification des relations avec les fournisseurs locaux, collaboration avec les ONG et l'Etat pour des expérimentation et sensibilisation des consommateurs. Seulement, ces stratégies ne peuvent exister qu'à la condition de ne pas compromettre le volet économique, les distributeurs cherchant avant tout à développer leur rentabilité et la croissance de leur chiffre d'affaires. Les résultats nous amènent à proposer la figure suivante (Figure 2).

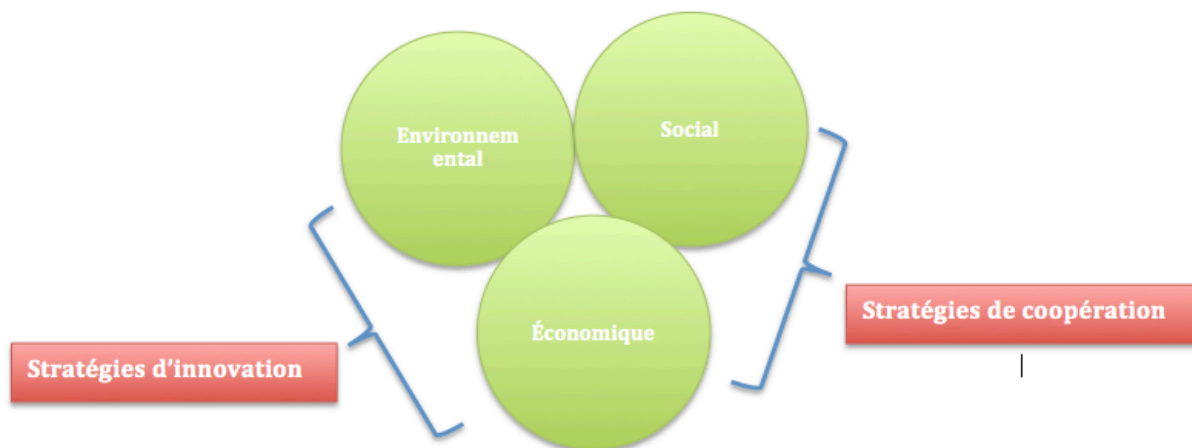


Figure 2. Les volets du développement durable et stratégies des distributeurs alimentaires

Conclusion

L'objectif de cette communication était de montrer que l'écosystème d'affaires pouvait être une grille d'analyse pertinente pour analyser les stratégies des trois distributeurs indépendants




dans le cadre du développement durable. L'étude des données secondaires (communication institutionnelle et sites internet) a montré que les trois enseignes développent une communication différente et axée plus sur l'environnement (Intermarché), la consommation responsable (Leclerc) ou les MDD prenant en compte le développement durable (Système U). Les limites de cette étude résident dans la difficulté d'accès au terrain et aux personnes interrogées (seulement les adhérents qui le souhaitaient). On peut penser que ceux qui ont accepté de répondre étaient déjà sensibilisés à la problématique. Cependant, cette étude n'avait pas pour objectif de viser à la représentativité de l'échantillon mais seulement de faire émerger les discours sur la thématique du développement durable. Les voies de recherches possibles seraient d'analyser la perception des consommateurs qui fréquentent les enseignes indépendantes sur le sujet afin de comparer leurs connaissances des actions de leur magasin ainsi que leurs représentations. Une autre consisterait à affiner l'étude de l'une ou l'autre des stratégies de l'ESA et à mener une étude comparative avec les distributeurs intégrés.

Références bibliographiques

- Acquier A. et Gond P. (2006), les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Gestion*, 31, 83-91.
- Aggeri F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation, *Revue Française de Gestion*, 215, 87-106.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C. et Acquier A. (2005), *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise - apprentissages collectifs et pratiques managériales*. Paris, Vuibert.
- Battista Dagnino G., Le Roy F. et Yami S. (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, 176, 87-98.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte, Paris.
- Fréry F., Gratacap A. et Isckia T. (2012), Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore, *Revue Française de Gestion*, 222, 69-75.
- Koenig G. (2012), Business Ecosystems revisited, *M@n@gement*, 15, 208-224.
- Jones P., Hillier D. et Comfort D. (2012), In the Public Eye: Sustainability and the UK's Leading Retailers, *Journal of Public Affairs*, 13, 33-40.
- Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Albin Michel.
- Mira-Bonnardel S., Géniaux I. et Serraféro P. (2012), Naissance d'un écosystème d'affaires, *Revue Française de Gestion*, 222, 123-134.
- Moore J.F. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, may-june, 75-86.
- Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Eds Recherche Midi.
- Pasquero J. (2007), Ethique des affaires, RSE et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau *Gestion*, 32, 112-116.
- Pellegrin-Boucher E. et Gueguen G. (2005), Stratégies de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 8, 1, 109-130.
- Rivière A. et Boitier M. (2009), le pilotage de la performance entre mythe et réalité, in *Management : enjeux de demain*, coord. par B. Pras, Editions Vuibert.

Annexes

Annexe 1 : Organisation des distributeurs indépendants et pilotage de la cellule DD

			
Date de création	1949	Scission avec Leclerc en 1969 1973 (création d'Intermarché)	1983 (ex Unico en 1928, devenu Super U en 1975, puis Système U en 1983)
Nombre de magasins	Environ 550 en France	Environ 1775 en France	Environ 1500 en France
Implantation internationale	112 dans le reste de l'Europe	521 dans le reste de l'Europe	NON
Président	Michel-Edouard Leclerc	Philippe Manzoni, Président d'ITM Entreprise et J-Pierre Meunier, Président de la Société Civile des Mousquetaires	Serge Papin
Slogan	« Chez E.Leclerc, vous savez que vous achetez moins cher »	« Tous unis contre la vie chère »	« U, le commerce qui profite à tous »
Part de marché 2013⁴	19.1 %	14.1 %	10 %
Types de magasin	Hyper Leclerc Super Leclerc Leclerc Express Leclerc Drive (leclerc.drive.fr)	Hyper Intermarché Super Intermarché Intermarché express Intermarché contact Intermarché Drive (expressmarché.com)	Hyper U Super U U Express/Utile U Drive (Courses U.com)
Dénomination	Direction Qualité	Direction Qualité,	Direction Qualité,

⁴ Source Reuters : <http://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRPAE98I03D20130919>

cellule DD	Globale et Développement Durable	Hygiène, Sécurité et Environnement	Sécurité, Social, Environnement
Pilotage	La direction travaille avec 8 adhérents : une présidente et un adhérent référant sur une thématique propre au développement durable comme la qualité produit, l'offre responsable, l'environnement...	Collaboration avec deux référents en interne et un conseil d'administration de la direction du développement durable réunissant une dizaine d'adhérents élargis à l'Europe	La direction travaille avec des comités files - file qualité, file sécurité, une file environnement ...etc -et un GT spécifique pour les entrepôts