

**DEVELOPPEMENT DURABLE ET GRANDE DISTRIBUTION :
COMMENT CONCILIER L'INCONCILIABLE ?**

Jean-François NOTEBAERT, Aline MONTAGNAC

Jean-François NOTEBAERT

Professeur des Universités

Université de Bourgogne, CREGO

IAE Dijon

jean-francois.notebaert@u-bourgogne.fr

Aline MONTAGNAC

Maître de Conférences

Université de Bourgogne, CREGO

IAE Dijon

aline.montagnac@u-bourgogne.fr

**DEVELOPPEMENT DURABLE ET GRANDE DISTRIBUTION :
COMMENT CONCILIER L'INCONCILIABLE ?**

WORK IN PROGRESS

Résumé :

Les grandes surfaces alimentaires (GSA), à travers leurs hypermarchés, demeurent des « usines à vendre » dont l'objectif est d'écouler une production de masse à une large clientèle. Dès lors, un certain antagonisme se dessine entre cette forme de distribution et un positionnement axé sur le développement durable. Cet article engage une réflexion sur la capacité de la grande distribution à devenir, de manière crédible, un acteur du développement durable à travers la vente de ses produits alimentaires. A partir des rapports d'activité publiés par les principales enseignes de distribution au détail alimentaire et de 13 interviews de professionnels, trois *scenari* sont proposés comme autant de perspectives plausibles pour concilier l'inconciliable, grande distribution et développement durable.

Mots-clés :

Développement durable, grande surface alimentaire, positionnement, virage stratégique

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MASS RETAILING: HOW TO CONCILIATE THE IRRECONCILIABLE?

Abstract:

With their hypermarkets, major food retailers remain “mass-selling machines” whose aim is to dispose of a mass production to an extensive customer base. Henceforth, this form of distribution is somewhat antagonistic with a sustainable positioning. The article reflects on how mass-retailing could credibly get to play a role in sustainable development through the sale of its food supplies. Based on the activity reports published by the main food retailing companies and 13 interviews with professionals, three scenarios are proposed as potential perspectives to conciliate the irreconcilable, mass retailing and sustainable development.

Keywords:

Sustainable development, food mass retailing, positioning, strategic shift

Résumé managérial

L'interrogation centrale de cet article concerne la légitimité et l'opportunité pour la grande distribution alimentaire de s'orienter vers un développement durable à travers la vente de ses produits alimentaires. Il peut s'agir uniquement de gagner des parts de marché sans autres soucis que celui d'une croissance de l'entreprise. Une autre orientation est également possible, celle d'un développement durable dans une vision humaniste, éthique tout en bénéficiant des atouts de ce marché, dans le respect des biens communs et des conditions de travail des salariés.

Des enseignes comme *Monoprix, Carrefour, Auchan, Leclerc et même Lidl* commercialisent des produits équitables et biologiques depuis de nombreuses années, les rendant ainsi accessibles au plus grand nombre. Si la présence de ces produits ne se limite plus aux linéaires des spécialistes du genre, leur vente en grande distribution engendre des critiques acerbes de la part de nombreux consommateurs (Morin-Delerm et Charrière-Grillon, 2010), défenseurs du développement durable, et de distributeurs indépendants, ou indépendants associés, spécialisés. La question de la légitimité de la grande distribution vis-à-vis des parties prenantes peut donc être posée (Delkhili, 2016 ; Montagnac, 2022).

Après avoir relevé les antagonismes demeurant importants entre le développement durable et la grande distribution alimentaire dont le modèle économique est de vendre une production de masse destinée à une consommation de masse, plusieurs *scenari* seront analysés. S'appuyant sur les orientations stratégiques partagées par les principaux distributeurs dans leurs rapports d'activité et sur 13 interviews de professionnels, ces *scenari* proposent de réfléchir à la capacité des enseignes de la grande distribution alimentaire de devenir des acteurs crédibles, légitimes, dans le domaine du développement durable. Dans le premier *scenario*, les produits éthiques, équitables, locaux, continuent à côtoyer les produits issus de l'agriculture conventionnelle et non éthiques, et la grande distribution fait le pari qu'une stratégie du « tout sous le même toit » peut perdurer. Dans le second, les produits éthiques et équitables sont « sanctuarisés » et les hypermarchés segmentent leurs produits et leur clientèle au sein des enseignes, ce qui peut poser certaines difficultés. Dans le troisième et dernier *scenario*, la grande distribution s'engage véritablement vers un modèle de développement durable, l'obligeant à opérer un virage stratégique sans précédent et à initier des transformations majeures. Le premier *scenario* semble être le plus largement répandu pour l'instant. Si le deuxième séduit quelques distributeurs, les signaux sont faibles quant à la réelle adhésion au troisième à court terme. Il indique cependant la direction que tous semblent vouloir suivre à plus long terme d'après leurs ambitions affichées, même s'il leur est bien difficile de traduire cette volonté en actes durables dans un contexte particulièrement marqué par une inflation galopante.

DEVELOPPEMENT DURABLE ET GRANDE DISTRIBUTION : COMMENT RECONCILIER L'INCONCILIALE ?

Introduction

Le développement durable est une notion multidimensionnelle alliant l'économie, le social et l'écologie. Le rapport « Notre futur commun », dénommé couramment rapport Brundtland, conceptualise l'idée que seul un développement économique prenant en considération la préservation de l'environnement et l'équité sociale est soutenable. Un lien direct entre le développement durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) peut être effectué. Si la RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950, antérieurs donc à la notion de développement durable, elle intègre dès les années 1970 la gestion des problèmes sociaux et environnementaux (Acquier, Daudigeos et Valiorgue, 2009 ; Gond et Igalens, 2020). Ainsi, les entreprises, dès les années 1970 et sous la pression des mouvements sociaux et environnementaux, remettent en question un « progrès » uniquement mesuré en termes économiques et techniques (Ackerman et Baeur, 1976, p.3).

L'interrogation centrale de cet article concerne l'opportunité pour la grande distribution alimentaire (GDA) de s'orienter vers un développement durable à travers la vente de ses produits alimentaires. Il peut s'agir uniquement de gagner des parts de marché sans autres soucis que celui d'une croissance de l'entreprise. Une autre orientation est également possible, celle d'un développement durable dans une vision humaniste, éthique, tout en bénéficiant des atouts de ce marché, dans le respect des biens communs et des conditions de travail des salariés. S'il s'agit juste d'un habillage non marchand (Rémy, 2000) de l'offre marchande afin de gagner des parts de marché, cette démarche n'est pas éthique et s'apparente à du *greenwashing* (Notebaert, 2009), à de l'opportunisme (Benoît-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010). Des enseignes comme *Monoprix*, *Carrefour*, *Auchan*, *Leclerc* et même *Lidl* commercialisent des produits équitables, biologiques, locaux depuis maintenant plusieurs années, les rendant ainsi accessibles au plus grand nombre. Si la présence de ces produits ne se limite plus aux linéaires des spécialistes du genre, leur vente en GDA engendre des critiques acerbes de la part de nombreux consommateurs (Morin-Delerm et Charrière-Grillon, 2010 ; Montagnac, Notebaert et Schultz, 2023), fervents défenseurs du développement durable, mais aussi de distributeurs indépendants ou indépendants associés. Ces derniers, comme *Biocoop* par exemple, critiquent la grande distribution alimentaire à travers des communications nationales¹ et trouvent peu légitime, paradoxal, de voir dans les rayons des linéaires destinés à la solidarité côtoyant des prix *discount* obtenus grâce à une pression souvent féroce sur les fournisseurs, qu'ils soient producteurs ou grossistes (Joyeux, Notebaert et Belvaux, 2022). À ce titre, la GDA fait l'objet de condamnations régulières pour des pratiques commerciales contraires à la loi.

L'objectif de cet article est de faire le point sur les antagonismes entre les facteurs clés de succès de la grande distribution et les principes de base du développement durable à travers les produits alimentaires, puis de s'interroger sur la capacité des grandes et moyennes surfaces à se positionner, de manière crédible, légitime, comme un acteur du développement durable. Enfin, différentes pistes de réflexion sur l'avenir d'un positionnement axé sur le développement durable dans la GDA seront évoquées.

1. Les antagonismes autour du modèle économique de la grande distribution et du développement durable

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=FTvaxFFOOv8&feature=youtu.be>

Historiquement, la grande distribution a eu pour objet d'écouler une production de masse (Filsler, Des Garets et Paché, 2020). À ce titre, elle peut être analysée comme l'avatar commercial du fordisme (Moati, 2001) et devient, dans les années 1960 avec le développement des hypermarchés, l'interface entre la production de masse et la consommation de masse : « à la productivité et au rendement industriel, il faut répondre par une productivité et un rendement de la distribution » (Trujillo, 1964, p. 289).

La principale stratégie de la grande distribution est donc de vendre des produits à un prix attractif à une clientèle de masse. Aristide Boucicaut, l'inventeur du grand magasin avec l'ouverture du *Bon Marché* en 1852, a mis en place les techniques de présentation des produits, de publicité, de prix de pénétration et de rotation rapide des stocks (Thil, 1966). Ces techniques de base sont encore utilisées de nos jours et la grande distribution demeure « une usine à vendre » (Daumas, 2006, p. 59) qui semble bien éloignée de la notion de développement durable et d'un modèle de coopération respectueux de l'ensemble des parties prenantes. Le rôle des centrales d'achat, qui ne cessent de se regrouper afin d'augmenter leur puissance, est peu compatible avec un commerce responsable, reposant sur le respect des sous-traitants, des fournisseurs, et des produits provenant de circuits courts peu énergivores. La GDA, comme bien d'autres entreprises, n'est pas la plus prompte à s'engager vers une responsabilité plus grande envers leurs fournisseurs et le législateur régule malaisément les rapports entre des acteurs indépendants au niveau du droit, mais dépendants au niveau économique (Acquier, 2014). La massification des commandes à des prix toujours plus bas favorise l'achat dans des pays où la fabrication des produits est la moins chère et où la dimension sociale est peu prise en considération, ce qui éloigne la grande distribution des circuits courts (Roznowicz et Odou, 2021). Enfin, l'utilisation massive des moyens de communication, comme le numérique et les prospectus, semble également bien éloignée d'une logique de développement durable. Dans les faits, ce sont souvent les modifications législatives qui génèrent un véritable changement. En effet, fin 2022, *Leclerc* a annoncé l'arrêt de la distribution des prospectus en papier dès septembre 2023, pour réduire son impact écologique, quand *Carrefour*, lui, prévoit une baisse de 80% ses catalogues physiques pour fin 2024. Est-ce un réel engagement écologique, ou une réponse à l'expérimentation « Oui Pub » lancée en septembre 2022 suite à la loi Climat et Résilience de 2021, impliquant un effondrement de ce support promotionnel dans les années à venir ?

Toutefois, en dehors des contraintes législatives, de nombreux éléments poussent la grande distribution à s'orienter vers un positionnement axé sur le « développement durable », et ce, même en période d'inflation galopante. Cette stratégie, avant tout destinée à conquérir des parts de marché, s'inscrit dans une dynamique où le consommateur est en attente d'une alimentation plus responsable et de réponses précises de la part des entreprises, que les distributeurs ne peuvent plus ignorer (Morin-Delerm et Charrière-Grillon, 2010 ; Chabault, 2020 ; Moati, 2021).

2. Un contexte favorable qui pousse la grande distribution à se positionner sur le développement durable et une alimentation responsable

2.1. Chercher de nouveaux relais de croissance : l'exemple de l'essor des produits biologiques et du commerce équitable

Les grands hypermarchés sont entrés dans une phase difficile. Bien que continuant à être « des vaches à lait » pour les distributeurs, leur rentabilité s'essouffle. Cela s'explique par une stratégie prix agressive, certes moins visible en période d'inflation, et un mode de distribution ne répondant plus que partiellement aux attentes des consommateurs. Les SDMP (Supermarchés à Dominante Marque Propre) *Lidl* et *Aldi*, également très agressifs en prix, ne cessent de gagner des parts de marchés et concurrence féroce les acteurs traditionnels

comme *Auchan*. La vente de produits équitables à plus forte marge, correspondant à des normes éthiques et environnementales plus élevées, devient alors un axe de croissance intéressant permettant de se positionner sur un autre terrain que celui du prix (Le Velly, 2006 ; Dekhili, Coulibaly et Dufeu, 2017). Pour la même raison, les produits biologiques ont été fortement mis en avant par la grande distribution, au point qu'elle en est devenue le principal acteur en termes de parts de marché. Il s'agit également, pour les GSA, de concurrencer frontalement des acteurs historiques comme *Biocoop*, même si un net ralentissement de la vente des produits biologiques depuis 2021 est à noter. Le fait que le consommateur accepte de payer des produits plus chers répondant à des critères environnementaux et sociaux plus exigeants, montre que les sphères marchandes et non marchandes se juxtaposent (Testart, 2001). Les raisons de la consommation des produits biologiques sont diverses (Rémy, 2004) et les facettes du « consommateur responsable » souhaitant s'engager dans une consommation durable sont multiples (Gurviez, 2016). Au-delà du désir de manger plus sainement, il s'agit de donner un sens à sa consommation (Özçağlar-Toulouse, 2009). Les consommateurs sont plus éduqués, disposent d'applications comme *Yuka* les aidant dans leur choix, et la pression contre la « malbouffe », la peur des intrants chimiques, la volonté de consommer local, deviennent des vecteurs de croissance pour les distributeurs. La GDA s'engage dans ces nouveaux marchés des produits locaux, écologiques et équitables, alors qu'elle a largement participé à la croissance des ventes de produits provenant souvent de loin, non écologiques et non équitables. Cependant, le développement durable ne peut pas se traiter uniquement par une habile communication marketing (Flipo, 2004). La réduction de 4% de l'offre *AB* en magasin en 2022, selon *NielsenIQ*, atteste du fait que les gains financiers attendus prédominent sur l'engagement éthique des distributeurs. Une clarification du positionnement semble donc nécessaire si la GDA veut être crédible. Cette dernière est prise en étau entre un marketing consistant à pousser les produits vers le consommateur, à grand renfort de communication, de prix attractifs, de massification de l'offre, autrement dit son métier initial, et un marketing prenant en considération les enjeux écologiques de son modèle économique (Dekhili, Merle et Ochs, 2021 ; Volle et Schouten, 2022), synonyme de virage stratégique majeur.

2.2. Grande distribution et alimentation durable : un positionnement à construire autour de l'assortiment proposé

Deux axes peuvent être retenus afin de distinguer si la grande distribution s'engage vers un positionnement orienté vers le développement durable dans le choix de leurs produits : le premier répondant à des critères sociaux appliqués aux fournisseurs et le second correspondant à des critères environnementaux concernant les produits vendus. D'autres auraient pu être choisis, comme le fonctionnement même des enseignes (politique salariale, réduction des déchets, économie d'énergie...), mais l'objectif est d'évoquer une stratégie visible par le consommateur lors de sa visite en point de vente. Le tableau 1 présente une matrice permettant de positionner différents types d'enseignes de distribution (hypermarché, supermarché, commerce spécialisé...) selon leur degré d'implication sociale envers les fournisseurs et environnementale quant aux produits vendus. Pour mieux comprendre le positionnement voulu en termes de développement durable des acteurs de la GDA, nous avons interrogé 13 professionnels de la grande distribution alimentaire actuellement en poste dans différentes grandes enseignes (annexe 1). Nous leur avons demandé de positionner leur enseigne sur la matrice proposée ci-dessous, contenant des exemples d'enseignes, et de justifier leur choix par écrit en quelques lignes pour ne pas influencer leurs réponses.

Tableau 1. Positionnement d'enseignes de la GDA sur un développement durable axé sur la nature des produits et les relations avec les fournisseurs.

	Implication sociale forte envers les fournisseurs	Implication sociale faible envers les fournisseurs
Implication environnementale forte envers les produits vendus	<i>Biocoop</i> qui s'implique fortement envers les fournisseurs, à travers notamment les circuits courts et ne vend que des produits biologiques au sein de son réseau.	<i>Carrefour</i> avec « <i>Act for food</i> » entend se positionner comme leader sur le marché des produits biologiques. Si le bio français est mis en avant, avec une aide à la conversion de producteurs, l'implication sociale envers les fournisseurs (niveau de rémunération par exemple) n'est pas mise en avant.
Implication environnementale faible envers les produits vendus	<i>O'tera</i> : concept de ferme supermarché, assurant des liens très forts avec les fournisseurs locaux. Un prix rémunérateur pour les producteurs est affirmé, mais l'accent n'est pas mis sur les produits biologiques. L'implication environnementale est réduite au circuit court.	<i>Cora</i> qui pour l'instant met peu en avant les produits biologiques, locaux... et qui ne communique que très peu sur l'implication sociale des produits vendus.

Ainsi, les enseignes alimentaires se positionnent différemment et l'alimentation durable peut être le cœur de la stratégie de certaines enseignes comme *Biocoop*, mais ce n'est pas encore totalement le cas pour celles de la GDA. Se pose alors la question de la légitimité des distributeurs généralistes à se positionner en tant qu'acteurs du développement durable. Suchman (1995, p.574) définit la légitimité comme « une perception généralisée ou une présomption selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées ou adéquates au sein d'un système de normes, valeurs, croyances et définitions, socialement construit ». Or les valeurs associées par les consommateurs à la grande distribution sont bien différentes de celles qu'ils recherchent à travers une consommation responsable (Montagnac, 2022). Dans le discours des consommateurs, Delkhili (2016) identifie quatre critères faisant obstacle à la légitimité des distributeurs sur le terrain de la consommation responsable : un manque de compétence lié à leur positionnement généraliste historique, la perpétuelle recherche de profit, les impacts sociétaux et environnementaux négatifs constatés et le doute sur le caractère réellement responsable de l'offre proposée. Ce constat renforce l'idée d'un nécessaire travail de fond des distributeurs quant à leur positionnement pour gagner en crédibilité face aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels, tout en suggérant des axes d'amélioration concrets.

3. Perspectives d'avenir de la GDA dans le domaine du développement durable

Si au début des années 2000 les engagements environnementaux et sociétaux n'étaient que vaguement évoqués par certaines enseignes (Morin-Delerm et Charrière-Grillon, 2010), ils font maintenant partie intégrante des plans stratégiques des distributeurs et sont au cœur de leur communication au même titre que le pouvoir d'achat, signe d'une prise de conscience des enjeux associés. A partir d'une analyse de contenu des rapports d'activité publiés par les principales enseignes de la GDA (annexe 2) et des réponses collectées auprès des professionnels du secteur qui ont positionné leur entreprise sur la matrice ci-dessus, plusieurs scénari peuvent se dessiner quant à leur capacité à devenir des acteurs plus ou moins crédibles dans le domaine du développement durable.

3.1. Les produits biologiques et équitables continuent à côtoyer les produits issus de l'agriculture conventionnelle et non éthiques

Dans un premier *scenario*, les grandes enseignes de la distribution arrivent à faire coexister des produits très différents, les uns répondant à des normes sociales et environnementales exigeantes, les autres à une stratégie de prix de pénétration sans aucune considération éthique. Dans ce cas, la GDA réussit un véritable tour de force car elle assume, au sein de ses rayons, de présenter à la vente des produits ayant un positionnement contradictoire répondant à des valeurs opposées. Elle fait donc le pari que les clients, par praticité ou pour des raisons de coûts avec une inflation qui augmente, continueront à faire majoritairement leurs courses en GDA sans chercher des circuits alternatifs. Toutefois, le positionnement peut sembler délicat à assumer pleinement. En effet, si la stratégie du « tout sous le même toit » en hypermarché pouvait être facilement développée par les enseignes lorsqu'il s'agissait de produits alimentaires côtoyant des produits non alimentaires, dès lors que la différenciation s'effectue autour de valeurs partagées ou non par les consommateurs, ce positionnement semble bien plus délicat à assumer. Une partie des consommateurs, sans nier que les distributeurs s'engagent dans des actions de développement durable (Lavarota, 2019), peuvent trouver cet engagement purement opportuniste, ne plus être fidèles et s'orienter vers des circuits de distribution plus cohérents au niveau de leur positionnement, les circuits courts notamment.

3.2. *Les produits biologiques et équitables sont « sanctuarisés »*

Dans ce cas, des *corners*, des rayons spécifiques sont créés et une certaine étanchéité est délibérément mise en scène au sein des enseignes. *Carrefour* assume par exemple ce choix en créant un univers destiné au bio bien séparé du reste du magasin. Il ne s'agit pas d'un espace fermé ayant ses propres caisses comme la parapharmacie, mais d'un univers avec une expérience client différente : présentation des produits plus qualitative, meubles en bois, emballages papier, prix plus élevé... Toutefois, cette stratégie pose des difficultés. Le magasin perd de son unité, les univers étant destinés à des clients différents, segmentés en raison de leurs valeurs, mais aussi de leur pouvoir d'achat. En effet, ne pas consommer des produits biologiques n'est pas forcément un choix mais découle plutôt d'arbitrages purement budgétaires. À titre d'exemple, le fait d'avoir des sacs plastiques pour les légumes issus de l'agriculture conventionnelle et en papier pour l'agriculture biologique peut sembler inopportun. Le consommateur de produits issus de l'agriculture conventionnelle n'a pas pour autant envie de multiplier les impacts environnementaux négatifs. Ainsi, avoir des rayons moins soignés, un merchandising parfois sommaire pour les clients ne consommant pas de produits biologiques, locaux ou équitables peut paraître quelque peu humiliant et pousser ces derniers à fréquenter d'autres enseignes alimentaires comme les SDMP.

3.3. *La GDA s'engage véritablement vers un modèle de développement durable*

Le troisième *scenario* oblige la grande distribution à transformer profondément son modèle économique. Ce dernier, depuis la création du premier hypermarché en 1963, repose sur quatre piliers : la centrale d'achat qui permet de réduire les coûts de transaction en amont par la massification des commandes auprès des producteurs, la communication de masse sous toutes ses formes, le libre-service aboutissant à la réduction du service commercial, les économies d'échelle obtenues par la dimension de ses points de vente et de son réseau qui permet une déclinaison de formats à moindres coûts (Attuel-Mendes et Notebaert, 2010). Avec une véritable orientation « développement durable », la négociation avec les fournisseurs doit être totalement revue et basée sur le respect de ces derniers. La communication doit prendre en considération les externalités négatives des outils utilisés : papier, coût écologique d'Internet, impact de la publicité sur la surconsommation... La réduction du service commercial, si elle peut ne pas être remise en question, n'évite pas le questionnement sur les conditions de travail au sein d'un secteur parfois décrié pour ses pratiques managériales. Un véritable travail sur l'attractivité des métiers et le bien-être au

travail devra être mené, même si cette dimension est davantage prise en considération aujourd'hui. Enfin, le gigantisme des magasins et les dizaines de milliers de produits proposés peuvent difficilement aller de pair avec un développement durable et des produits issus d'une agriculture responsable et locale. Une réflexion sur la dimension de l'assortiment, la provenance des produits, leur qualité environnementale doit être proposée. Ce qui posera inévitablement des problèmes importants vis-à-vis des fournisseurs qui ne s'engagent pas dans le développement durable et des clients qui n'y sont pas sensibles.

Conclusion

Pour la GDA, le positionnement « développement durable » est aujourd'hui difficile à assumer. Transformer des « usines à vendre », dont le modèle économique repose sur le sourcing, la massification des commandes, et aboutissant à une consommation de masse standardisée semble bien éloigné du modèle du développement durable. Par ailleurs, trouver un positionnement global qui permettrait de faire cohabiter des « consommateurs responsables » et des consommateurs non impliqués dans le développement durable, risque à terme de poser des difficultés. Cela, aussi bien au niveau du positionnement global voulu par les enseignes qu'en ce qui concerne la cohérence de l'assortiment proposé. De plus, la perception des consommateurs responsables par les autres consommateurs n'est pas forcément positive (Séré de Lanauze et Lallement, 2018). La politique du « tout sous le même toit » peut donc être remise en question dès lors que les produits vendus répondent à des valeurs très différentes. Toutefois, la GDA dispose également d'atouts. Il s'agit, par exemple, d'un des rares secteurs où des salariés peuvent progresser rapidement et bénéficier d'un véritable ascenseur social. La création de liens plus soutenus avec les producteurs locaux est également un axe privilégié par les acteurs en place. Reste à savoir si le positionnement sur le développement durable dans les années à venir découlera d'une véritable orientation stratégique envers les parties prenantes, comme envisagé dans le troisième *scenario*.

Bibliographie :

Ackerman, R. et Bauer R. (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Virginia: Reston Publishing Company.

Acquier A. (2014), Elargir la responsabilité des sociétés mères à leurs Filiales et leurs fournisseurs ? Analyse de la proposition de loi relative au devoir de vigilance des Sociétés mères. *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 2 : 76-80.

Acquier A., Daudigeos T. et Valiorgue B. (2009), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness, *Conférence Internationale de l'AIMS – XVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, IAE Grenoble, Mai 2009.

Attuel-Mendès L. et Notebaert J.-F. (2010), Loi de modernisation de l'économie (LME) au secours de la concurrence ? *Revue Économies et Sociétés, Série « Systèmes agroalimentaires »*, n°32, p. 1595-1610.

Benoit-Moreau F., Larceneux F. et Parguel B. (2010), La communication sociétale : entre opportunité et risques d'opportunisme, *Décisions Marketing*, n°59 : 75-78.

Chabault V (2020) *Éloge du magasin. Contre l'amazonisation*. Paris : Éditions Gallimard.

Daumas J.-C. (2006), L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché, *Réseaux*, vol. 135-136, n°1-2 : 59-91.

Dekhili S. (2016), Les enseignes de la grande distribution : quelle légitimité pour commercialiser des produits écologiques du point de vue des consommateurs ? *Management Avenir*, 5 : 55-77.

Dekhili S., Coulibaly M. et Dufeu I (2017), Les consommateurs perçoivent-ils le prix des produits du commerce équitable comme étant juste ?, *Décisions Marketing*, n°85 : 83-100.

Dekhili S., Merle A. et Ochs A. (2021), *Marketing durable*. Paris : Pearson.

Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2020), *La distribution : organisation et stratégie*, 3^{ème} édition. Caen : Editions ems.

Flipo J.-P. (2004), « Développement durable : confusion durable ? », *Décisions marketing*, n°34 : 91-93.

Gond J.-P. et Igalens J. (2020), *La responsabilité sociale des entreprises*, 7^{ème} édition, *Que sais-je ?* Paris : Edition Presses Universitaires de France.

Gurviez P. (2016), Les enjeux de la diffusion d'une consommation durable, Coordonné par Lavorata L., *Marketing et développement durable : du distributeur au consommateur*, Collection Gestion, Economica.

Joyeux J.-M., Notebaert J.-F. et Belvaux B. (2022), L'influence de la numérisation du canal de distribution dans le processus de contournement des grossistes : le cas d'une triade de distribution, *Décisions Marketing*, n° 106, p. 117-136.

Lavorata L. (2019), Les enjeux sociétaux et environnementaux de la grande distribution, *L'Économie politique*, vol.1, n° 81 : 60 à 67.

Le Velly R. (2006), Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché, *Revue Française de Sociologie*, 47-2, p. 319-340

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

Moati P (2021) Observatoire de la consommation responsable, synthèse & commentaire de Philippe Moati. Dans L'Obsoco. Disponible sur : https://lobsoco.com/wp-content/uploads/2021/01/LObSoCo_CITEO_Observatoire-de-la-consommation-responsable_SYNTHESE-COMMENTAIRE-Ph-MOATI.pdf (consulté le 15 mars 2023)

Montagnac A. (2022) *Les déterminants de la fréquentation d'un commerce de détail alimentaire : une approche par les chaînages cognitifs*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne Franche-Comté, France.

Montagnac A., Notebaert J.-F et Schultz M. (2023), Grande distribution à dominante alimentaire et développement durable : entre opportunisme et mutation en profondeur, l'heure des choix, *Mutations sociétales et organisations - Des repères théoriques et pratiques pour préparer les organisations au monde qui advient*, Collection Questions de société, Éditions EMS, p. 77-90.

Morin-Delerm S. et Charrière-Grillon V. (2010) L'engagement en développement durable des distributeurs généralistes est-il perçu par les consommateurs ?, *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, Octobre 2010.

Notebaert J.-F. (2009), L'éco-blanchiment : une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs, *Décisions Marketing*, n°53, p. 71-74.

Özçağlar-Toulouse N. (2009), Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.4, n°3 : 3-23.

Rémy E. (2000), *Le lien social dans les échanges marchands de service : concept de services de lien et habillage social*. Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Rouen, France.

Rémy E. (2004), Voyage en pays bio, *Décisions Marketing*, n°33 : 7-17.

Roznowicz C. et Odou P. (2021), Processus de delegitimation-relegitimation de la grande distribution alimentaire à partir des « circuits courts », *Colloque Etienne Thil*, Lille.

Séré de Lanauze G. et Lallement J. (2018), Mieux comprendre l'image du consommateur responsable : de la personne idéale aux stéréotypes négatifs, *Décisions Marketing*, n°90 : 15-34.

Suchman MC (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20, 3: 571-610.

Testart A. (2001), Echange marchand, échange non marchand, *Revue Française de Sociologie*, vol. 42, n° 4 : 719-748.

Thil E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébésrequins*. Paris : Arthaud.

Trujillo B. (1966), « Postface » : le mouton à cinq pattes, in Thil E., *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*. Paris : Arthaud, Paris, pp. 285-311.

Volle P. et Schouten J. (2022), *Marketing (plus) durable*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Annexe 1 : Professionnels interrogés en Avril 2023

Enseignes d'appartenance	Nombre de professionnels interrogés
Auchan	2
Schiever (Auchan, Bi1)	3
Intermarché	1
Match/Cora	1
Carrefour Market/Carrefour	3
Lidl	3
Total	13

Annexe 2 : Liste des rapports d'activité et communiqués consultés pour construire les scenari proposés (consultés en mars 2023).

https://www.carrefour.com/sites/default/files/2022-11/Communiqué_Plan%20Stratégique%20Carrefour%202026_1.pdf

<https://www.e.leclerc/e/s-engager-pour-la-planete>

<https://casinointernationalpartnerships.com/fr/content/5-responsabilite-societale-dentreprise>

<https://corporate.lidl.fr/responsabilite-societale-de-l-entreprise>

<https://www.magasins-u.com/cooperative-u/rapport-rse>

<https://www.mousquetaires.com/nos-engagements/le-rapport-rse/>

<https://cora-france.fr/app/uploads/2022/07/30.06.2022-CP-Resultats-2021.pdf>

<https://www.auchan-agit.fr>

<https://www.aldi.fr/rapport-rse/2021.html>