

**UNE ANALYSE DE L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION  
ALIMENTAIRE PAR LE MATÉRIEL PUBLICITAIRE**

**Florian DUVAL**

Doctorant, Université de Bretagne-Sud  
Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LÉGO)  
Campus de Tohannic – BP 573  
56 017 VANNES  
[florian.duval@univ-ubs.fr](mailto:florian.duval@univ-ubs.fr)

**Yolande PIRIS**

Professeur agrégé des Universités, Université de Bretagne-Sud  
Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LÉGO)  
Campus de Tohannic – BP 573  
56 017 VANNES  
[yolande.piris@univ-ubs.fr](mailto:yolande.piris@univ-ubs.fr)

**UNE ANALYSE DE L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION  
ALIMENTAIRE PAR LE MATÉRIEL PUBLICITAIRE**

**Résumé en français :**

La distribution alimentaire a connu de profondes évolutions depuis son avènement dans les années 1960. Les stratégies déployées par les enseignes alimentaires se sont adaptées aux changements sociétaux et économiques ainsi qu'à l'inversion des rapports de force entre distributeurs et fournisseurs. Cette recherche vise à analyser de manière temporelle l'évolution du discours des distributeurs à travers les moyens publicitaires, de l'apparition de la grande distribution au contexte de dé-massification des années 2010.

**Mots-clés : 5 mots-clés maximum**

Distribution ; Communication ; Publicité ; Évolution ; Stratégie.

**AN ANALYSIS OF THE STRATEGIC EVOLUTION OF THE FOOD RETAIL INDUSTRY THROUGH  
ADVERTISING**

**Abstract :**

The food retail industry has undergone numerous changes since its emergence in the 60s. The strategies deployed by the retailers have adapted to societal and economic changes as well as the reversal of power relations between distributors and suppliers. The purpose of this research is to analyze the evolution of the retailers' communication in a temporal way, through advertising, from the appearance of the industry to the 2010s context.

**Key-words: 5 mots-clés maximum**

Retail ; Communication ; Advertising ; Evolution ; Strategy.

## Résumé managérial

La grande distribution est apparue en France aux prémices de la consommation de masse. Elle visait à répondre efficacement aux nouveaux besoins des consommateurs, liés au changement de leurs habitudes de vie dans l'après-guerre. Le secteur a ensuite évolué au gré du temps en fonction des changements sociétaux et économiques connus par le pays.

En ce sens, les enseignes ont veillé à rester conformes aux attentes des consommateurs en adaptant constamment leurs stratégies de développement à l'évolution des codes sociétaux. La publicité a été utilisée par les enseignes dès l'avènement du secteur, dans le contexte très concurrentiel qu'elles connaissaient alors. Elle était effectivement perçue comme un moyen d'établir une stricte différenciation de l'offre des concurrents (Chauveau, 2006). Progressivement, la publicité est devenue un modèle stratégique à part entière et de ce fait, les enseignes de grande distribution ont accru de manière fulgurante leurs investissements financiers dans cette dernière.

Ainsi, ce travail de recherche vise à étudier de manière temporelle l'évolution des stratégies publicitaires des distributeurs, tout-en la mettant en lien avec l'évolution des habitudes de consommation. Le but de cette recherche est notamment d'identifier si les évolutions stratégiques des distributeurs tendent à les diriger vers un modèle de « valeur partagée » (Porter & Kramer, 2011) et donc vers la RSE.

L'approche méthodologique retenue consiste en la collecte et l'analyse des moyens publicitaires utilisés par les enseignes de distribution depuis son apparition - essentiellement des prospectus, des affiches et des clips. Ces moyens ont été prélevés dans les archives internet des enseignes ou des sites abordant la thématique de la publicité ; seulement certains d'entre eux ont été retenus du fait de leur représentativité et de leur pertinence.

Les premiers résultats de ce travail de recherche mettent en évidence la chronologie de l'évolution du discours publicitaire des enseignes en l'analysant à travers trois périodes bien distinctes. Ces dernières correspondent à trois démarches publicitaires bien différentes, qui ont été observées auprès de l'essentiel des distributeurs. Elles sont, en outre, intrinsèquement liées à l'évolution des codes de la consommation.

La recherche montre également un souhait marqué de la majorité des enseignes d'aborder des thématiques de RSE, voire d'en devenir des acteurs à part entière. Les résultats obtenus mettent cependant en évidence que malgré les efforts déployés par les distributeurs, ces derniers peinent encore à convaincre le consommateur de la légitimité et de l'authenticité de leurs engagements.

Ainsi, le présent travail ouvre des voies de recherche relatives à la perception des enseignes par les consommateurs, et à la pertinence ou non de centrer l'ensemble des discours publicitaires autour de la responsabilité sociétale, ce alors qu'une part encore importante des consommateurs n'a pas de préoccupation environnementale.

## UNE ANALYSE DE L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE PAR LE MATÉRIEL PUBLICITAIRE

### Introduction

Dans un contexte de dé-massification qui se caractérise, d'une part, par une évolution des attentes des consommateurs (produits locaux, produits régionaux, offre premium, etc.) et, d'autre part, par une évolution des formats et des circuits de distribution (AMAP, circuits directs, e-commerce, etc.), il semble intéressant d'examiner l'évolution du positionnement des acteurs historiques de la grande distribution alimentaire. Cela est d'autant plus important que ce secteur connaît aujourd'hui un certain essoufflement, son chiffre d'affaire ayant chuté de 31% depuis 2015 selon une étude de Kantar Media publiée en juillet 2018 alors que celui du e-commerce a connu une croissance de 22% sur la même période. Pour cela, cette recherche explore la prise de parole des distributeurs depuis les années 1960 en analysant une partie de leur matériel publicitaire - essentiellement des affiches et des spots publicitaires. Cette analyse, qui rappelle les principaux enjeux liés à chaque période étudiée, a pour but d'identifier si les distributeurs ont fait évoluer leur stratégie pour se diriger vers la création d'une valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) et vers la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises - ou RSE (Hoffman & Saulquin, 2009). Cette étude met en évidence le fait que si le discours des distributeurs a intégré assez tôt des éléments de RSE, ce n'est que plus récemment qu'il a adopté une approche globale intégrant l'ensemble des filières.

### La création de valeur partagée et le développement économique par la RSE

Le concept de « valeur partagée » consiste en la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale dans leurs stratégies de développement. Ce dernier part du postulat selon lequel la RSE représente une contrainte forte pour les entreprises, qui sont concentrées de manière égocentrique sur leurs seules problématiques, en général économiques et légales (Porter & Kramer, 2011). Il est ainsi suggéré que les entreprises peuvent poursuivre leur quête de création de valeur économique tout-en créant de la valeur sociétale (De Los Reyes, Scholz & Smith, 2016). Porter et Kramer définissent par le principe de « Creating Shared Value » (CSV) leur proposition selon laquelle les entreprises devraient accorder autant de crédit à leur rendement financier qu'à l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement (Porter & Kramer, 2007). De ce fait, la RSE et la performance économique ne sont plus présentées comme deux concepts antinomiques. D'autres chercheurs en management d'entreprise corroborent cette proposition en mettant en avant le fait qu'être compétitive ne doit pas demeurer, pour une entreprise, la seule finalité de son activité au détriment du reste (Saulquin, 2005). En substance, les caractéristiques sociales sont perçues comme des parties prenantes des modèles d'efficacité économique, tandis que la production de valeur elle-même est présentée comme intrinsèquement en lien avec le tissu social (Hoffmann & Saulquin, 2009). Aujourd'hui, la valorisation d'une entreprise ne se mesure d'ailleurs pas qu'en devises, puisque la valeur immatérielle - qui inclut la dimension environnementale et sociale de l'activité - peut atteindre jusqu'à 70% de la valeur perçue de cette dernière (Lane Keller, 2003). Le modèle de CSV dépasse ainsi la pensée friedmanienne, selon laquelle les entreprises doivent développer leur rendement et leurs positions concurrentielles en se contentant de respecter le cadre légal et les directives (Jensen, 2002).

#### *La RSE et la compétitivité économique sont-elles vraiment conciliables ?*

Si Porter et Kramer présentent la CSV comme une étape supplémentaire et transitoire de la RSE, d'autres spécialistes émettent des doutes quant à l'interdépendance réelle entre ces deux concepts. Il est par exemple mis en avant le fait que toute transaction économique amène à s'interroger sur des questions d'éthique. On peut alors parler d'acceptabilité desdites tran-

sactions (Daudigeo & Valiorgue, 2010). La nécessité pour une entreprise d'être compétitive dans son optique de croissance est aussi désignée comme un frein à la RSE, dans la mesure où la compétitivité empêche ses décisionnaires d'adhérer pleinement aux valeurs qu'ils veulent porter (Hoffmann & Saulquin, 2009). En ce sens, les entreprises sont confrontées à une problématique à trois paramètres : elles doivent concilier recherche de compétitivité, respect des contraintes légales et volonté d'apporter une dimension éthique à leur activité.

### **L'engagement progressif des distributeurs alimentaires vers la RSE, une illustration par l'analyse des stratégies publicitaires**

L'apparition de la grande distribution en France coïncide avec celle de la consommation de masse. De ce fait, les stratégies déployées par les enseignes se sont mues au gré du temps en fonction de l'évolution protéiforme de ses codes. Effectivement, la « ruée vers l'or » de la grande distribution dans les années 1960 a généré un contexte concurrentiel très fort entre les distributeurs alimentaires ; ainsi, la publicité est apparue très tôt pour chacun d'entre eux comme un moyen de distinguer son offre et ses valeurs de celles des autres, au même titre que les choix d'assortiment ou les services (Chauveau, 2006). L'objectif principal des premiers plans de communication des distributeurs alimentaires était la conquête du consommateur par une prise en compte la plus adéquate possible de ses besoins et par une volonté accrue d'établir une proximité identitaire et culturelle de ce dernier (Moati, 2001). Cette ligne stratégique prenait son sens du fait du sentiment de déshumanisation que pouvait apporter le passage brutal entre le commerce traditionnel et le libre-service. Dans ce contexte, cette recherche vise à étudier l'évolution stratégique des distributeurs sur l'échelle-temps, en fonction de celle des caractéristiques de la consommation de masse et de l'apparition des préoccupations sociétales et environnementales chez le consommateur.

#### *Analyse du discours des distributeurs : méthodologie*

Cette recherche consiste en une analyse sémiologique du matériel publicitaire des distributeurs depuis l'apparition de la grande distribution. Bien que non exhaustif, le matériel récolté a permis de distinguer trois périodes stratégiques en matière de publicité.

#### *Les années 1960 et 1970 : une communication sur les prix bas plutôt que sur les valeurs*

La première phase correspond à la forte émergence du modèle de la grande surface en opposition au commerce traditionnel. Durant cette période, la croissance industrielle de la France a atteint un niveau jamais égalé auparavant, et les dépenses publicitaires ont quintuplé en ce sens, d'autant que le petit écran commençait à apparaître dans les foyers français (Caniwet, 2004). En outre, la série de mesures sociales mises en place sur le plan politique a augmenté de façon fulgurante les budgets des ménages (Moati, 2001).

Pour autant, la thématique de communication centrale des enseignes à cette période était celle des prix bas. Au vu du fort contexte concurrentiel, il s'est alors engagé une guerre des prix, chaque enseigne voulant être moins chère que ses concurrents. Ce contexte de concurrence autour des prix s'est amplifié après la première crise pétrolière, qui a fortement impacté la part de dépenses allouée par les ménages aux achats alimentaires. En substance, les enseignes communiquaient essentiellement sur le prix, mais souvent de manière bien différente.

En matière de publicité, le ton utilisé était, à cette période, informatif et directif. Les objectifs des enseignes étaient essentiellement d'augmenter leur notoriété et d'accroître rapidement leur taux de fréquentation ; ces dernières établissaient volontiers une comparaison avec les autres canaux de distribution pour persuader le consommateur qu'il ferait davantage de bonnes affaires dans leurs magasins que chez les concurrents. Évoquons par exemple l'une des premières campagnes d'E.Leclerc, traduite sous forme d'affichage public, qui promettait

en 1965 des « prix en baisse toute l'année », des « produits à prix de gros » et des « économies » par rapport au commerce traditionnel (Annexe 1). Alors que les Français bénéficiaient d'un temps libre plus important et que la part du budget qu'ils consacraient aux loisirs augmentait en ce sens, les distributeurs leur apportaient la possibilité de dépenser moins d'argent qu'avant pour leurs courses alimentaires, leur permettant d'investir la différence dans les loisirs.

De son côté, Carrefour avait fait le choix de l'originalité et du ton humoristique, comme en témoignent ses campagnes publicitaires des années 1970. L'une d'entre elles, déployée en 1974 sur prospectus et via le petit écran (Annexe 2), mettait en scène des rois français – dont Louis XIV et Henri IV – en train de faire des « bonnes affaires » dans les rayons des hypermarchés Carrefour, sous le slogan « De plus en plus de gens viennent faire des économies à Carrefour ». Il fallait y voir là une volonté du distributeur de montrer que ses magasins permettaient de faire des économies à tout le monde, du plus riche au plus pauvre en passant par le plus noble. Comme l'illustre la campagne de lancement des « produits libres » de l'enseigne en 1976 (Annexe 3), c'est à la fin de cette période que les enseignes ont associé au thème du prix bas celui de la qualité des produits, cherchant ainsi à répondre à une seconde préoccupation du consommateur.

#### *Les années 1980 et 1990 : des préoccupations nouvelles et parfois éthiques chez le consommateur, une réponse par la spécification des messages autour de la RSE*

La seconde phase de la consommation de masse peut s'intégrer dans le besoin des distributeurs de renouveler le modèle initial de la grande surface, arrivé à maturité dès le début des années 1980, soit plusieurs années après la fin des Trente Glorieuses. En effet, l'augmentation très abrupte du nombre de points de vente a porté le parc à saturation, engendrant ainsi une mini crise pour le secteur, comme le rappelle une étude intitulée « La grande distribution et l'évolution de notre société » menée par Eurogroup Consulting en 2012. Les enseignes de distribution ont alors cherché à diversifier leurs activités en développant des formats et des enseignes leur permettant de mieux cibler certaines typologies d'acheteurs pour ainsi acquérir des avantages concurrentiels (Filsler, 1998). En parallèle, la loi Galland de 1996 a normé la guerre des prix, notamment en sanctionnant la vente à perte, encourageant ainsi les enseignes à exploiter d'autres créneaux stratégiques (Attuel-Mendes, Filsler & Notebaert, 2015). En outre, le consommateur est devenu de plus en plus indépendant, rendant impossible l'uniformisation de ses besoins. C'est à ce moment-là que les enseignes ont commencé à intégrer la RSE à leurs stratégies globales, puis à communiquer autour de ce concept. Certains distributeurs ont pris le parti de s'éloigner de la guerre des prix, d'autant plus complexifiée par l'arrivée des hard discounters sur le marché à la fin des années 1980. D'autres ont fait le choix de ne pas abandonner la thématique du pouvoir d'achat tout-en y associant les valeurs sociétales et environnementales. La transition progressive des tactiques publicitaires vers la RSE s'est au départ opérée via l'Efficient Consumer Response (ECR), qui illustre une stratégie industrielle à part entière consistant en une meilleure coopération entre producteurs et distributeurs afin de répondre à leur volonté conjointe de satisfaire le consommateur final (Vandaele, 1998). Ce concept ne s'est assimilé aux démarches responsables issues de la RSE qu'à partir des années 1990 dans le contexte français (Cooper, 2000).

Auchan a été le précurseur des communications basées sur les préoccupations sociétales du consommateur, comme en témoigne sa première campagne publicitaire « la vie Auchan » (Annexe 4), ainsi que ses slogans officiels à cette période : « La vie Auchan, vous avez le choix » (1988 à 1993) puis « La vie Auchan, tout pour la vie » (1993 à 1997). Carrefour a exploré cette même thématique avec des communications papiers successives plaçant l'enseigne au cœur du quotidien du consommateur (Annexe 5). La stratégie ECR de Casino à cette période est un autre exemple. Le groupe a décidé en 1995 de consulter activement ses

clients au sujet de ses produits MDD et de lancer une campagne (Annexe 6) illustrée par le slogan « Aucun doute, Casino m'écoute », plaçant ainsi le consommateur au centre du jeu. Casino a, par ce biais, redéfini sa chaîne de valeur en se concentrant sur la qualité perçue de ses produits et sur leur valeur d'usage, modulant ses processus de production en conséquence. Enfin, Système U a fait le choix en 1996 de communiquer activement sur ses nouvelles valeurs en mettant en exergue sa proximité du chaland, tant via l'affichage que par le petit écran : qualité de l'accueil en magasin, disponibilité du responsable, sponsoring des associations locales sans pour autant omettre le facteur prix (Annexe 7)... Le ton de ces communications se voulait informatif, mais le message transmis était avant tout que le client ne retrouverait pas ces valeurs humaines chez la concurrence.

Si dans les années 1980 et 1990, les enseignes de grande distribution ont marqué leur volonté de se rapprocher du consommateur et de ses valeurs en intégrant une dimension éthique à leurs campagnes publicitaires, ces dernières s'articulaient essentiellement autour des préoccupations sociales, la prise de conscience écologique ayant eu lieu par la suite.

#### *Depuis les années 2000 : de la RSE à la « valeur partagée », ou le tournant militant des enseignes*

La troisième phase stratégique des enseignes en matière de communication correspond à la montée en force du commerce électronique dès le début des années 2000. Au-delà du profond changement des habitudes d'achat et de consommation des Français, cette nouvelle ère a également montré une vigilance marquée du consommateur quant à ses pratiques alimentaires et donc au contenu de son assiette (Fischler & Masson, 2008), mais aussi à l'impact de sa consommation sur l'environnement. Lesdites pratiques ont favorisé l'apparition de véritables tribus de consommateurs, se rejoignant tous dans un mode de consommation normé et spécifique, comme le véganisme, le flexitarisme ou encore le régime paléolithique. La réaction stratégique des distributeurs alimentaires a été, en premier lieu, celle de chercher la différenciation par l'assortiment, l'une des variables concurrentielles principales (Filsler & Paché, 2008), en tenant compte de ces nouvelles préoccupations du consommateur. En outre, les campagnes publicitaires menées par les enseignes ont dû rapidement s'adapter à la recherche exacerbée d'éthique et de qualité pour exploiter les valeurs chères au *shopper* (Moati, Loire & De Crevoisier, 2000), tout-en lui apportant la rassurance nécessaire sur l'offre. On note ainsi que s'est opéré, dès le début des années 2000, un tournant vers un discours militant chez les distributeurs. En ont découlé des publicités que l'on peut regrouper selon leur orientation : 1) une approche militante qui se limite aux intérêts du consommateur ; 2) une approche militante qui englobe l'ensemble des acteurs de la filière.

Ainsi, on recense d'abord les publicités de E.Leclerc qui s'est revendiqué dès 2006 l'allié principal du consommateur à revenu modeste, lui offrant la garantie de produits de qualité, éthiquement positifs et à des prix adaptés (Annexe 8). E.Leclerc est la seule enseigne à avoir conservé son orientation originelle autour de la guerre des prix tout-en invoquant progressivement des valeurs responsables. Dans la même lignée, le « Marché Interdit » mis en place par Carrefour dans certains de ses points de vente a démontré les engagements concrets de l'enseigne en exposant au consommateur les produits bannis de son assortiment.

Toujours dans le militantisme orienté vers le consommateur, on retrouve des acteurs qui ont choisi d'autres stratégies. L'enseigne Intermarché prend également la parole sur la question de l'alimentation mais emprunte un ton émotionnel très contrasté en adoptant une dimension émotionnelle. Cette stratégie s'est développée à travers la campagne TV emblématique intitulée « L'amour, l'amour », complétée depuis par deux autres spots (Annexe 12). Intermarché s'est positionné ainsi comme militant du bien-manger en dénonçant les mauvaises habitudes alimentaires, une des préoccupations majeures du consommateur actuel. Dans un deuxième temps, on recense les actions du Groupe Carrefour, en 2016, autour du faible im-

part environnemental de sa logistique, promettant une réduction drastique des émissions en CO2 permise par ses nouveaux camions à biométhane (Annexe 10). Toutefois, la réelle entrée du groupe dans une stratégie de valeur partagée correspond au lancement de son concept « Act for food », en 2018, consistant en une coopération active des différents acteurs de la filière pour promouvoir le « mieux manger » et la production raisonnée. Carrefour promet alors des actions concrètes pour valoriser la qualité de ses produits, la faible empreinte écologique de sa production et les circuits courts, se déclarant « soucieux de l'Homme et de l'environnement ». Le lancement du concept a été communiqué à travers des publicités télévisuelles, où l'enseigne promettait au consommateur de détenir les « pleins pouvoirs » (Annexe 11), dans le cadre du « Manifeste Act for food » puis des différents actes du mouvement. Ces derniers visent à valoriser les engagements de Carrefour : le bio, le bannissement des additifs... En 2016, E.Leclerc a mis en avant les « Alliances locales » qui existent entre ses producteurs (Annexe 9). Le but de ces dernières est de rémunérer le producteur au bon prix tout-en garantissant au consommateur final des produits de qualité, à faible trace écologique et à prix maîtrisés. Enfin, en 2019, le Groupe Système U s'est associé à une démarche de consultation citoyenne autour de la question de l'alimentation. La participation de l'enseigne à Make.org a été communiquée via un microclip institutionnel (Annexe 13) mentionnant l'ensemble des parties prenantes du projet et illustrant l'idée d'une valeur partagée et d'une logique de RSE qui englobe toute la filière.

#### **Conclusion**

Cette recherche, en partant d'une analyse des campagnes des principaux acteurs de la grande distribution alimentaire, permet de mettre en évidence l'évolution stratégique des enseignes. La littérature à notre disposition a montré l'intérêt pour une entreprise d'adopter une démarche RSE et d'opter pour la valeur partagée dans ses objectifs de progression économique. Si certains spécialistes s'interrogent encore sur la possibilité de conciliation entre enjeux économiques et enjeux sociétaux, dans le cas précis du secteur de la grande distribution, l'analyse temporelle du matériel publicitaire des enseignes a démontré une réelle volonté de ces dernières de se rapprocher du consommateur en partageant ses valeurs.

Les distributeurs ont tenté de s'adapter aux changements sociétaux et d'être les interlocuteurs privilégiés du consommateur en créant de la valeur sociétale. Néanmoins, un doute subsiste sur la capacité des poids lourds du secteur à convaincre réellement le consommateur de ses engagements, alors que la distribution souffre encore de sa mauvaise réputation héritée des années 1990 à laquelle ils doivent remédier en travaillant sur leur image perçue. Des voies de recherche sur l'évolution de la perception des enseignes par les consommateurs semblent donc pertinentes.

Enfin, il est primordial de rappeler que la consommation responsable ne touche pas encore toutes les catégories de la population, le fil rouge des classes populaires étant encore celui du prix. Une nouvelle voie de recherche consiste donc à examiner l'intérêt perçu par le consommateur de ces différents discours. Faut-il développer des stratégies hybrides comme E.Leclerc ou encore Lidl, qui est en plein de repositionnement ? Ou bien est-il préférable de s'engager plus nettement sur une stratégie militante et de considérer que le rôle des enseignes n'est plus seulement de mettre une offre à disposition mais d'offrir de la valeur à tous les acteurs de la filière ?

#### **Bibliographie**

Attuel-Mendes L., Filsler M. & Notebaert, J. (2015), Les évolutions de l'urbanisme commercial et des rapports de force dans le canal de distribution : impact sur les stratégies des détaillants, *Revue Française du Marketing* n°251 1/4 pp. 77-90.

Canivet G. (2004), *Restaurer la concurrence par les prix : les produits de grande consommation et les relations entre industrie et commerce*, Paris, La Documentation française.

Chauveau S. (2006), Regards sur la consommation de masse, *Vingtième siècle, revue d'histoire* 2006/3 (n°91).

Cooper T. (2000), Product Development Implications of Sustainable Consumption, *The Design Journal* vol. 3 pp. 46-57.

Daudigeos T. & Valiorgue B. (2010), Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande, *Revue Française de Gestion* 2010/4 n°203 pp. 25-39.

De Los Reyes G., Scholz M. & Smith C. (2016), Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks, *California Management Review*, INSEAD Working Paper 2016/67.

Filser M. (1998), Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire Les apports des sciences de gestion, *Économie rurale* 245-246 pp. 9-15.

Filser M. & Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution – Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion* n°182 2008/2 pp. 109-133.

Fischler C. & Masson E. (2008), *Manger : Français, Européens et Américains face à l'alimentation*, Paris, Odile Jacob.

Hoffman G. & Saulquin J. (2009), Quand la RSE revisite la chaîne de valeur, *Management & Avenir* 2009/8 n°28 pp. 37-55.

Jensen M. (2002), Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, *Business Ethics Quarterly* vol. 12 n°2 pp. 235-256.

Lane-Keller K. (2003), *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, seconde édition, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.

Moati P., Loire S., Maincent E. & De Crevoisier L. (2000), *Les grandes tendances prospectives de la consommation*, Paris, Crédoc.

Porter M. & Kramer M. (2007), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* 84(12) pp. 78-92.

Porter M. & Kramer M. (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review* 89/1-2 pp. 62-77.

Saulquin J. (2005), GRH et responsabilité sociale des entreprises françaises : bilan et perspectives, *Les Cahiers Français* n°333.

Vandaele M. (1998), L'ECR : Moyen indispensable du partenariat producteurs-distributeurs, *Décisions Marketing* n°15 pp. 69-76.



## Annexes

Annexe 1 : E.Leclerc et sa toute première campagne publicitaire (1965)

Annexe 2 : la campagne publicitaire des rois français de Carrefour (1974)

**De plus en plus de gens viennent faire des économies à Carrefour.**

Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. C'est un message public, des jours au long desquels Carrefour est libre et accessible, sans aucune restriction. Il y a 42 Carrefour en France, dans l'ensemble pays de chez vous. Alors, allez-y, vous y êtes !

**De plus en plus de gens viennent faire des économies à Carrefour.**

Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. Vous êtes un roi ou une reine ? Carrefour c'est moins cher. C'est un message public, des jours au long desquels Carrefour est libre et accessible, sans aucune restriction. Il y a 42 Carrefour en France, dans l'ensemble pays de chez vous. Alors, allez-y, vous y êtes !

Annexe 3 : les messages publicitaires de Carrefour au lancement de ses produits libres (1976)

**Seul Carrefour propose 100 produits libres.**

**La qualité moins chère toute l'année.** ←→

**La qualité toute nue.**

Avant, on choisissait un produit pour sa qualité. Pour son nom aussi. Et aussi pour son beau paquet.

Maintenant, avec les produits libres, on peut choisir un produit, non pas pour son nom, ni pour son beau paquet. Mais seulement pour sa qualité. Les produits libres sont sans nom. Aussi bons, moins chers.

C'est ça la qualité toute nue. Une qualité soigneusement contrôlée. Pour un consommateur indépendant.

C'est ça les produits libres: la qualité pour la qualité.

Avec les produits libres, Carrefour souhaite retrouver sa vocation première: le respect du libre choix.

**Carrefour propose les produits libres. Sans nom. Aussi bons. Moins chers.**

Annexe 4 : campagne « la vie Auchan » (1983 à 1985)



Annexe 5 : Carrefour et ses publicités autour du quotidien (années 1990)



Rentrée des classes (1991) Jour de travail (1990)

Enfance (1997)

Annexe 6 : la campagne sur les marques propres de Casino (1995 à 1997)



1995

1996

Annexe 7 : la campagne publicitaire de Système U autour de sa proximité avec le client final (1996)





Annexe 8 : E.Leclerc et la lutte des classes (2006)



Annexe 9 : E.Leclerc et les « Alliances locales » (2016)



Annexe 10 : Carrefour et la réduction de son empreinte environnementale (2016)



Annexe 11 : la campagne « Act for food » de Carrefour (2018)

Manifeste Act for food : <https://www.youtube.com/watch?v=JMhOurCU90I>  
Act for food n°1 – le bio : <https://www.youtube.com/watch?v=5e6lpwLh8ms>  
Act for food n°2 – les additifs : <https://www.youtube.com/watch?v=Q49kw380VC8>  
Act for food – le Marché Interdit : <https://www.youtube.com/watch?v=WHLqtK1bRV4>

*Annexe 12 : campagnes TV d'Intermarché sur les émotions (depuis 2017)*

« L'amour, l'amour » : <https://www.youtube.com/watch?v=EpIXcE8bnZQ>  
« Mange ta soupe » : <https://www.youtube.com/watch?v=yjGLOOnSIL8>  
« C'est magnifique » : <https://www.youtube.com/watch?v=307OK1DD-fk>

*Annexe 13 : microclip de présentation de la plateforme Make.org (2018)*

<https://www.youtube.com/watch?v=gHHMrcA8oFc>