

CONDITIONS DE PERTINENCE ET DE SUCCES DU MARKETING ETHIQUE DES DISTRIBUTEURS

Georges DUARTE, Responsable de Mission DIA-MART¹
Cédric DUCROCQ, Président Directeur Général DIA-MART
Laure LAVORATA, Enseignant-chercheur, Université Paris XII²

Résumé :

Les nombreuses actions engagées par les enseignes sur les sujets de l'éthique : labels sociaux, actions écologiques, campagnes de communication, etc. démontrent l'intérêt actuel des distributeurs pour ce sujet. L'objectif de cet article est de mettre en évidence les conditions de pertinence et de succès d'un marketing éthique pour les enseignes de distribution. Les résultats indiquent que l'insertion locale est le cœur de l'efficacité éthique pour les enseignes. Ces résultats ont été obtenus au moyen d'une étude empirique menée auprès de dirigeants de grandes enseignes et d'ONG, mais sont surtout le fruit de l'expertise et des convictions de l'agence Dia-Mart dans le domaine de la distribution.

Mots clés : marketing éthique ; éthique et distribution, mission d'enseigne ; insertion locale ; point de vente

Abstract :

Many actions engaged by retails on ethics as social labels, ecological actions, communication campaigns, etc show the current interest of the retailers for this subject. The objective of this communication is to underline the conditions of relevance and success of an ethical marketing for retails. Results show that local insertion is the more effective action for retailers to commit in an ethical strategy. These results were obtained with an empirical study undertaken near leaders of retails and ONG, but are also the fruit of the expertise and the convictions by Dia-Mart, agency in the field of the distribution.

Key words : ethical marketing, retail stores, ethical from retailers

¹ Dia-Mart, conseil en marketing et stratégie des réseaux, 18 rue de Turbigo, 75002 Paris. Tél : 01 42 36 00 36.

² laure.lavorata@nomade.fr

INTRODUCTION

L'intérêt croissant porté à l'éthique par les entreprises peut s'expliquer par l'émergence de problèmes contemporains comme les questions bioéthiques, la lutte contre la pollution et le souci de l'environnement et traduit également une crise des valeurs individuelles et collectives. Des analyses sociologiques mais aussi politiques ou philosophiques montrent que la « demande sociétale de sens » n'est plus satisfaite par la religion ou la « cité »³ et qu'elle cherche dans l'entreprise une substitution à cette « offre défailante » (Obrecht, 1994). Le secteur de la distribution n'échappe pas à cette vague éthique et on assiste au développement d'enseignes qui s'inscrivent dans le contexte du commerce « équitable »⁴ (Natures & Découvertes ; Body Shop ; Ben et Jerry's). On voit se développer également des actions éthiques ponctuelles comme des codes de bonne conduite sociale (Auchan, Go Sport, Carrefour), ou le développement d'une norme SA 8000 dite éthique (Promodés). En outre, de nouvelles fonctions font leur apparition au sein de ces enseignes comme celle de directeur de l'environnement (Auchan), de responsable du développement durable (Monoprix), ou de responsable import et éthique sociale (Auchan). On peut cependant s'interroger sur la véritable nature des actions de ces enseignes et se demander s'il s'agit d'une mode passagère ou bien si cela correspond à une véritable intégration de l'éthique par les enseignes.

Les enjeux sont d'importance puisque différentes études sur les consommateurs montrent que si une entreprise manquait gravement à ses obligations sociales et environnementales, 62,7% des consommateurs seraient prêts à éviter d'acheter ses produits et 51,2% à soutenir un boycott (étude CREDOC, 2001). Le comportement d'achat du consommateur évolue également puisque le chiffre d'affaires du commerce équitable est en hausse de 50% par an en France, bien que la part de marché équitable ne soit que de 0,3%, contre 16% en Suisse (sondage IPSOS, octobre 2000).

Par ailleurs, dans un contexte de concurrence intense entre les distributeurs, la multiplication des affaires à scandale et des fautes professionnelles entraîne une réelle méfiance des consommateurs. Les distributeurs particulièrement touchés par cette crise de confiance sont donc progressivement amenés à renouveler les concepts relatifs à l'échange. Aujourd'hui, ils doivent établir un réel lien avec les consommateurs, afin de regagner leur confiance et de relancer la consommation des produits incriminés (auteurs, 2001). Ils optent ainsi pour la mise en place d'un marketing dit éthique dans le prolongement du marketing relationnel⁵. Dans cette perspective, l'éthique s'inscrit dans le développement d'une relation durable entre l'entreprise et son client et l'enseigne n'échappe pas à cette démarche.

L'objectif de cet article est de faire le point sur les pratiques éthiques des enseignes puis de mettre en évidence les conditions de pertinence et de succès d'un marketing éthique de l'enseigne au travers d'une étude empirique sur le secteur de la distribution. Les contributions potentielles de cette recherche sont à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, l'étude peut compléter les connaissances sur l'éthique dans le secteur de la distribution, en mettant en évidence la spécificité du marketing éthique de l'enseigne; sur le plan pratique, elle peut amener les distributeurs à réfléchir sur la place de l'éthique dans leur stratégie marketing et à mettre en place des actions commerciales qui intègrent cette dimension au niveau local.

³ au sens étymologique du terme

⁴ qu'il convient de distinguer du commerce éthique, comme nous le verrons dans la première partie

⁵ La définition la plus souvent citée considère que ce concept vise à « attirer, maintenir et développer les relations avec les clients » (Berry, 1983 ; Morgan et Hunt, 1994).

1. LES ENJEUX DE L'INTEGRATION DE L'ETHIQUE PAR LES ENSEIGNES

Avant de développer les enjeux de l'éthique pour les enseignes de distribution, il convient de définir le concept d'éthique. En comparant les définitions sur l'éthique⁶, on constate que ce concept s'intéresse avant tout au comportement de l'individu et à ses manières d'agir plutôt qu'aux règles de la société. L'éthique est du domaine de ce qui est bon ou mauvais dans une action et n'a pas pour but de réfléchir aux fondements même du Bien ou du Mal. Nous sommes ici dans la réalité concrète des choix humains et non dans une abstraction qui serait surtout de l'ordre de la morale. Pourtant ces deux termes sont issus de la même étymologie⁷, ce qui provoque souvent une certaine confusion. L'éthique est du domaine du particulier (relatif à un individu, un groupe...) alors que la morale se veut universelle (Comte-Sponville, 1994). L'éthique serait ainsi la science pratique des manières d'être et se poserait au cas par cas (De La Bruslerie, 1992). Nous retiendrons ici que l'éthique d'un individu se traduit dans ses actes, dans son comportement et qu'elle est aussi l'expression de la morale de la collectivité. Par analogie, l'éthique de l'enseigne se traduira dans les actions éthiques des distributeurs.

Cependant, nous pouvons constater à travers la multitude d'articles publiés à ce sujet⁸ que l'éthique touche d'abord les industriels et que les enseignes prennent maintenant conscience des enjeux de l'éthique dans leurs pratiques. Avant d'analyser plus précisément les raisons spécifiques qui poussent les enseignes à s'interroger sur la place de l'éthique dans leurs pratiques, il convient de replacer ce mouvement dans un contexte plus large qui touche toutes les entreprises.

1.1. *Place de l'éthique dans les entreprises*

Si les entreprises se sont récemment intéressés au concept d'éthique, c'est pour différentes raisons. D'abord des raisons internes comme l'internationalisation et le rachat d'entreprises différentes qui ont entraîné un affaiblissement de la culture d'entreprise et en particulier la perte de repères collectifs. Le phénomène extérieur de déréglementation oblige l'entreprise à s'interroger sur ses valeurs propres (Jobard, 1992). Il y a un besoin pour l'entreprise de créer une référence culturelle commune et de clarifier des valeurs, mais aussi une volonté de guider ou de contrôler les comportements des salariés (Mercier, 1999). L'entreprise va justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs ce qui se traduit par la formalisation de l'éthique au travers de codes ou de comités d'éthiques. Pour certains auteurs (Koslowski, 1998), les théories de l'organisation ont redécouvert « l'homme dans les sciences » et ont pris en compte le facteur humain comme étant une source de productivité pour l'entreprise : le développement de sociétés de services démontre la place occupée aujourd'hui par le savoir, ou la matière grise.

Des raisons externes à l'entreprise expliquent aussi la démarche éthique de celle-ci, comme par exemple les pressions de l'environnement socio-politique (Mercier, 1999) : on passe d'une culture de consommation de masse à une consommation esthétiquement et culturellement plus exigeante (Koslowski, 1988). Le consommateur prend en compte non seulement les aspects matériels des produits mais aussi leur qualité symbolique et culturelle

⁶ à partir de différents dictionnaires comme le Littré, Le Larousse ou l'encyclopédie philosophique.

⁷ Wunenburger (1993) indique p.XIV que la racine d'éthique en grec est *ethos* et qu'elle trouve son symétrique dans le terme latin *Mores* d'où découle le terme morale.

⁸ Numéros spéciaux consacrés à l'éthique de Revue Française de Gestion (2001, 1989) et de Revue Française de Marketing, (1995).

(design, symbole...). « La nouvelle attitude à l'égard de la consommation se définit par la recherche d'une identité sociale »(Thun-Hohenstein, 1984). En outre, les entreprises cherchent à améliorer leur image : la formalisation éthique favorise les relations avec les actionnaires tout en véhiculant une image de sérieux et de qualité auprès des consommateurs. La mise en place d'une politique éthique est une réaction parfois sincère mais aussi opportuniste des entreprises qui leur permet de prévenir ou de gérer des risques de conflits. Placées dans un univers concurrentiel où les batailles commerciales se gagnent sur le terrain de l'image, leurs stratégies éthiques apparaissent alors comme des instruments d'extension du pouvoir, de valeur ajoutée à la marque (Lipovetsky, 1992) . Ce discours éthique vient enrichir la marque d'un contenu axiologique⁹ (Carré, 1998) ce qui devient un bon moyen d'éviter la banalisation du discours de l'entreprise et forme un rempart contre la concurrence (Weil, 1990). Les entreprises utilisent d'ailleurs le terme éthique qui semble plus moderne que morale, notion plus liée à des considérations religieuses ou normatives. Les enseignes n'échappent pas à cette vague éthique mais pour des raisons qui leur sont propres et que nous allons détaillées.

1.2. Les raisons spécifiques aux enseignes

L'enseigne a une position spécifique dans la mesure où elle est à la fois l'intermédiaire entre le producteur et le consommateur mais où elle veut également s'affirmer comme une entreprise à part entière. En effet, l'enseigne ne cherche plus seulement à véhiculer l'image des produits de ses producteurs mais elle veut construire sa propre image et se positionner face à ses concurrents (Fady et Pontier, 1999)¹⁰. Ainsi au-delà d'une offre magasin, l'enseigne propose une offre-produit au consommateur qui lui permet de se différencier de ses concurrents (Huvé-Nabec, 2002) et de renforcer les valeurs perçues de l'enseigne par les consommateurs. C'est pourquoi les chercheurs identifient des similitudes entre la notion de marque et d'enseigne. Amine et Pontier (1999) montrent ainsi que l'enseigne peut être appréhendée par le consommateur comme « une catégorie de connaissances ». Selon Amraoui (2002), l'image de magasin et a fortiori de l'enseigne est de nature composite et résulte de la combinaison des informations factuelles et de l'interprétation de ces informations ainsi que de leur combinaison avec les connaissances mémorisées. L'image perçue du magasin correspond à "l'ensemble des représentations spontanées, d'ordre cognitif et affectif, que se font les consommateurs à propos d'un point de vente" (Filser, 1985).

Si les enseignes cherchent à se construire une image comme les entreprises c'est que bien souvent elles se trouvent au centre d'un débat contradictoire entre les consommateurs à qui elles souhaitent proposer la plus grande diversité de produits à un prix compétitif et les producteurs qu'elles sont accusées de mettre en faillite par leur politique d'achat.

Des chercheurs ont constaté que l'image de l'enseigne résulte du comportement associé au magasin : les consommateurs qui tirent des bénéfices du contexte d'un magasin génèrent une image favorable tandis que les consommateurs qui sont plutôt lésés dans le contexte du magasin en développent une image négative (Berry, 1969). Ces résultats sont d'ailleurs confirmés par une recherche plus récente dans le domaine des services (Alexander, 2002) qui montre que les consommateurs tolèrent un comportement non-éthique aussi longtemps qu'ils considèrent que leurs investissements et les revenus restent équivalents. Lorsqu'ils pensent que ce n'est plus le cas, ils réagissent soit en se plaignant soit en changeant de fournisseur.

⁹ relatif à l'axiologie ou la théorie des valeurs morales

¹⁰ selon l'enquête menée par ces chercheurs, les consommateurs considèrent que la distribution utilise l'écologie comme une arme concurrentielle

L'image de l'enseigne et naturellement la communication réalisée par celle-ci, peut susciter des attitudes favorables à son égard et inciter la fréquentation de l'enseigne (Amraoui, 2002). Cela explique le développement de campagnes de communication par les enseignes comme les « produits libres » de Carrefour, « le contrat de confiance » de Darty et plus récemment la campagne de Leclerc sur « Pourquoi accepter de payer plus cher l'essence » ou celle de la Camif (2002) sur le thème de « professionnel, oui. Sans l'éthique, non »¹¹. L'éthique devient alors un moyen pour les enseignes de redorer une image qui reste négative.

C'est ainsi qu'on assiste au développement du commerce équitable puis du commerce éthique. Les deux concepts bien que voisins ne recouvrent pas les mêmes notions ce qui a amené des chercheurs à donner les définitions suivantes (Codron et alii, 2002) : le commerce équitable est né dans les années 1960 et cherche à améliorer les termes de l'échange entre les petits producteurs des pays en voie de développement et les points de vente dans les pays industrialisés. Ainsi le commerce équitable permet de changer les termes du commerce entre ces deux acteurs grâce à des primes et des prix planchers, l'octroi de crédits et la transparence des transactions. C'est ainsi que l'on voit l'apparition de produits comme les cafés Max Havelaar. Selon Codron et alii (2002), le commerce éthique se définit par une attention portée par les fabricants et les distributeurs à la « qualité sociale » des produits, c'est à dire au respect des droits fondamentaux des travailleurs (une rémunération décente, la liberté d'association, le droit à la négociation collective, l'élimination du travail forcé ou obligatoire, l'abolition du travail des enfants et la suppression des discriminations en matière d'emploi). Ainsi au-delà du respect des normes d'éthique sociale, il s'agit pour les distributeurs d'établir des relations durables avec leurs fournisseurs, situés pour la plupart dans les pays en voie de développement, ce qui permet d'améliorer les conditions de travail et en particulier de supprimer, le travail des enfants.

Le développement du commerce éthique semble traduire la volonté des enseignes de s'approprier véritablement le concept d'éthique. Afin de mieux appréhender la place de l'éthique dans la distribution, il convient de s'interroger sur la place accordée par les chercheurs à ce concept.

1.3. Les recherches sur l'éthique et la distribution

Les articles français sont encore peu nombreux dans le domaine et se centrent essentiellement sur un type d'action menée par les enseignes comme l'écologie dans la distribution (Guillon, 1995 ; Fady et Pontier, 1999) ou le commerce équitable (Beji-Becheur et Fosse-Gomez, 2001). Les recherches sur l'engagement écologique pour le consommateur (Fady et Pontier, 1999) montrent que celui-ci se traduit par la présence d'une marque de distributeur à labellisation écologique, une signalétique claire de ces produits et une information sur le lieu de vente. Par ailleurs, les résultats de cette étude indiquent que le consommateur est relativement méfiant envers l'enseigne sur ce qu'il considère comme une politique de communication plutôt qu'un engagement réel. Alors que majoritairement les actions des enseignes se situaient dans le domaine écologique dans les années 1990 (Guillon, 1995), la dimension éthique prend une place plus importante dans la stratégie et des notions comme les chartes de bonne conduite, de commerce équitable font leur apparition (Codron et alii, 2002). Quelques recherches analysent les problèmes entre la stratégie commerciale de l'enseigne et les comportements éthiques de celle-ci (Buthion-Nardy, 1998) et d'autres analysent le rôle de l'éthique de l'enseigne dans la fidélisation du consommateur (Gatfaoui et Lavorata, 2001).

¹¹ selon la lettre d'information de la Fevad Décembre 2002

Les recherches anglo-saxonnes que nous avons pu étudiées mettent en évidence l'importance du service offert par les distributeurs (McIntyre, Thomas Jr et Gilbert, 1999) et montrent que la perception éthique que le consommateur a de l'enseigne se traduit à travers les actions des employés, c'est à dire au niveau individuel.

Il apparaît donc que bien que nous ayons mis en évidence l'intérêt pour les enseignes d'intégrer l'éthique, peu de recherches se focalisent sur la manière dont les enseignes ont pris en compte ce concept dans leurs pratiques. Il nous semble alors déterminant d'analyser les différentes actions éthiques mises en place par les enseignes.

2. LES PRATIQUES ETHIQUES DES ENSEIGNES

Lorsqu'on souhaite analyser les pratiques éthiques des enseignes, la difficulté consiste à juger de ce qui est éthique de ce qui ne l'est pas. Afin de proposer un cadre d'analyse de ces pratiques, nous étudierons dans un premier temps les critères qui permettent d'évaluer le degré d'éthicité¹² d'une entreprise avant de nous centrer sur les différentes actions éthiques des enseignes. Nous pourrons alors dégager des propositions de recherche.

2.1. Les critères d'évaluation de l'éthique

Les entreprises ne sont plus seulement jugées sur leur performance financière mais aussi sur leur performance éthique. Certains actionnaires ont souhaité ne pas investir dans des entreprises qui ne répondaient pas à certains critères éthiques. C'est ainsi que différentes sociétés dans le monde¹³ ont mis en place des critères d'évaluation des pratiques éthiques des entreprises qui peuvent être regroupés en 6 catégories (Ronai, 1999) :

- Relations avec la société civile et implication dans la vie locale (mécénat, sponsoring, aides aux associations, financement d'actions locales),
- Les relations avec les clients et les fournisseurs (certification, labels, éthique des achats, cadeaux, commission, relations avec les fournisseurs, abus de position dominante),
- L'environnement (systèmes de gestion, stratégie, management, impact environnemental, responsabilité environnementale),
- Présence et sous-traitance dans les pays émergents (droits élémentaires des travailleurs, travail des enfants, rémunérations, codes de conduite et systèmes de contrôle..),
- Relations avec les actionnaires (transparence, information et communication, dialogue),
- Les relations sociales (aménagement du temps, mesures aux familles, emploi, contenu du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité).

Dans la mesure où les sociétés qui ont mis en place des procédures d'évaluation de l'éthique s'accordent sur ces catégories, nous avons choisi de les prendre comme cadre d'analyse des pratiques éthiques des enseignes. Cependant, lorsqu'on cherche à étudier ces pratiques éthiques, on se trouve face à des typologies différentes. Des recherches antérieures (auteurs, 2001) nous ont permis de différencier plusieurs types d'enseignes dont nous reproduisons ci-dessous la classification (tableau 1).

¹² défini comme l'opérationnalisation de l'éthique par les entreprises, et qui permet de quantifier la performance éthique de celles-ci

¹³ comme le CEP (Council for Economic Priorities) aux USA, l'observatoire éthique des entreprises du Cercle Ethique des Affaires (CEA) en France ou Arese, Ethibel en Belgique, le Centre Info en Suisse.

Tableau 1. Classification des enseignes¹⁴

POSITIONNEMENT ETHIQUE/ GAMME ET POINT DE VENTE ETHIQUES A	POSITIONNEMENT ETHIQUE / PRODUITS CIBLES B	ENSEIGNES CONVENTIONNELLES/ ACTIONS ETHIQUES C
Human Inside Alter Ego	Body Shop Nature & Découvertes	Carrefour Monoprix Leclerc Auchan

La catégorie A désigne des enseignes qui s'inscrivent avant tout dans un positionnement éthique aussi bien pour le nom de l'enseigne que dans la vente et le choix des produits proposés. Dans la catégorie B, nous avons identifié des enseignes qui ont affirmé un positionnement éthique ciblé, soit en refusant certaines pratiques, comme les tests sur les animaux pour Body Shop, soit en privilégiant la relation avec le consommateur, comme la création d'une fondation (Nature & Découvertes). La catégorie C regroupe des enseignes conventionnelles qui mènent des actions éthiques comme la protection de l'environnement (Monoprix avec ses produits verts ou Carrefour et Leclerc avec les sacs recyclables) ou l'instauration d'un code de bonne conduite sociale (Auchan).

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous centrer sur la dernière catégorie, car les enjeux d'un marketing éthique nous semblent plus importants pour les enseignes conventionnelles que pour celles qui s'inscrivent déjà dans une démarche totalement éthique.

2.2. Les actions éthiques des enseignes conventionnelles

Nous présentons dans le tableau 2, un panorama des différentes pratiques éthiques des enseignes. Nous avons effectué une recherche documentaire sur 2 années de presse spécialisée¹⁵ que nous avons complétée par les évaluations présentées par la société Novethic¹⁶. Puis nous avons regroupé les actions en fonction des 6 catégories identifiées précédemment (Ronai, 1999).

¹⁴ Il ne s'agit pas de présenter un panorama exhaustif de la profession mais de proposer une classification selon la nature de l'enseigne

¹⁵ LSA, Point de Vente, Linéaire, Les Echos... ; le développement durable (2001)

¹⁶ filiale de la Caisse des Dépôts, cette société réalise des audits sur la performance éthique des entreprises et des enseignes.

Tableau 2. Panorama des actions éthiques des enseignes

Relations avec la société civile et implication dans la vie locale	Les enseignes
Solidarité /tiers monde	<ul style="list-style-type: none"> • Fondation (Carrefour ; Casino) • Actions humanitaires (Cora, Boulanger, Optic 2000)
Les financements de projets humanitaires en France	<ul style="list-style-type: none"> • Casino • Carrefour
Actions humanitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Auchan (accueil de délinquants ; aide à la création de PME) • Casino (personnes en difficulté dans les quartiers)
Actions sur les produits	<ul style="list-style-type: none"> • Pimkie (10% du PV à WWF) ; Camif : les produits partage (reversion d'une somme à une cause humanitaire) • Auchan : les produits sont étiquetés en braille pour les malvoyants
Les relations fournisseurs et clients	Les enseignes
<u>Le commerce équitable</u> : distribution de produits Max Havelaar	<ul style="list-style-type: none"> • Auchan, Carrefour, Leclerc, Système U, Monoprix, Franprix
<u>Le partenariat avec des PME</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Auchan : Préavis minimal de 3 mois en cas de déréférencement ; développement de contrats de 2 ans avec les PME ; suivi des fournisseurs réalisant plus de 30% de leur chiffre d'affaire avec Auchan. • Opéra : « pacte de croissance » destiné aux PME. Contrat de deux ans minimum garantissant à l'entreprise une augmentation de 20% de son volume d'affaires avec Opéra. • Système U : le groupement s'engage dans la durée avec ses fournisseurs mais uniquement dans le cadre des marques propres.

Tableau 2. Panorama des actions éthiques des enseignes (suite)

L'environnement	Les enseignes
<p><u>Réduction des impacts de l'activité des points de vente</u> comme la récupération et tri des déchets générés par l'activité des points de vente ; le recyclage des déchets ; la réduction de la consommation d'énergie des magasins ou la réduction de la pollution de l'air...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leclerc : remplacement des sacs de sortie de caisse par des sacs en plastique de 30 litres, payants mais réutilisables plusieurs fois par les clients et pouvant être échangés gratuitement contre un sac neuf identique. Ces sacs seront ensuite recyclés par l'enseigne. • H&M : abolition de matières polluantes (PVC) dans le processus de production et à la vente. • 3 Suisses : utilisation d'énergies renouvelables sur deux de ses sites. • Auchan : emploi de solutions logistiques moins polluantes (véhicules GPL et électriques).
<p><u>Réduction des impacts en amont de l'activité de vente</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monoprix, Auchan, Leclerc, Carrefour : réduction "à la source" des emballages sur leurs marques propres. • Ikea : participe à la création du FSC (Forest Stewardship Council), un organisme international à but non lucratif, qui encourage à l'échelle mondiale une gestion durable des forêts sur la base de critères environnementaux, sociaux et économiques. • Castorama, Carrefour, 3 Suisses, : ces enseignes s'engagent à offrir à l'ensemble de leurs clients des garanties écologiques sur les conditions d'exploitation et de transformation du bois qu'elles commercialisent. Ils sont membres du club Pro forêts, club fondé par le WWF qui a pour but de promouvoir la gestion responsable des forêts selon les principes et Critères du FSC. Cet engagement se traduit par la certification indépendante FSC des produits bois et dérivés commercialisés. • Ikea, Monoprix : Mise en place d'actions de pédagogie et de sensibilisation du personnel et des clients. Chez Ikea le personnel est considéré comme une ressource indispensable pour progresser dans ce domaine. Chaque magasin possède son propre coordinateur dont le rôle est d'organiser et d'animer des formations environnementales.

Tableau 2. Panorama des actions éthiques des enseignes (suite)

L'environnement	Les enseignes
<p><u>La certification ISO 14001</u> Cette norme est la référence internationale dans le domaine de la certification des systèmes de management environnemental des entreprises. Elle valide la démarche des magasins notamment dans trois grands domaines : la formation permanente des collaborateurs aux gestes environnementaux, les mesures pour réduire les risques de pollution, les actions de sensibilisation des clients au respect de la nature.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C&A est certifié en Europe dans 7 pays depuis 1999. Les quatre domaines concernés sont : la production (tout le processus de production respecte des critères environnementaux élevés) ; la sûreté des produits ; le recyclage des cintres ; la réduction des emballages • Auchan (pour 5 points de vente)
<p><u>Le soutien à une ONG ou une association</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Suisses : soutien d'une action de sensibilisation sur la déforestation de la forêt amazonienne. Les 3 Suisses à Croix ont accueilli le chef indien RAONI, ambassadeur de la forêt amazonienne, qui a présenté ses projets au cours d'une conférence-débat à des représentants du Conseil Régional Nord-Pas de Calais et à des associations du réseau de la Maison de la Nature et de l'Environnement de Lille. • Leclerc : L'opération "Nettoyons la Nature" est un gigantesque ramassage collectif des déchets sauvages en milieux naturels et urbains. Dans le cadre de cette opération de nettoyage et de tri s'étalant sur trois journées, plus de 400 centres E.Leclerc apportent leur soutien au niveau local. Chaque magasin sert de point de rencontre pour les participants, de point de départ du nettoyage, et apporte une aide logistique et matérielle à l'opération. L'opération est organisée par les centres E.Leclerc en partenariat avec la Fédération Nationale des Jeunes Pour la Nature. Cette action fait appel au volontariat mais aussi à des associations, des établissements scolaires, des collectivités ou des entreprises.

Tableau 2. Panorama des pratiques des enseignes (suite)

Présence et sous-traitance dans les pays émergents	Les enseignes
<u>Le commerce éthique</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Auchan, Cora, Monoprix, Toys’r us : mise en place de contrôles externes par des sociétés indépendantes sur la base de la norme SA 8000. • Monoprix : participe aux groupes de travail sur la norme SA 8000 dans le cadre de la démarche sur les produits textiles éthiques. • Une réflexion sur le sujet des droits sociaux est aussi menée au niveau transversal par la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution). Les distributeurs participant au groupe de travail « clause sociale » de la FCD sont Carrefour, Auchan, Leclerc, Système U, Cora et Monoprix.
Les relations avec les actionnaires¹⁷	Les enseignes
communication	<ul style="list-style-type: none"> • Monoprix rend compte de ses actions auprès de ses actionnaires • Casino reste en retrait • Carrefour met à disposition de ses actionnaires un numéro vert
Les relations sociales (en interne)	Les enseignes
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe Casino a signé des accords relatifs aux conditions de travail et un institut de formation dispense des formations internes et externes • Carrefour possède un centre de formation au management à Sophia Antipolis et a ouvert d’autres centres dans le monde ; accord sur les 35h depuis 1999

¹⁷ les deux rubriques relations avec les actionnaires et les relations sociales ont été complétées à partir des informations obtenues sur le site Novethic.fr (Novethic est une filiale de la Caisse des Dépôts qui publie un rapport sur les entreprises et l’éthique)

2.3. *Analyse des pratiques éthiques des enseignes*

L'éthique souffre de discours confus et d'une sémantique approximative. Le graphique suivant (schéma 1) propose une "classification" des démarches éthiques et des terminologies rattachées. Chacun de ces champs d'expression peut et doit trouver des déclinaisons locales, que l'on peut résumer sous la notion générale d'insertion locale.

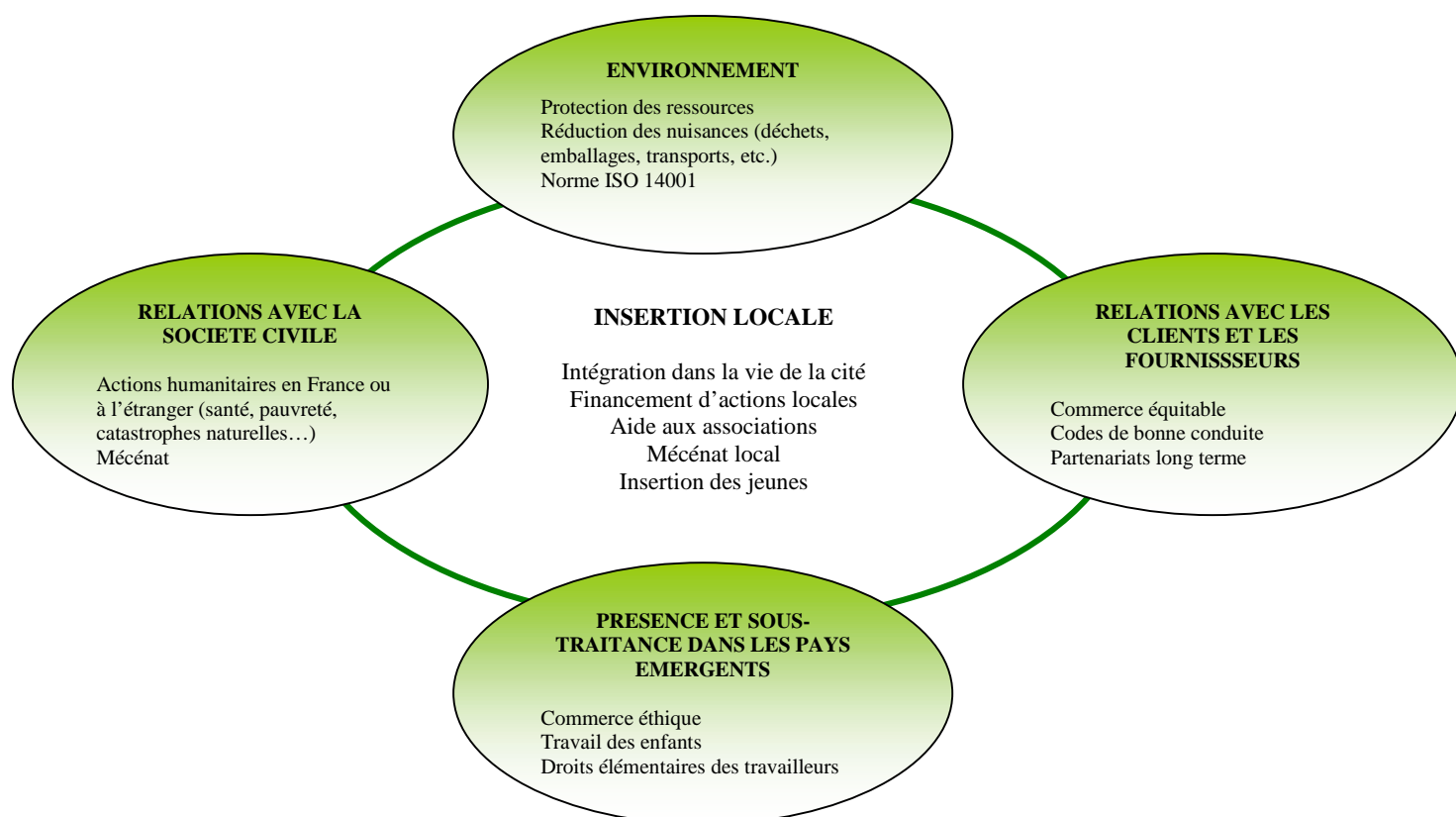


Schéma 1. Les "champs d'expression" de l'éthique pour les enseignes.

Nous pouvons constater que sur les 6 critères d'évaluation que nous avons étudiés, 2 semblent négligés par les enseignes comme les relations avec les actionnaires et avec les salariés. C'est d'ailleurs ce que confirment les audits réalisés par la FCD¹⁸ en 2002, qui montrent que les points problématiques dans les enseignes sont les horaires de travail, ou les salaires minimaux non respectés (comme chez Leclerc ou Système U), la sécurité (Camif, Auchan, Casino et Cora, Système U et Leclerc). Cependant les évaluations réalisées par la société Novethic indiquent que des efforts sont réalisés par certaines enseignes sur le plan de la formation (Carrefour et Casino). Concernant les relations avec les actionnaires, Novethic conclut cette rubrique en mettant en avant le manque de communication de certaines enseignes (Casino, Carrefour) malgré quelques efforts de cette dernière (avec la mise en place d'un numéro vert).

¹⁸ Fédération du Commerce et de la Distribution ; l'étude a été réalisée en Mars 2002 et les informations proviennent de Points de Vente – 25/11/2002- n°898.

En outre, nous pouvons remarquer que dans la rubrique relations avec les clients et les fournisseurs, ce sont surtout les actions éthiques envers les fournisseurs qui sont citées. Cela peut s'expliquer par le fait que les démarches de certification ou de qualité mises en place entre les enseignes et leurs fournisseurs vont se traduire dans les produits présentés aux consommateurs. Ainsi les responsables d'enseignes comme Monoprix évoquent la volonté d'informer le consommateur qui doit se traduire dans les faits¹⁹. Chez Auchan, à l'entrée de certains magasins, l'engagement écrit du responsable du magasin sur le recyclage et la récupération des piles est affiché clairement. D'autres (Casino, Cora) proposent des actions de sensibilisation auprès des enfants sur les notions de sécurité alimentaire.

Ce panorama des actions éthiques nous a permis d'identifier différents leviers éthiques utilisés par les enseignes. Cependant, il apparaît nécessaire d'approfondir cette analyse et de mettre en évidence les actions éthiques qui semblent être couronnées de succès.

3. LES CONDITIONS DE PERTINENCE ET DE SUCCES : UNE ETUDE EMPIRIQUE ²⁰

Cette étude avait pour objectif d'identifier et de comprendre les pratiques éthiques des enseignes de distribution, mais surtout d'évaluer in fine la pertinence d'un marketing éthique pour un distributeur. Les questions clés que nous nous posions étaient les suivantes :

- que pense le client des actions éthiques des enseignes?
- à quel niveau placer la démarche éthique dans la stratégie des enseignes ?
- sur quels critères prendre les bonnes décisions ?
- avec quels modes de pilotage dans l'entreprise ?

3.1. Méthodologie de l'étude

Un certain nombre d'entretiens auprès de dirigeants de grandes enseignes de distribution ont été réalisés (Leclerc, Cora, Casino, Pinault Printemps Redoute, La Fnac, La Camif, Décathlon, Auchan...), ainsi que la FCD (Fédération du Commerce et de la distribution). Nous voulions par ces entretiens (guide d'entretien en annexe A1) :

- Identifier les actions engagées (champ d'application, montant des investissements...)
- Comprendre les origines de la démarche, les motivations internes
- Déterminer la place de la démarche dans la stratégie de l'entreprise
- Identifier sur quels critères sont prises les décisions pour tel ou tel type d'action
- Mesurer le degré de « sincérité » : est-on face à une réponse à « l'air du temps » ou à une démarche sincère et durable ?

Nous avons dans un deuxième temps réalisé plusieurs entretiens avec Christian Rambourg du cabinet Istia, expert spécialisé depuis plus de vingt ans dans le comportement du consommateur. Cet entretien avait pour objectif d'identifier si l'éthique est une « mode passagère » ou si nous sommes face à une évolution profonde des modes de consommation.

¹⁹ S.Levet, responsable du développement durable chez Monoprix, article issu de Points de Vente – 25/11/2002- n°898.

²⁰ Cette étude a été réalisée par le cabinet Dia-Mart de Décembre 2001 à Avril 2002

Enfin, nous avons également rencontré des spécialistes de l'environnement et en particulier les membres du WWF, afin de comprendre leurs objectifs et leur périmètre d'intervention.

Cette étude est donc le résultat d'une étude documentaire, de plusieurs entretiens menés auprès de dirigeants de grandes enseignes, et surtout de l'expertise de Dia-Mart, cabinet de conseil spécialisé depuis plus de 10 ans dans le domaine de la distribution et du marketing d'enseigne.

3.2. Les résultats

Cette étude nous a permis de mettre en avant quatre axes de réflexion que nous allons développer.

3.2.1. L'éthique : un prolongement de la mission d'enseigne

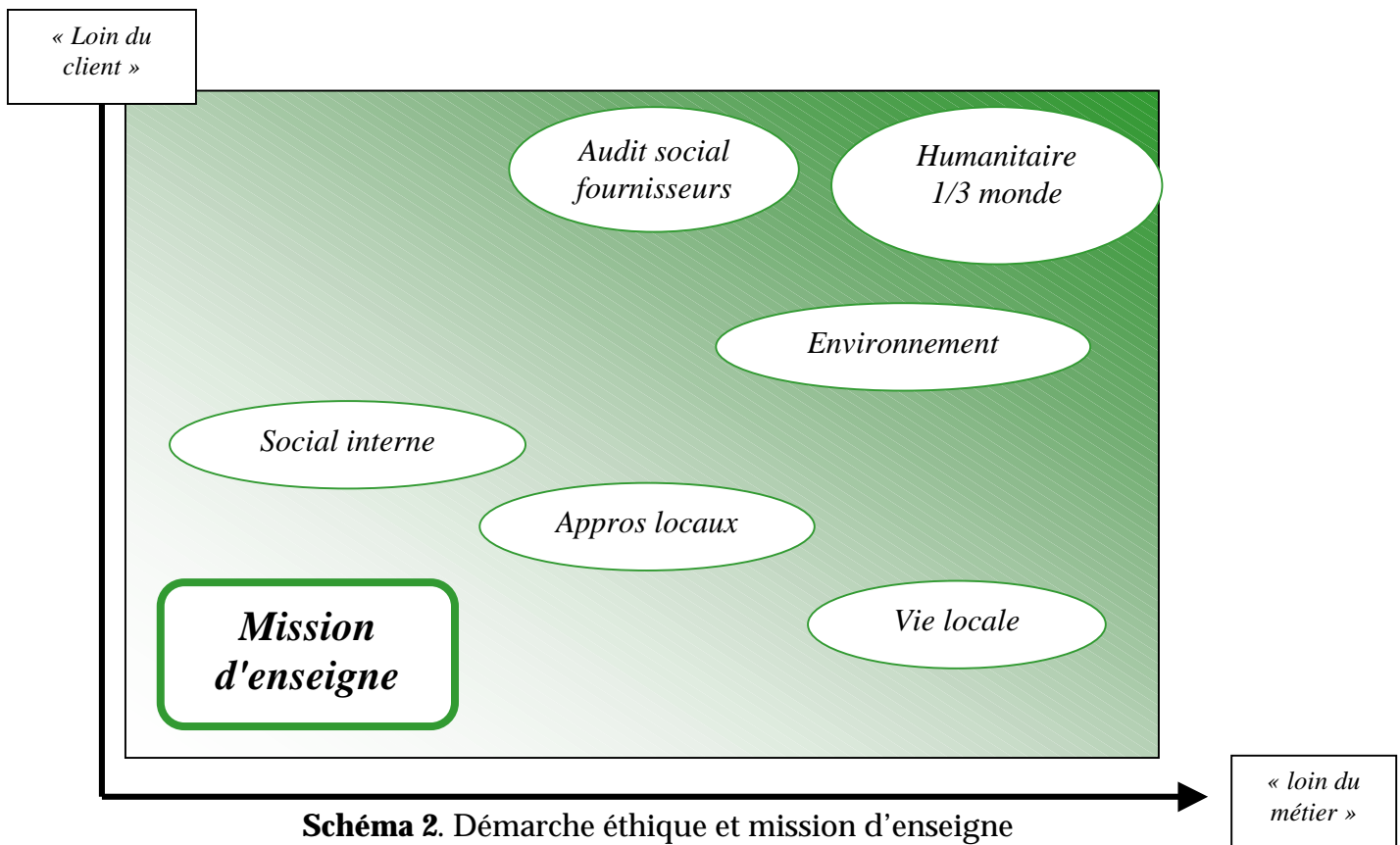
Pour sortir de la masse et connaître un véritable succès, l'enseigne ne peut se contenter d'une promesse purement commerciale. Elle doit dire à quoi elle sert, à quoi elle croit, elle doit avoir un projet, une mission. Il doit y avoir de la générosité dans son projet, une légitimité « sociale ». Cette légitimité sociale ne signifie pas « humanitaire », « caritatif » ni même « citoyen » au sens étroit du terme. Certaines enseignes sans être citoyennes expriment des convictions, un projet qui dépassent le simple positionnement commercial et qui traduit les valeurs de ces dirigeants (Brico Dépôt, Grandvision...). La réflexion que nous avons menée, les entretiens que nous avons eus avec les dirigeants d'enseignes, nous permettent de penser que l'engagement éthique des enseignes va se généraliser, parce qu'il est cohérent avec l'évolution profonde du marketing des enseignes. Un marketing d'enseigne abouti et mature dépasse très largement les dimensions purement commerciales, le "bon sens commercial" qui est à la base du succès de toutes les enseignes. Cet enrichissement conduit naturellement à donner un contenu "plus que commercial" à la mission d'enseigne, dont l'éthique est le prolongement logique. Le tableau ci-dessous propose des exemples de contenus qui vont au delà du simple positionnement commercial.

Positionnement commercial de l'enseigne	Mission d'enseigne Contenu "plus que commercial"	Exemples de prolongements éthiques
Des prix bas	Rendre accessible, démocratiser Améliorer le pouvoir d'achat	Lutter contre la pauvreté
Qualité des produits alimentaires	Contribuer à la "bonne alimentation" des clients (action sur les filières, information, etc.)	Journée du goût Soutien à la recherche

Tableau 3. Exemples de prolongements éthiques

Il est légitime pour l'enseigne de s'interroger sur les frontières d'un contenu « plus que commercial ». En effet, la distribution est un métier de proximité, de contact direct avec le consommateur. La mission d'enseigne est par définition au cœur du client et du métier de l'entreprise. Si la plupart des champs de l'éthique ont à première vue tendance à sortir du cadre de la mission d'enseigne, certains s'en éloignent plus que d'autres : l'humanitaire,

l'environnement, qui sont pourtant des sujets de l'éthique très dans « l'air du temps », sont de fait les plus éloignés des clients et du métier des enseignes (schéma 2.)



3.2.2. L'éthique doit s'incarner dans les magasins, être concrètement visible des clients

Dés 1988 et bien avant l'apparition de l'éthique dans la distribution, certains chercheurs (Pontier, 1988) ont mis en avant le rôle du magasin et en particulier du personnel dans l'affirmation du positionnement de l'enseigne. En effet, le consommateur est en contact direct, physique, avec l'entreprise, le magasin n'est pas à l'enseigne ce que le produit est à la marque : le magasin est un "morceau d'entreprise". C'est par le magasin que l'enseigne existe. Le marketing d'enseigne doit être un marketing de preuve, de démonstration permanente. Ce qui ne se traduit pas en magasin est peu perçu par le client et beaucoup moins crédible. Nous avons pu constater que c'est encore plus vrai en matière d'éthique : le consommateur est facilement soupçonneux face à un discours vertueux qui ne s'accompagne pas de preuves concrètes en magasin, surtout de la part d'entreprises aussi décriées que les grandes enseignes.

Une démarche nationale appuyée par une communication d'enseigne contribue bien sûr à donner de la puissance à l'impact marketing et managérial – mais c'est la traduction locale qui produit les effets les plus forts, auprès des clients et auprès des collaborateurs. Cette spécificité de la distribution est un atout plutôt qu'une contrainte : le contact direct avec les clients et la possibilité de "donner des preuves" permettent aux enseignes de crédibiliser leur discours éthique, en interne comme en externe. Plus encore : la mise en œuvre de démarches

éthiques avec implication active des magasins peut devenir un formidable levier managérial : responsabilisation sur des thèmes d'insertion locale, fierté d'appartenance, crédibilisation du discours interne sur les valeurs, etc.

3.2.3. *L'insertion locale est le cœur de l'efficacité éthique pour les enseignes*

Il est tentant de s'intéresser en priorité aux sujets porteurs et très médiatisés, liés à l'environnement ou l'humanitaire. La sensibilisation des consommateurs et des relais d'opinion est forte... mais elle est éphémère, c'est une émotion "lointaine" par rapport au magasin et à sa ville. Les sujets les plus efficaces sont en fait ceux qui concernent le local : défense de l'environnement local, embauche d'handicapés ou insertion de jeunes en difficulté... L'action est tangible, elle a du sens pour les clients, l'action du magasin est visible et crédible. Même une action nationale, pour maximiser son impact, doit devenir locale dans ses modalités de mise en œuvre. L'opération annuelle de Cora, "les écoles du désert", est éloignée du magasin et de sa ville par son sujet, mais très proche par son expression locale : chaque magasin Cora en collaboration avec des écoles de sa ville, organise un concours artistique, dont les œuvres sont exposées dans le point de vente. L'écolier gagnant du concours local fera le voyage en Afrique pour distribuer à des écoles des fournitures scolaires offertes par l'enseigne.

Cette étude nous permet de dégager une typologie des enseignes sur la base du niveau d'implication du magasin dans la démarche éthique de l'enseigne (tableau 4.).

Le magasin MEDIA	Le magasin RELAIS	Le magasin ACTEUR	Le magasin INITIATEUR
Il accorde une partie de sa surface ou de sa vitrine pour relayer une campagne de communication nationale sur un sujet éthique. Le niveau d'implication des équipes est quasi nul, l'impact marketing et managérial est faible.	Il relaye une action nationale (ex : collecte de produits). Généralement le sujet éthique est « lointain » et ne touche pas l'environnement proche du magasin. L'impact marketing et managérial est limité	Il met en œuvre une action éthique initiée par le national, pour et dans sa ville ou son quartier. Les équipes magasins sont acteurs de l'opération. L'impact marketing et managérial peut être fort.	Il peut définir et mettre en œuvre des actions éthiques (dans le cadre d'une stratégie nationale) dans sa ville ou son quartier. Le niveau d'implication des équipes est très fort. L'impact marketing et managérial peut être considérable.

Tableau 4. Typologie de magasin sur une démarche éthique d'enseigne

Plus l'expression locale est forte et plus l'action éthique est perçue comme crédible. L'insertion locale est l'expression de l'éthique la plus visible : entre un magasin « média » d'une action nationale et un magasin « acteur » pour et dans son environnement proche, la différence est significative. Toute action éthique peut et doit avoir une expression concrète dans le point de vente (schéma 2.)

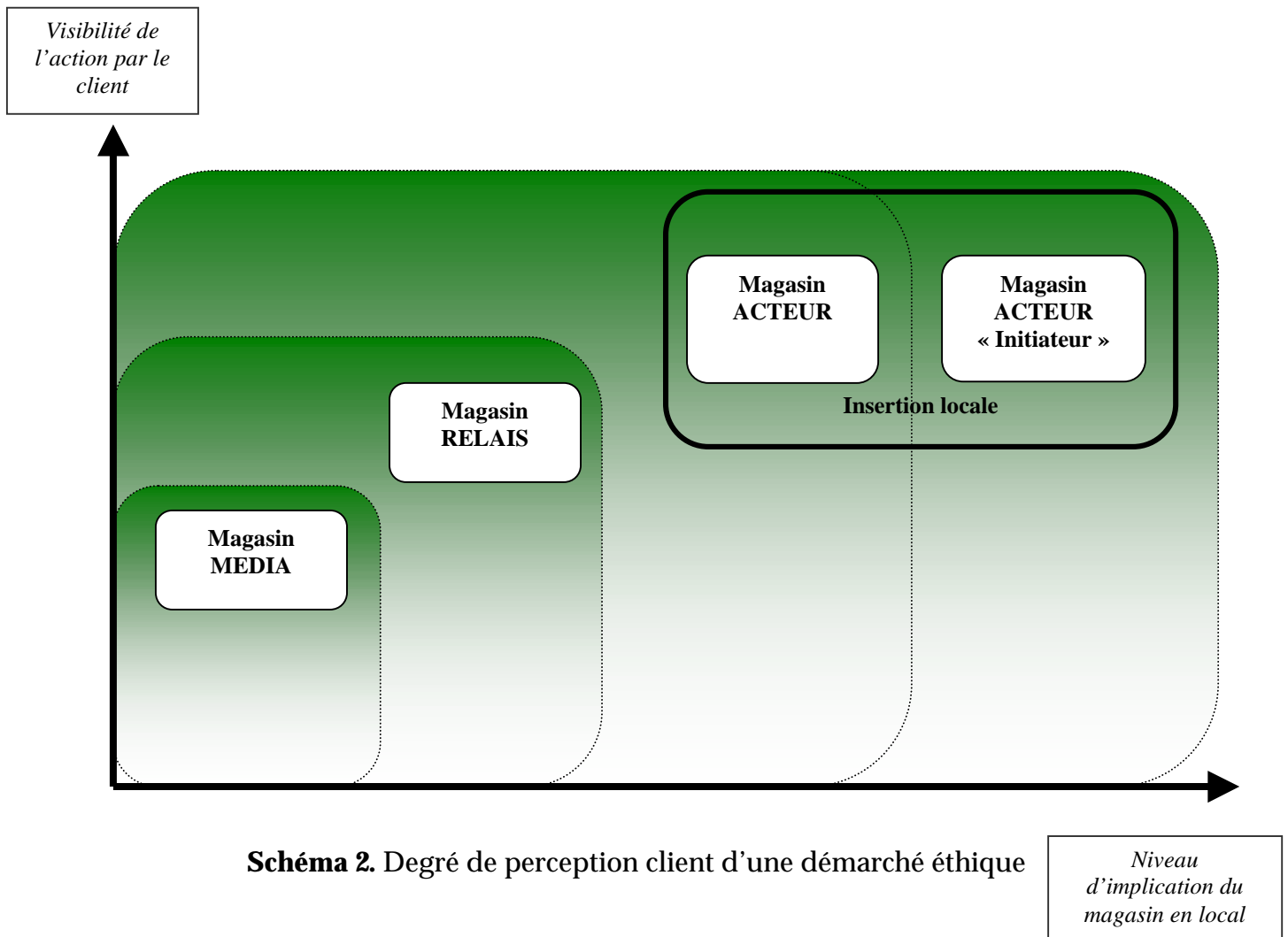


Schéma 2. Degré de perception client d'une démarche éthique

*Niveau
d'implication du
magasin en local*

3.2.4. La puissance de l'enseigne est source de responsabilité

La nécessité ainsi que le niveau d'implication de l'enseigne dans une démarche éthique dépend du format de ses magasins.

Grandes surfaces alimentaires : assumer le statut "d'acteur local" :

Les Grandes Surfaces Alimentaires sont les plus exposées à la "critique sociale". Elles ont plus que les autres besoin de « redorer leur blason » aux yeux de l'opinion : les consommateurs, mais aussi leurs propres salariés, les jeunes diplômés, les collectivités locales, les médias, etc. Ces enseignes sont puissantes et chacun de leurs points de vente est à lui seul une PME importante localement, un "gros employeur" de sa ville. L'insertion locale et le prolongement éthique de ce statut "d'acteur local" s'imposent dès lors comme de véritables contraintes stratégiques. Le magasin doit disposer d'une autonomie réelle dans le choix des modalités d'insertion, quitte à le faire sur la base d'orientations et de "boîtes à outils" développées nationalement. Les GSA souffrent de deux handicaps réels : une faible crédibilité

a priori de leurs discours vertueux, qui rend d'autant plus indispensable la "preuve" des actions et un positionnement prix bas difficile à concilier avec une "générosité" forcément perçue comme coûteuse.

Grandes surfaces spécialisées : les grands absents de l'éthique

Les enseignes de Grandes Surfaces Spécialisées sont étonnamment peu présentes sur le champ éthique, et plus encore de tout engagement local. La rigidité des concepts, la centralisation du pouvoir, la taille des magasins moins importante expliquent en partie cette absence. Mais les remarquables initiatives de la Fnac ou de Boulanger montrent qu'elle résulte surtout d'une carence. Des leaders comme Darty, Castorama ou Décathlon, ou même des enseignes moins fortes comme Fly, Intersport ou Grand Optical sont pourtant éligibles à de telles démarches. Plus encore : dans des réseaux où la force des concepts conduit à limiter l'autonomie des magasins sur le plan commercial, avec des risques évidents sur la responsabilisation et la motivation des équipes, un ancrage local orienté vers l'éthique est un formidable levier managérial.

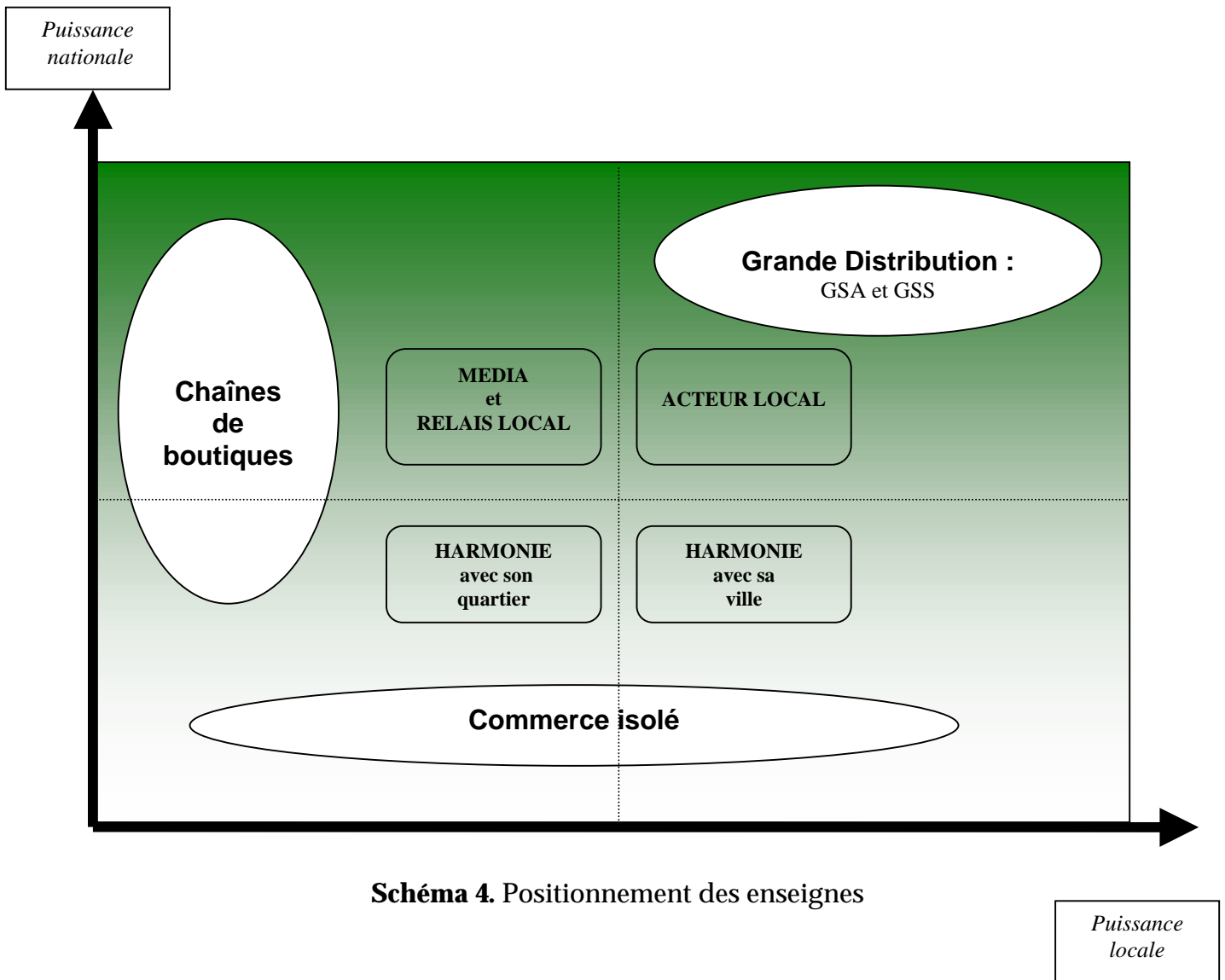
Les réseaux de boutiques : une démarche de "marketing de marque"

Qui dit puissance nationale ne signifie pas toujours puissance locale : compte tenu de la taille de leurs magasins, les chaînes de boutiques sont moins attendues sur une démarche d'insertion locale. Sans compter la taille de leurs effectifs qui réduit considérablement leur capacité d'implication effective. Dès lors, une démarche éthique sera portée par la marque et le produit, plus que par le point de vente. Les magasins se cantonneront à un rôle de média ou de relais efficace de l'opération. La difficulté est alors de donner une réalité au discours éthique, de le rendre crédible. La constance de l'engagement et son lien direct avec le territoire de l'enseigne sont d'autant plus indispensables.

Les indépendants : des approches à mieux structurer mais un énorme potentiel :

Entrepreneur dans sa ville, le commerçant indépendant est le mieux placé pour mener des actions en faveur de son environnement proche : historiquement, les magasins Intersport sont plus insérés dans le tissu sportif local que les magasins Décathlon. Le turn-over important des directeurs de magasin dans les réseaux succursalistes explique largement ce constat : un engagement local est une action qui s'inscrit dans la durée et dont les retours sur investissement sont peu lisibles. Un directeur "parachuté" pour 2 ans est peu porté à s'y impliquer. Pourtant, peu d'enseignes d'indépendants ont su exploiter ce potentiel. Il faudrait pour cela favoriser et faciliter les initiatives locales (par des "boîtes à outils", du partage d'expérience, etc.) et les fédérer sur des axes nationaux permettant d'en faire un levier d'affirmation de la mission d'enseigne.

L'analyse des actions éthiques en fonction de la nature de l'enseigne nous amène à constater que plus l'enseigne est puissante sur le plan national (chiffre d'affaires, taille du réseau, exposition médiatique) plus elle est attendue sur une attitude éthique. De la même façon, l'exigence d'implication locale dépend de la puissance perçue des magasins localement (nombre d'employés, ancienneté sur la ville, surface du magasin). Enfin, plus le magasin est petit, moins une implication active dans une démarche éthique est réaliste (schéma 4).



3.3 Propositions de pilotage de la démarche éthique pour les enseignes

C'est ainsi que la synthèse des analyses précédentes nous amènent à formuler plusieurs propositions de pilotage. L'enseigne devra déterminer quels sont ses champs d'investigations prioritaires sur les sujets éthiques, pour ne pas céder à la tentation de l'action « fabriquée de toute pièce ». Si l'engagement sur un thème éthique doit être durable, il pourra en revanche évoluer dans ses modalités de mise en œuvre, pour gagner en efficacité, éviter la routine. Dans un domaine à forte charge affective nous proposons une démarche rationnelle en plusieurs temps :

Se mettre en veille de "l'air du temps éthique"

L'enseigne devra conduire une veille permanente des thèmes sensibles auprès des différents publics. C'est bien une veille des mouvements de fond qu'il faut conduire, en externe comme en interne. Une étude consommateur qualitative sur les attentes des clients de l'enseigne peut s'avérer très utile pour fonder les grands choix de sa stratégie éthique tout comme un sondage des principaux relais d'opinion de l'enseigne : agences de communication, presse, etc.

Evaluer la « sensibilité interne » à l'éthique

Une autre piste d'enrichissement de la réflexion éthique pour l'enseigne est la piste interne. Connaître et comprendre les opinions des salariés, en contact permanent avec les clients, peut s'avérer essentiel... et pourtant rarement réalisé. Elles sont pourtant peu coûteuses et riches d'enseignement.

Mesurer le niveau de compréhension interne des valeurs et de la mission de l'enseigne

Le personnel de l'entreprise comprendra et s'appropriera la démarche éthique si pour lui les liens qui existent avec la mission de l'enseigne sont clairs et évidents, mais encore faut-il que le personnel connaisse cette dite mission. Il ne faut donc pas se tromper de priorité : la nécessité d'une mission d'enseigne, alliant la promesse commerciale aux valeurs de l'entreprise, ainsi que sa compréhension par le réseau, sera toujours prioritaire à toute démarche éthique.

Identifier les impacts et les liens visibles avec les activités de l'enseigne

Les actions choisies doivent être en cohérence avec la mission de l'enseigne, mais aussi "impacter" visiblement l'activité de l'entreprise. Plus l'axe choisi semble à première vue éloigné de l'activité de l'entreprise, plus il est nécessaire de montrer en quoi ces liens existent et de fonder la légitimité de l'enseigne à s'y impliquer. Ce lien est parfois évident : il est naturel pour la Fnac de conduire des actions de mécénat culturel local, ou pour Décathlon de s'impliquer dans la vie sportive de la cité. Ce lien est parfois plus diffus, notamment sur des actions humanitaires ou liées à l'environnement. Dans ce cas, c'est dans les modalités de mise en oeuvre que le lien avec l'entreprise devra être établi.

Une réflexion à conduire enseigne par enseigne

L'évaluation de l'impact potentiel d'une action sur les consommateurs doit ainsi être conduite enseigne par enseigne. La Fnac, faisant du mécénat culturel, c'est évident et obligatoire. Kiabi qui ferait du mécénat culturel, ce serait éventuellement sympathique mais pas indispensable, voire totalement en décalage.

CONCLUSION :

Le développement de nombreuses actions éthiques chez les distributeurs démontre que ce sujet fait partie intégrante de leurs préoccupations du moment. Mais si l'éthique devient une priorité pour les enseignes, nous constatons qu'il existe peu de réelles recherches sur ce sujet. Notre analyse des pratiques éthiques dans la distribution, couplée à nos connaissances et à nos convictions sur ce secteur, nous ont amené à faire des préconisations sur la manière de conduire une démarche éthique pour un distributeur.

Si la démarche éthique nous apparaît comme nécessairement stratégique pour les enseignes, elle doit avant toute chose avoir une expression locale : les points de vente doivent être les acteurs de l'éthique. Cela suppose également un engagement fort des dirigeants de l'enseigne pour éviter les deux risques principaux qui la menacent : la gadgétisation et la lassitude.

La démarche éthique doit être à la fois sincère et bien mise en scène, en interne comme en externe. Si une enseigne ne croit pas profondément à la nécessité d'un engagement éthique, mieux vaut s'abstenir. Sa performance commerciale n'en souffrira pas directement. Il y a bien des façons de donner un contenu riche et différenciant à une enseigne : l'éthique n'est pas un passage obligé. En revanche, un engagement éthique factice, instrumentalisé, sans relation avec les valeurs profondes de l'entreprise, sera non seulement inefficace mais dangereux. Les

clients sont en contact permanent avec l'entreprise : ils savent très bien décoder sa personnalité, faire le tri dans ses discours. Quant aux collaborateurs de l'entreprise, comment pourraient-ils croire au reste des messages sur les valeurs si l'engagement éthique n'est pas pleinement convaincant ? La difficulté de toute communication sur l'éthique est d'établir la crédibilité du discours, de vaincre le scepticisme général envers les "bons sentiments", a fortiori quand ils émanent d'entreprises aussi suspectes que les grands distributeurs. La communication doit donc porter sur les faits plus que sur les intentions. Elle doit montrer plus que raconter, de manière concrète, illustrée, mettant en avant les résultats obtenus. Les Chartes et autres Labels ont avant tout une vertu interne de cadrage de la démarche, et peuvent venir renforcer l'impact sur les publics externes hors consommateurs : journalistes, fournisseurs et partenaires, pouvoirs publics et collectivités locales, etc. En revanche, leur impact sur les consommateurs et les collaborateurs en magasin est le plus souvent faible si ce n'est nul.

La démarche éthique doit s'inscrire dans un engagement durable. Chaque changement de cap souligne un manque de conviction et l'instrumentalisation de l'éthique. La répétition des actions permet de capitaliser, mais surtout d'affirmer la sincérité de l'engagement. Le corollaire de cette nécessaire constance est la focalisation sur quelques thèmes : un éparpillement de la démarche conduit à un saupoudrage inefficace et favorise les revirements. Mais de fausses pudeurs non plus ! Si l'éthique ne doit pas être un "objet marketing", elle n'est pas non plus de la philanthropie naïve. L'enseigne doit assumer sa finalité marchande. Le "retour sur investissement éthique" se mesure par sa contribution à un monde plus juste et plus humain, mais aussi par sa contribution au développement de l'entreprise. Dès lors, il n'y a aucune contradiction entre la sincérité de la démarche et sa nécessaire focalisation sur des thèmes à forte sensibilité.

Plus qu'une recherche approfondie sur le "marché" de l'éthique, cette étude se veut le fruit des convictions de Dia-Mart, cabinet de conseil spécialisé dans le domaine de la distribution depuis plus de 10 ans. De nombreuses voies de recherches sont aujourd'hui ouvertes :

- mesurer la perception réelle des consommateurs sur les sujets de consommation éthique ou responsable et déterminer s'il s'agit d'un effet de mode passager ou d'une vague de fond ?
- évaluer l'impact d'une démarche éthique sur le personnel de l'entreprise
- identifier les actions locales ayant le plus d'impact sur le citoyen consommateur
- etc.

ANNEXE A1. Guide d'entretien distributeur

Le pourquoi et la définition de l'éthique :

- Pourquoi y a t'il un intérêt croissant pour l'éthique dans la distribution ?
- Quelles en sont les origines ?
- Le secteur est-il plus exposé ? pourquoi ?
- Quelle est votre définition de l'éthique et de l'entreprise éthique ?
- Quelle est votre définition du développement durable
- Quelle est votre définition du commerce équitable ?
- Quels sont ses champs d'expression de l'éthique dans la distribution ?
- Quel est l'élément déclencheur, y a t'il un effet "taille" ?
- Quelle est la limite de responsabilité du distributeur ?

Les pratiques actuelles :

- Que pensez-vous des pratiques actuelles de la distribution autour de l'éthique ?
- On a le sentiment que la France est en retard, qu'en pensez-vous ?
- Y a t'il des secteurs ou des formats plus propice à l'éthique que d'autres ?
- Connaissez-vous une entreprise modèle sur le sujet ? laquelle ? pourquoi ?
- Quels sont les sujets porteurs ? pourquoi ?
- Que pensez-vous des "produits citoyens" ?
- Que pensez-vous des Labels sociaux, Normes ou autres Chartes ?

Les consommateurs :

- Est-ce que vos clients vous l'on fait savoir ? comment ?
- Y a t'il eut des études ?
- Quel est le poids de l'incidence des médias ?
- Pensez-vous que nous sommes face à une tendance de fond ou à une mode passagère ?
- Est-ce que le consommateur est prêt à payer un produit plus cher si éthique ?
- Quid du discount dans ce cadre ?

La stratégie éthique :

- Est-ce incontournable ou une enseigne peut ignorer le sujet éthique aujourd'hui ?
- Quels sont les enjeux ?
- Quel est le poids de l'enjeu "image" ?
- Qui en est généralement à l'initiative dans l'entreprise ?
- Quel doit être le niveau d'implication des dirigeants ?
- Ne craignez-vous l'exploitation purement marketing du sujet ?
- Comment l'éthique s'intègre dans la stratégie générale de l'entreprise ?
- Comment identifier des axes pertinents et efficaces ? et sur quel niveau d'implication ?
- Y a t'il une chronologie ? dois-je d'abord assurer un ancrage local avant de mener des actions plus "lointaines" ?
- Y a t'il des erreurs à ne pas commettre ?
- Quelle est la meilleure stratégie de communication de l'action éthique ?

L'organisation des entreprises :

Qui pilote l'éthique dans l'entreprise ?

Quelles sont les ressources mobilisées ?

Comment est-ce communiqué en interne ?

Comment est contrôlée la bonne application ?

Est-ce que le statut d'indépendant est un avantage ou un inconvénient ?

Moyens de mesure :

Quels sont les résultats ? comment les avez-vous mesuré ?

Qu'est-ce que coûte l'éthique ?

Est-ce que cela rapporte ?

Ethique et rentabilité sont-ils compatibles ?

BIBLIOGRAPHIE

- Alexander , E.C. (2002), Consumer reactions to Unethical Service Recovery, *Journal of Business Ethics*, vol. 36, n°3, 223-237.
- Amine, A. et Pontier, S. (1998), Typicalité et positionnement des enseignes, *Décisions Marketing*, 17, mai-août, 7-15.
- Amraoui, L. (2002), La confiance en la marque: effet du capital de marque et de l'image de l'enseigne , Journée sur les marques, AFM, actes.
- Beji-Becheur, A et Fosse-Gomez M.H. (2001), Commerce équitable: une approche alternative de l'échange, 17^{ème} congrès international de Deauville, AFM, actes.
- Berry, L.L. (1969), The Components of Department Store Image: A Theoretical and Empirical Analysis, *Journal of Retailing*, 45, 1, 3-20.
- Buthion-Nardy, V. (1998), Les relations entre la grande distribution et son environnement : affaire d'éthique ou affaires des affaires, *Ethique des affaires*, Juillet, 15-20.
- Carré,E.(1998), Bilan après une décennie de « vague éthique », *Ethique des affaires*, Juillet, 71-79.
- Codron, J.M., Syrieix, L., Sterns, J. et Sterns, P. (2002), Qualités environnementales et sociale des produits alimentaires : offre de signaux et perceptions du consommateur, Document de recherche INRA, La Grande Motte, Mai 2002.
- Fady, A. Pontier, S. (1999), les consommateurs sont-ils sensibles aux actions écologiques des G.M.S. ?, *Revue Française de Marketing*, n°175, 93-105.
- Filser, M., (1985), Analyse de l'adéquation des enseignes aux attentes des consommateurs. Méthodologie et implications, Congrès de l'AFM Le Touquet, 1, actes pp. 192-221.
- Guillon, B. (1995), L'écologie dans la grande distribution, une éthique en devenir au sein du marketing !, *Revue Française du Marketing*, n°153-154, 210-219.
- Huvé-Nabec, L. (2002), L'évolution des représentations de la marque et de l'enseigne dans l'esprit du consommateur lors de la formation des nouveaux couples marque-enseigne, 18^{ème} congrès international de Lille, AFM, actes.
- Jobard, J.P.(1992), Business Ethics et déontologie des activités financières : Existe-t-il un modèle français ?, in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, sous la direction de H. De la Bruslerie. Economica. Paris.
- Koslowski, P. (1998), Lignes directrices de l'éthique économique, *Ethique des affaires*, Juillet, 3-29.
- Lipovetsky, G. (1992), Les noces de l'éthique et du business, *Problèmes économiques*, n°2276, Mai, 1-12.
- McIntyre, F, Thomas Jr, J.L. et Gilbert, F.W., (1999), Consumer segments and perceptions of retail ethics, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol 7, n°2, 43-53.
- Mercier, S. (1999), *l'éthique dans les entreprises*, Eds La Découverte & Syros, Paris.
- Obrecht, J.J. (1994), L'éthique et le nouvel entrepreneur, *Gestion 2000*, n°1, 37-55.
- Pontier, S. (1988), Image du point de vente : prise en compte de l'image interne, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.III, n°3/88.
- Ronai, M. (1999), Tableaux synoptiques des critères d'évaluation, *Entreprise Ethique*, n°10, 129-136.
- Thun-Hohenstein, M. (1984), Ein neues Affektverhältnis zwischen Mensch und Objekt, Typoscript, *Hoheschule für angewandte Kunst in Wien*.
- Weil, B. (1990), *Communication oblige*, Eds d'Organisation, Paris.