

# **Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse**

**Laure LAVORATA**

Maître de Conférences, IRG-Université Paris Est

lavorata@u-pec.fr

**Marc DUPUIS**

ESCP Europe

ma.dup75@gmail.com

## **Résumé :**

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse des actions de RSE des grandes enseignes internationales en étudiant deux enseignes emblématiques dans leur domaine : H&M et Wal-Mart. Nous proposons ici d'introduire et de définir trois variables, celle de niveau d'implication RSE de l'enseigne, celle de la pression de l'environnement spécifique au pays, celle du contrôle interne et externe des réalisations en matière de RSE des enseignes. La méthodologie suivie dans cette étude est celle de l'étude de cas à partir des données disponibles (rapports de développement durable, sites internet, et autres publications). Au niveau théorique cette étude contribue à enrichir les connaissances conceptuelles sur la RSE dans un secteur sous étudié (la distribution) en proposant un cadre d'analyse des actions RSE adaptées aux enseignes internationales et au niveau managérial d'aider les distributeurs à réfléchir sur les actions RSE à mettre en place et les moyens d'y parvenir.

**Mots-clefs :** distribution, stratégie internationale, RSE, contrôle

## **Abstract :**

This communication's aim is to propose a framework to analyze CSR's practices of international retailers. We study two main retailers in their field: H&M and Wal-Mart. In this framework, we define three variables: CSR's commitment of retailers; environment's pressure in the country; internal and external control of CSR'practices of these retailers. We choose to use the case study by analyzing sustainable development's reports, internet and other publications. Theoretical implications are to help researchers to deepen CSR's conceptual knowledge in an understudied field: retailing. This study can help retailers to think about CSR'practices and the means to develop a CSR policy.

**Key-words :** retailing, international strategies, CSR, control.

## **Résumé managérial :**

Par son rôle charnière entre production et consommation, la distribution et en particulier les grandes enseignes internationales ont pris acte de leur rôle sociétal. Certaines en font même un argument important de différenciation, voire une compétence clé dans le cadre de leur stratégie d'enseigne (Body Shop, Natures & Découvertes). La distribution multiplie, de par sa nature, les points « d'incidents » RSE possibles, compte tenu du nombre important de ses fournisseurs et des références offertes, de l'importance de la gestion des flux physiques, financiers et d'information qu'elle véhicule, de la dispersion géographique de ses points de vente et la spécificité des exigences locales des consommateurs (Cao et Dupuis, 2009). Il s'ensuit que les chances pour les enseignes internationales d'être prises en défaut dans leurs pratiques RSE en sont multipliées, ce qui rend plus délicate la construction d'une stratégie RSE globale. La question se pose de déterminer comment et à quel degré les enseignes internationales de distribution intègrent la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans des contextes institutionnels variables.

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse des actions RSE des grandes enseignes internationales en étudiant deux enseignes emblématiques dans leur domaine : H&M et Wal-Mart. Nous proposons ici d'introduire et de définir trois variables, le niveau d'implication RSE de l'enseigne, la pression de l'environnement spécifique au pays, le contrôle interne et externe des réalisations en matière de RSE des enseignes. La méthodologie suivie est celle de l'étude de cas à partir des données disponibles (rapports de développement durable, sites internet, et autres publications). L'apport théorique de ce travail vise à enrichir le cadre conceptuel de la RSE dans un secteur sous étudié (la distribution) en proposant un cadre d'analyse adapté aux enseignes internationales.

A travers les deux cas étudiés, notre recherche met en évidence des niveaux d'implication différents en matière de RSE des deux leaders mondiaux analysés, qui peuvent s'expliquer partiellement par une pression institutionnelle et un niveau de contrôle différents selon les actions engagées. H&M fait partie, de par son pays d'origine et par ses objectifs stratégiques des enseignes internationales de distribution jouant un rôle proactif et anticipateur en la matière face aux pressions et incitations institutionnelles dans les différents pays où elle est présente. En revanche, Wal-Mart qui a pris très tard le virage de la RSE, se situerait plutôt dans une démarche défensive plutôt que proactive en comparaison avec son homologue européen. Les implications pratiques pour les distributeurs internationaux sont intéressantes car comprendre les niveaux d'intégration de la RSE ainsi que leurs antécédents et leurs conséquences peut les aider à réfléchir sur les actions à mettre en place mais également sur les moyens d'y parvenir.

## **Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse**

Par son rôle charnière entre production et consommation, la distribution et en particulier les grandes enseignes internationales ont pris acte de leur rôle sociétal. Certaines en font même un argument important de différenciation, voire une compétence clé dans le cadre de leur stratégie d'enseigne (Body Shop, Natures & Découvertes). La prise de conscience globale de la nécessaire mise en place d'un modèle de développement alternatif intégrant protection de la nature et respect des hommes a entraîné une accélération des prises de position dont les manifestations concrètes dans la distribution sont multiples : produits biologiques, commerce équitable, gestion des déchets, éco-construction des magasins et des entrepôts... La distribution multiplie, de par sa nature, les points « d'incidents » RSE possibles, du fait du nombre important de ses fournisseurs et des références offertes, de l'importance de la gestion des flux physiques, financiers et d'information qu'elle véhicule, mais aussi de la dispersion géographique de ses points de vente et la spécificité des exigences locales des consommateurs (3). Il s'ensuit que les chances pour les enseignes internationales d'être prises en défaut dans leurs pratiques RSE en sont multipliées, ce qui rend plus délicate la construction d'une stratégie RSE globale. La question se pose de déterminer comment et à quel degré les enseignes internationales de distribution intègrent la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans des contextes institutionnels variables.

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse des actions de RSE des grandes enseignes internationales en mettant en évidence les difficultés d'une approche globale, puis d'étudier deux enseignes emblématiques dans leur domaine : H&M et Wal-Mart à partir des données disponibles (rapports de développement durable, sites internet, et autres publications). En effet, la plupart des travaux de recherche marketing sur ce sujet a porté sur l'analyse du discours des distributeurs (12), sur l'influence de la communication sociétale sur les consommateurs (14) ou sur la relation entre la RSE et la confiance chez les consommateurs (15) mais très peu sur leurs pratiques réelles et encore moins à l'international. Nous proposons ici d'introduire et de définir trois variables : le niveau d'implication RSE de l'enseigne, la pression de l'environnement spécifique au pays d'accueil, le contrôle interne et externe des réalisations RSE des enseignes.

Les apports de cette étude sont au niveau théorique de contribuer à enrichir le cadre conceptuel de la RSE dans un secteur sous étudié (la distribution) en proposant un cadre d'analyse adapté aux enseignes internationales. Les implications managériales pour les distributeurs sont intéressantes car comprendre les niveaux d'intégration de la RSE ainsi que leurs antécédents et leurs conséquences peut les aider à réfléchir sur les actions à mettre en place mais également sur les moyens d'y parvenir.

Dans une première partie, nous définirons les concepts de RSE et les niveaux d'implication des entreprises en matière de RSE. Dans la deuxième partie, nous aborderons les facteurs qui peuvent influencer les stratégies RSE des enseignes internationales et nous développerons le cadre d'analyse proposé. La dernière partie se focalisera sur l'étude de cas de deux enseignes emblématiques dans son secteur : H&M, une enseigne spécialisée et Wal-Mart, une enseigne généraliste.

## **DEFINITION DES CONCEPTS**

En 2008, 80% des 250 plus grandes entreprises mondiales ont publié un rapport consacré au développement durable, soit 50% de plus qu'en 2005 (Le Monde, 17 mars 2010). De tels rapports dépassent le simple stade de la communication dans la mesure où ils incluent de plus en plus des éléments de reporting établis à l'aide de contrôles internes et/ou externes. Ce chiffre semble traduire la préoccupation croissante des entreprises de prendre en compte l'aspect environnemental dans la mesure de leur performance, que ce soit par un choix délibéré ou en réponse au contexte législatif réglementaire national et international. Nous allons définir au préalable la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE) puis nous développerons les niveaux d'implication RSE des entreprises.

### ***Le concept de RSE***

Lorsque l'on parle de RSE, on l'associe souvent au développement durable : c'est la définition exprimée dans le « rapport Brundtland » en 1987 qui fait aujourd'hui référence : le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Généralement on considère que le développement durable repose sur trois piliers : économique, social (ou sociétal) et environnemental ce qui permet alors d'évaluer les performances des entreprises en matière de développement durable selon ces trois critères. C'est sur ces trois piliers que

repose le modèle GRI (Global Reporting Initiative), qui, depuis 1997, est le standard international le plus utilisé en matière de *reporting*, et ce par plus de 1600 organisations dans le monde (Le Monde, 17 Mars 21010). De plus, un standard international, la norme ISO 26000 devrait être publiée à la fin 2010 afin de fournir aux entreprises des lignes directrices mais non coercitives d'application de la RSE.

Le concept de la RSE est, quant à lui, défini par la Commission Européenne comme : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (livre vert, 2001, p.8). Ainsi la RSE apparaît comme la traduction concrète des préoccupations de développement durable par l'entreprise. Il est d'ailleurs admis en Europe que « *la RSE se définit comme étant la contribution des entreprises au développement durable* » (4). D'autres (2) définissent la RSE de manière plus pragmatique comme celle « *qui ne ruine pas l'environnement local, ne met pas en danger la richesse collective mesurée par les standards internationaux de santé, respecte ses employés en termes de salaires, de répartition des bénéfices, et de sécurité dans le travail, ainsi que les consommateurs et les fournisseurs* »

Ainsi, la théorie des parties prenantes joue un grand rôle dans le domaine des sciences de gestion en faveur du concept de RSE. En effet, selon la conception néoclassique développée par Friedman (10), la seule responsabilité des entreprises est de faire du profit pour ses actionnaires alors que pour d'autres (9), l'entreprise est responsable vis-à-vis de l'ensemble des acteurs directs et indirects qui concourent à la création de valeur. D'autres auteurs mettent, pour leur part, l'accent sur le rôle des mécanismes institutionnels au sens large dans la prise de conscience par les entreprises de leurs responsabilités sociétales : pour Capron et Quairel-Lanoizelée (4), « *la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances* ».

Allant plus loin, Campbell (2) considère que l'auto régulation des entreprises en matière de RSE est plus qu'aléatoire : dans une économie concurrentielle, la séparation entre la propriété des entreprises et son contrôle d'une part, les producteurs et les consommateurs d'autre part, crée des mobiles structurels pour que les firmes agissent en fonction de leur propre bénéfice aux dépens des autres parties prenantes. Il recense différents facteurs de nature institutionnelle susceptibles de renforcer ou d'affaiblir la responsabilité sociale des entreprises : le niveau de

la concurrence, l'importance de la régulation étatique, la conclusion d'accords professionnels de branche ou de filières, les programmes de formation des managers incluant la RSE, la qualité du dialogue entre les employeurs et les syndicats, et les collectivités locales. Enfin, des recherches récentes ont mis l'accent sur le fait que la notion d'action responsable varie selon les pays (13) ; en effet, la manière d'agir des entreprises envers leurs parties prenantes dépend de l'environnement institutionnel dans lequel elles opèrent (11).

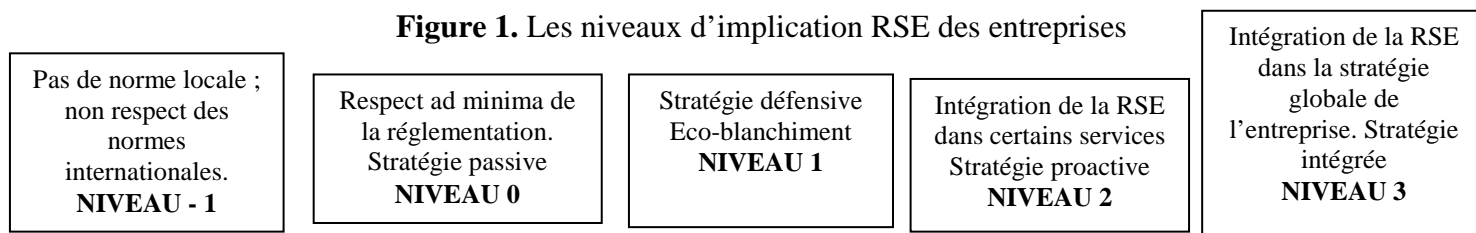
### ***Dimensions de la RSE et niveaux d'implication des entreprises en matière de RSE***

Lorsque l'on cherche à analyser les dimensions de la RSE, c'est le modèle de Carroll (5) qui est le plus fréquemment utilisé. Carroll identifie quatre composantes de la responsabilité sociale des entreprises: une composante économique, légale, éthique et philanthropique. Ordonnant ces différentes responsabilités, l'auteur propose le schéma de pyramide des responsabilités dont le sous-bassement est économique et le sommet philanthropique. Plus récemment, Carroll et Schwartz (6) introduisent un nouveau cadre d'analyse avec trois dimensions et non plus quatre, considérant que la dimension philanthropique dépend de la dimension économique et/ou éthique.

Par ailleurs, l'une des critiques adressées à la notion de RSE est qu'elle se situe davantage dans la sphère de la communication que dans une intégration stratégique impliquant des choix lourds pour l'entreprise. C'est cette dichotomie qu'identifient notamment Capron et Quairel-Lanoizelée (4) en distinguant deux types de stratégies mises en place par les entreprises : les stratégies substantielles qui, non seulement, intègrent la RSE au niveau stratégique mais la modifient en profondeur pour répondre aux attentes de la société ; les stratégies symboliques fondées sur l'image et la réputation que l'entreprise cherche à améliorer en se parant de couleurs vertes et que l'on pourrait assimiler à de l'éco-blanchiment ou *greenwashing*.

Si l'on peut admettre avec Campbell (2) que l'implication des entreprises en matière de RSE est un continuum allant d'une implication négative à une implication positive, il est néanmoins possible de considérer plusieurs paliers intermédiaires. Nous proposons ainsi d'identifier cinq niveaux dans la mise en place d'une stratégie RSE (figure 1).

**Figure 1.** Les niveaux d'implication RSE des entreprises



Ces cinq niveaux représentent un processus dans la mise en place de la RSE au sein des entreprises permettant à ces dernières d'identifier le niveau auquel elles se situent. Le niveau (-1) est celui d'entreprises socialement irresponsables. Ainsi, dans un environnement sans réglementation locale, des entreprises ou filiales d'entreprises peuvent être tentées pour des raisons de rentabilité à court terme, soit d'avoir un comportement dégradant l'environnement, soit de collaborer avec des sous-traitants ne respectant pas le droit international du travail, ou encore de commercialiser des produits mettant en danger la santé des consommateurs.

Le niveau 0 implique que les entreprises respectent au minimum les réglementations nationales et internationales en matière d'écologie, de respect des droits des salariés (salaire minimum). Dans le cas présent, l'entreprise se contente de respecter la législation (calcul de l'empreinte carbone et plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>) et n'a pas une démarche proactive, laissant dans l'ombre les espaces non réglementés.

Le niveau 1 constitue une première étape pour l'entreprise qui commence à intégrer certaines dimensions du développement durable dans sa politique RSE. On peut parler d'une stratégie défensive dans la mesure où il s'agit pour l'entreprise de se prémunir contre des problèmes vis-à-vis du marché, la mise en place d'une politique de RSE lui permettant de se construire une bonne image auprès de ses clients. Le danger, c'est que l'entreprise peut s'inscrire dans une communication de façade et d'éco blanchiment. On reste ici dans la stratégie symbolique proposée par Capron et Quairel-Lanoizelée (4).

A partir du niveau 2, en revanche, l'entreprise s'interroge véritablement sur la manière d'intégrer la RSE dans certains départements (marketing ou recherche et développement) en proposant des produits responsables ou en mettant en place des procédures de contrôle de l'éthique du comportement de son personnel en contact. On commence à être dans une démarche plus proactive qui consiste à innover en termes d'actions de RSE. Par exemple, l'entreprise Lexmark conçoit des cartouches recyclables pour imprimantes et développe à cet

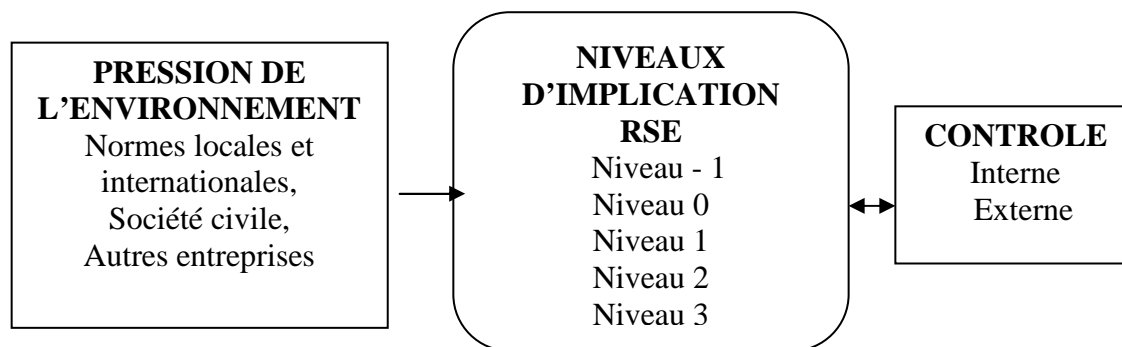
effet un programme de formation à destination de ses vendeurs afin de les sensibiliser à la problématique du développement durable.

Enfin, le dernier niveau (niveau 3) suppose que l'entreprise intègre le développement durable dans sa stratégie globale non seulement au niveau des valeurs transmises et de ses missions mais également en associant l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre de la RSE. Dans ce cas, l'incidence de la RSE se fera sentir sur l'ensemble des activités de l'entreprise : de la conception à la commercialisation des produits, voire à l'après vente. C'est ce que Capron et Quairel-Lanoizelée (4) appellent la stratégie substantielle. Ayant atteint le dernier palier, l'entreprise s'inscrit dans un processus de reporting transparent excluant l'éco blanchiment et qui se traduit concrètement par une information objective et vérifiée par des audits avec une mise en évidence des objectifs non atteints ou reportés. Certes, l'entreprise totalement vertueuse n'existe pas mais il s'agit d'un idéal vers lequel devraient tendre les décisions des entreprises. En résumé, la mise en place des stratégies RSE peut être comparée à un processus d'innovation avec test puis généralisation. Ainsi la mesure de l'empreinte écologique des références distribuées ne peut se faire qu'après plusieurs tests. En ce sens, si nous observons des paliers d'implication, cette mise en place ne peut être que progressive entre ces paliers. Il en est de même à fortiori dans un environnement international variable, comme nous allons le voir dans la seconde partie de ce travail.

## **PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA DEMARCHE RSE DES DISTRIBUTEURS**

Différents facteurs peuvent influencer l'implication en matière de RSE des enseignes internationales et en premier lieu, le niveau de pression de l'environnement en faveur de la RSE, variable selon chaque pays (2) Ainsi en France, il est vraisemblable que les Grenelle 1 et 2 de l'environnement peuvent exercer une pression directe et indirecte sur la responsabilité sociale des entreprises en les contraignant à une plus grande transparence et moins d'éco blanchiment. Au niveau international, la mise en place annoncée de la norme ISO 26000 exercera également une pression allant dans le même sens. La notion de contrôle est essentielle pour asseoir la crédibilité internationale d'une stratégie RSE car elle peut en retour modifier l'implication de l'entreprise et surtout la crédibilité de ses actions. En conséquence nous proposons d'étudier le cadre d'analyse suivant :





**Figure 2.** Proposition d'un cadre d'analyse de l'implication RSE des enseignes

### ***La pression de l'environnement local et international sur la stratégie RSE des enseignes internationales***

Selon Campbell (2) qui s'interroge sur les mécanismes institutionnels influençant la responsabilisation sociale des entreprises, ces dernières ne sont pas spontanément morales. Elles sont le plus souvent amORAles, voire immORAles, en particulier, face à une très forte concurrence internationale (par exemple celle des économies *low cost*) mais également dans le contexte d'une très faible concurrence voire d'une situation monopolistique. En outre, les périodes de crise globales, régionales ou sectorielles ne favorisent pas les investissements RSE sur le long terme qui sont souvent exclus pour des entreprises en situation de précarité extrême ou de survie. De plus, dans une économie de marché hautement concurrentielle, il est souvent difficile pour des entreprises de remettre en question leur modèle économique alors que rien dans l'environnement ne les y contraint. Ce constat n'est pas exclusif puisque la théorie institutionnelle indique qu'une attitude proactive des entreprises face à l'environnement peut leur permettre de transformer la pression externe en avantage concurrentiel.

Différents acteurs exercent des pressions directes et indirectes sur l'entreprise. La pression exercée en faveur d'une intégration de la RSE dans les pratiques des enseignes peut provenir des entreprises clientes. Par exemple, les enseignes internationales de distribution peuvent exercer soit une pression négative sur leurs fournisseurs en exigeant des prix très bas ce qui a pour conséquence de remettre en cause des règles de base, comme le respect des hommes au travail ou des salaires décents dans un environnement donné ; soit au contraire une pression positive avec l'application de codes de bonne conduite inspirés des règles internationales (ONU, OIT) auprès de leurs fournisseurs. Il en est ainsi pour le commerce équitable qui

consiste à pratiquer une pression positive des donneurs d'ordre vers les fournisseurs ou sous traitants.

La pression peut également s'exercer par une auto régulation collective des filières et professions qui permettent d'anticiper des mesures plus coercitives. Ainsi, en France, le ministère de l'Environnement et la Fédération du Commerce et de la Distribution ont signé une convention de développement durable en janvier 2008 portant notamment sur l'évaluation environnementale multicritère de 300 produits, l'accroissement des produits distribués bénéficiant d'un écolabel, une économie sur les emballages, l'accroissement des produits bio et la diminution de l'impact écologique de l'activité des distributeurs. Dix distributeurs et 120 industriels participent à cet engagement. Le bilan effectué au début 2010 a permis de constater certains progrès, tout en soulignant les difficultés pratiques de mesurer la mise en œuvre de l'affichage environnemental sur les produits (FCD, 2010).

La pression sur les distributeurs en faveur de la RSE s'exerce également par le biais de la société civile au sens large (ONG, réseaux d'internautes, médias consommateurs) en particulier sous la forme de dénonciations des mauvaises pratiques, soit dans le pays d'origine de l'entreprise, ou dans les pays d'accueil, soit encore dans les pays où se trouvent les sources d'approvisionnement. Ces critiques portent notamment sur l'absence de mise en œuvre des engagements pris, le non respect des règles internationales en matière de droit du travail ou des droits humains fondamentaux, l'atteinte aux espèces menacées (thon rouge), ou les souffrances infligées aux animaux.

### ***La notion de contrôle dans un espace international***

L'internationalisation de la distribution est un fait établi qui s'est accéléré au milieu des années 1990 et qui concerne à présent la plupart des grandes enseignes de distribution (8) : selon une étude menée par Deloitte en 2008, 22 distributeurs sur les 30 mondiaux sont présents dans plus de 2 pays avec des succès variables. Comme nous l'avons noté précédemment, les recherches sur les politiques RSE des grandes enseignes de distribution se sont surtout limitées à la communication des sociétés mères dans le pays d'origine et très peu se sont interrogées sur les stratégies et pratiques RSE dans un espace international face à des environnements économiques et institutionnels différents, notamment au travers des filiales internationales des grandes enseignes. Pourtant, de nombreuses questions se posent qui nécessiteraient d'être approfondies: y a-t-il homogénéité des pratiques RSE des enseignes

internationales en France et au Brésil ou en Chine ? La prise en compte de l’empreinte écologique sur les transports ou l’urbanisme est elle la même ? Comment fait-on dans les différents environnements pour respecter ou faire respecter le droit international auprès des fournisseurs et des sous traitants, ou encore pour assurer l’information et la sécurité des consommateurs dans l’usage des produits commercialisés ? L’image véhiculée par les différentes pratiques RSE peut avoir des répercussions internationales, un incident sur un pays peut affecter l’image de l’entreprise dans plusieurs pays. Il s’ensuit que la notion de contrôle est essentielle pour l’enseigne qui veut pratiquer une stratégie RSE dans tous les pays où elle est implantée.

De ce point de vue, le reporting au travers des rapports de développement durables constitue une avancée considérable. En effet ces rapports ne peuvent se limiter aux seuls engagements généraux mais incluent des objectifs souvent chiffrés (diminution de l’empreinte carbone, économie d’énergie dans les magasins, part des produits labellisés dans l’offre commerciale) dont le taux de réalisation doit à présent être mesuré et justifié. On peut distinguer deux types de contrôle des réalisations RSE: interne et externe.

- **Le contrôle interne**

L’entreprise peut mettre en place des procédures de contrôle en interne, basées sur les principales conventions et recommandations de l’Organisation Internationale du Travail, la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme et les réglementations sociales de chaque pays quand elles existent. Ainsi dans l’exemple de l’Initiative Clause Sociale (ICS) initiée en 2005 par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), chaque distributeur s’engage sur un nombre effectif d’audits de fournisseurs et doit en communiquer les résultats aux autres sociétés adhérentes à l’ICS. Cela permet d’enrichir continuellement les bases de données afin de multiplier le nombre de sites de production audités et référencés dans la base commune. Ces audits portent sur le travail des enfants, l’interdiction du travail forcé, la prohibition des pratiques discriminatoires pour des motifs de race ou de religion, l’éradication de pratiques comme le harcèlement physique ou psychologique, le droit des employés à s’organiser en syndicats, la durée du travail, la déclaration du nombre de travailleurs employés, les règles de santé et de sécurité. La pratique des codes de conduite développés par les distributeurs par exemple dans les politiques d’achat permet aussi de définir des critères

précis de sélection des fournisseurs, voire de sanction par le déréférencement quand ceux-ci ne sont pas observés.

- **Le contrôle externe**

Les audits peuvent être réalisés en interne par des sociétés recrutées par les entreprises ou bien par des sociétés externes : il y a souvent confusion dans le premier cas puisque l'auditeur n'est pas indépendant. En France, le reporting est devenu obligatoire avec la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 Mai 2001, qui impose aux sociétés françaises cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport de gestion la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Cependant, l'intégration des données reste à la discrétion de la direction. Ainsi, Carrefour admet que son *reporting* social et environnemental ne couvre pas la totalité du chiffre d'affaires consolidé (7). En d'autres termes, certaines unités n'ont pas été prises en considération. Il en est de même pour Casino. Enfin, le périmètre du rapport développement durable est susceptible de différer selon les années. Par exemple, Casino, précise que les données relatives au Brésil et à l'Océan Indien, non publiées en 2004, ont été intégrées dans le *reporting* 2005. De tels choix rendent difficiles les comparaisons inter-entreprises ainsi que les comparaisons dans le temps au sein d'une même entreprise. La transparence souhaitée par le législateur est donc rendue difficile par l'insuffisante précision de la loi concernant le périmètre du *reporting*. Actuellement, les entreprises peuvent donc définir le périmètre qui les valorise. Il en résulte un risque accru d'instrumentalisation de ces rapports de développement durable qui peuvent alors être utilisés par le service communication pour améliorer l'image de l'entreprise (7).

## **ETUDE EXPLORATOIRE DE DEUX ENSEIGNES INTERNATIONALES**

Pour tester le cadre d'analyse proposé, nous avons choisi de privilégier l'étude de cas qui permet de conjuguer l'observation directe (participante ou non) et différentes sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours pertinents pour l'objet d'étude (16). La construction et l'analyse de ces données ont comme visée de saisir l'objet de l'étude dans ses dimensions de temps et d'espace tels qu'ils s'élaborent dans un milieu social donné. Plus

généralement, un cas est un objet, un événement, une situation constituant une *unité d'analyse*. Cette unité est découpée dans la réalité et s'inscrit donc dans un contexte qui ne doit pas être négligé. En conséquence, il nous a semblé opportun d'utiliser cette méthode pour comprendre le contexte de l'entreprise et sa démarche RSE. Nous avons ainsi utilisé les données de reporting disponibles publiés par ces enseignes en particulier les rapports de développement durables, les informations publiées sur Internet, ainsi que certaines critiques externes provenant d'ONG, de groupes de consommateurs et d'internautes.

Le choix des cas Wal-Mart et H&M dans cette étude exploratoire est motivé par trois raisons : (1) ces entreprises figurent parmi les leaders mondiaux dans leur métiers respectifs : Wal-Mart, première enseigne généraliste et H&M, l'un des leaders mondiaux de la filière textile ; (2) ces deux leaders ont adopté des modèles fondés sur le low cost qui peut se trouver en contradiction avec leur volonté de mettre en place une démarche de responsabilité sociale ; (3) chacune de ces enseignes évolue dans des environnements très différents dans leur pays d'origine : Wal-Mart dans un contexte américain marqué par la faible tradition d'intervention de l'Etat ; H&M dans un contexte européen et plus particulièrement scandinave caractérisé par une attention toute particulière à l'environnement, ainsi que par une tradition de négociation entre parties prenantes relayée de plus en plus par un droit européen qui s'impose aux Etats membres.

### ***Etude de l'enseigne H&M***

Créé en Suède en 1947, Hennes & Mauritz commercialise principalement des vêtements, accessoires et articles chaussant à travers un réseau de 1700 magasins opérant dans 33 pays et employant 73000 collaborateurs en 2008. H&M se positionne sur la mode à petit prix. La filière textile est caractérisée par la mondialisation de ses approvisionnements (relation fournisseurs) la complexité de la gestion des flux (caractère crucial de la rotation des stocks dans la gestion des enseignes), les changements fréquents des modèles en liaison avec l'évolution de la mode et enfin une forte concurrence en matière de prix. L'un des problèmes clés en matière de RSE de la filière textile soulevés par des ONG (Novethic textile) est celui du respect des conditions de travail chez les sous traitants dans les pays à bas coûts salariaux comme l'Indonésie, ou le Bangladesh et même en Europe dans les pays à bas salaires comme la Turquie. D'autres études comme celles de la Clean Clothes Campaign (Novethic, 2009) mettent également en évidence la contradiction entre la volonté concurrentielle des enseignes

de baisser au maximum les prix de vente sans rogner la marge, et leur volonté affichée d'appliquer une politique RSE qui passe par des codes de conduite et des accords avec les fournisseurs et les sous-traitants.

- **Une implication globale dans la chaîne de l'offre**

L'enseigne H&M se positionne comme un distributeur « global » et, en conséquence, se considère comme responsable dans tous les pays où elle opère. H&M a engagé une politique RSE à la fin des années 1990. En 2007-2008, elle a reformulé sa stratégie pour la prochaine décennie : l'objectif affiché est de faire de la RSE une partie intégrante de sa stratégie impliquant l'ensemble des collaborateurs de la société ; le département responsabilité sociale devenant alors un support pour l'action des autres départements au travers d'un forum interne appelé « chambre verte ». La démarche RSE de H&M porte donc sur l'ensemble de la chaîne de l'offre depuis la conception des produits vendus (100% sous ses marques propres) jusqu'à son achat par le consommateur en passant par les phases de production et de transport ; pour ce faire, H&M entend user de son poids et de son influence à chacun de ces niveaux en coopération avec des organismes externes comme l'Unicef ou des ONG spécialisées comme la « Better Cotton Initiative ». L'implication internationale RSE se mesure également par le personnel en charge de cette question, une soixantaine de collaborateurs à temps plein (dont seulement dix au siège) sont investis en particulier en Extrême Orient (22), en Asie (16) et en Europe (16).

Cette implication se traduit aussi dans de nombreux points d'application de la RSE, depuis l'utilisation de coton biologique ou recyclé, jusqu'à l'amélioration du traitement des eaux usées, la limitation de l'émission de CO<sup>2</sup> dans la gestion du transport, mais également la construction d'éco magasins produisant autant d'énergie qu'ils en consomment. Enfin H&M s'implique également dans le traitement des déchets et s'engage à rechercher des solutions moins coûteuses en énergie pour le lavage des vêtements. Sur le plan social, c'est surtout l'utilisation de son influence contractuelle sur les fournisseurs qui est mis en avant par l'enseigne dans la mesure où elle ne contrôle pas directement les usines de production, mais H&M insiste aussi sur l'écoute des parties prenantes en particulier des salariés dans la tradition du modèle suédois.

- **Une attitude proactive et anticipatrice face aux pressions institutionnelles**

L'influence réelle de H&M sur sa *supply chain* est cependant limitée dans la mesure où cette entreprise ne fabrique pas elle-même mais fait fabriquer. C'est donc indirectement, par son partenariat avec les fournisseurs qu'elle peut, par exemple, favoriser l'utilisation de coton biologique ou recyclé, veiller aux conditions de travail dans les usines de fabrication (en particulier le travail des enfants ou l'utilisation de produits chimiques nocifs). Le moyen de pression utilisé par H&M consiste à faire signer un code de bonne conduite par ses fournisseurs et sous traitants, tout en refusant de travailler avec ceux qui ne remplissent pas certaines conditions : par exemple si les droits humains élémentaires ne sont pas respectés, si les conditions de sécurité minimum dans le cycle de fabrication ne sont pas assurées, ou encore si le fournisseur refuse de coopérer à l'amélioration de ses pratiques selon les termes négociés en commun. Un fournisseur suspendu peut néanmoins être réintégré s'il opère les changements nécessaires et que ceux-ci sont contrôlés.

H&M ne se contente pas d'une pression contractuelle mais recherche une attitude proactive par la formation des fournisseurs sur la base de son code de conduite revu au fil des années. C'est surtout en direction de ses fournisseurs internationaux notamment situés dans les PVD et les pays émergents qu'H&M exerce une pression en s'inspirant des conventions et règlements internationaux, voire en collaborant avec des organismes internationaux. Un premier code de conduite a été mis en place par H&M en 1997, basé sur la Convention des Nations Unies relative au droit des enfants et la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail sur le droit du travail, ce code s'applique non seulement aux fournisseurs directs mais également à leurs sous traitants. Le code, revu en 2008 afin d'inclure par exemple les magasins (en octobre 2008, H&M a ouvert son plus grand centre de distribution à Hambourg, le toit de ce dernier est équipé d'une surface de 5300 m<sup>2</sup> de panneau solaires), comporte huit sections (obligations légales, travail des enfants, sécurité, droits des travailleurs, conditions de fabrication et de stockage, suivi et conformité) et il traduit les attentes d'H&M. Il arrive qu'aucune pression institutionnelle ne soit exercée dans le pays d'accueil, ainsi en est-il du travail de broderie à domicile non réglementé par des contrats en Indonésie. Dans ce cas, H&M demande à ses fournisseurs utilisant ce mode opératoire de l'informer sur les paiements des personnes employées à domicile et sur les dates de livraison correspondantes. H&M s'implique également sur le contrôle de l'utilisation de matières chimiques dangereuses dans

le processus de fabrication en s'efforçant de trouver des solutions avec ses fournisseurs pour éliminer tout danger.

- **Le contrôle interne et externe des résultats**

Utilisant le GRI (Global Reporting Initiative) dont elle fut l'un des promoteurs dans son milieu professionnel, H&M considère que ces indicateurs de mesure se trouvent encore dans une phase d'expérimentation. C'est au travers de nombreux audits de fournisseurs (internes et externes) dans les différentes parties du monde à partir de son propre code de conduite (près de 2000 en 2007) qu'H&M exerce elle-même un pouvoir de contrôle. Parmi ces contrôles, des cas de violation des droits élémentaires du travail en Inde sont notés par des ONG locales, ce qui a conduit H&M à coproduire avec cette ONG des courts métrages d'information sur les droits des travailleurs. Mais les contrôles ne se limitent pas à la politique d'achat et d'approvisionnement, ils concernent aussi le traitement des eaux usées, l'utilisation de produits chimiques nocifs dans la fabrication des vêtements, l'usage de véhicules moins polluants ou la baisse de la consommation énergétique des points de vente.

Dans le cadre de sa stratégie proactive en matière de RSE et de la culture environnementale et sociale de son pays d'origine, H&M se positionne avant tout comme allant au devant de la législation, voire même appuyant fortement les initiatives publiques ou professionnelles en matière de RSE. Ainsi H&M s'inscrit dans des programmes de l'OIT comme Better Factories au Cambodge qui vise à améliorer les conditions de travail chez les producteurs locaux, ou encore d'associations comme l'AFIRM (Apparel and Footwear Substance List Management Group) une association internationale qui vise à lutter contre l'usage de substances chimiques toxiques dans la filière textile. En 2007, H&M s'est jointe avec d'autres distributeurs, à la table ronde européenne sur l'énergie afin de fixer des objectifs à l'horizon 2020 en matière de politique énergétique. Parmi ces objectifs, la réduction de 20% de la consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface commerciale. Cependant, H&M n'échappe pas à la critique de ses pratiques RSE dans son pays d'origine comme dans ses pays d'accueil : en Suède la critique est venue de l'organisation féminine de l'Eglise de Suède qui accuse H&M de ne pas laisser suffisamment de place aux femmes dans son conseil d'administration et de les présenter comme des objets dans sa publicité. Aux Etats Unis, H&M a été accusée par la fédération UNITE de ne pas respecter le droit des employés à se syndiquer.



## ***Etude de l'enseigne Wal-Mart***

La grande distribution généraliste est dominée par les grands groupes intégrés comme Carrefour en France, Wal-Mart aux Etats-Unis, Tesco en Angleterre. Le choix d'étudier Wal-Mart se justifie par sa puissance économique puisqu'elle est l'une des plus grosses entreprises mondiales avec un chiffre d'affaires de 401 milliards de dollars et 13,4- milliards de bénéfices pour l'année fiscale close au 31 janvier 2009. Wal-Mart détient aux Etats-Unis près de 4.000 magasins fréquentés par 127 millions de clients chaque semaine. L'entreprise ouvre en moyenne 250 magasins par an aux Etats-Unis et dans le reste du monde. C'est le plus grand employeur privé des Etats-Unis avec environ 1,3 million de travailleurs américains. Depuis 1999, Wal-Mart est aussi le plus gros employeur privé au monde avec plus de 2 millions d'employés au total. Le groupe est connu pour son modèle économique : prix bas, bas salaires, chaîne d'approvisionnement globalisée, contrôle très sophistiqué de la production, des inventaires et de la distribution grâce à l'utilisation massive de tous les réseaux de télécommunication mondiaux (Brabet et alii, 2009).

- **Une implication tardive de Wal-Mart en matière de RSE**

En fait, la démarche RSE de Wal-Mart est tardive (en 2005) mais depuis le mouvement s'est accéléré ce que Lee Scott, président/CEO de Wal-Mart intitule « *21th century leadership* ». Le président pose ainsi le problème de la compatibilité du modèle économique, basé sur la réduction des prix par réduction des coûts et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et propose trois axes en matière de RSE : l'innovation, les réductions des coûts qui seraient engendrées par des actions responsables et la nécessité d'une réglementation nationale (1). Wal-Mart a surtout mis en place une politique environnementale en créant même des magasins verts depuis Janvier 2008. Wal-Mart cherche également à mettre en place un indice de développement durable pour chacun de ses produits afin d'informer les consommateurs sur leur impact environnemental. L'enseigne a également accepté de participer au programme de Greenpeace sur l'Amazonie en s'engageant à ne plus s'approvisionner pour la viande ou le cuir auprès de fournisseurs responsables de la déforestation dans cette zone.

- **Des pressions institutionnelles qui se développent**

Wal-Mart s'est beaucoup développé à l'international et il possède actuellement plus de 3000 magasins hors des Etats-Unis dans 14 pays : Porto Rico, Canada, Mexique, Grande-Bretagne,

Chine, Brésil, Argentine, Japon, ce qui représente 92 milliards de dollars de chiffre d'affaires, soit 40,7% des ventes de l'entreprise pour l'année 2007.

Ce développement à l'international n'est pas sans conséquences sur le plan social et l'enseigne doit cependant faire face à de nombreuses critiques. Ainsi, bien que la transparence soit revendiquée, Wal-Mart s'est opposée en 2006, à une résolution des actionnaires visant à faire adopter par l'entreprise les guides du GRI (Global Reporting Initiative). Et si le dialogue avec les parties prenantes se veut personnalisé et informel (d'après Lee Scott, elles auraient été écoutées et leurs avis auraient été précieux), il faut cependant observer que certaines « parties prenantes » attaquent Wal-Mart. Après avoir vainement tenté de s'organiser dans l'entreprise, les syndicats ont aujourd'hui recours à l'activisme actionnarial et surtout au procès et à la class action pour défendre les droits des salariés. Des organisations se sont mises en place pour informer sur Wal-Mart et exiger de l'entreprise des progrès dans sa politique sociale (1).

Plus récemment, l'enseigne doit faire face à des plaintes pour discriminations sexuelles ou violations de la réglementation du droit du travail : une plainte collective a ainsi été déposée en 2001 par 7 salariées pour non respect de l'égalité hommes femmes et le procès devrait se dérouler en 2011 (Novethic, Juillet 2010). Ce bilan social rebute ainsi les investisseurs et d'ailleurs le fonds norvégien du pétrole (géré par le gouvernement selon des critères éthiques) a exclus Wal-Mart de ses investissements compte tenu de ses pratiques anti-syndicales. Au niveau international, sa politique anti-syndicale a aussi conduit l'enseigne à se désengager de l'Allemagne en 2006 où les consommateurs boudaient les magasins ; mais en Chine, Wal-Mart a été obligé d'accepter en 2006 une représentation syndicale d'Etat au sein de ses 60 magasins ce qui semble traduire une évolution de sa politique sociale face aux pressions des parties prenantes.

- **Un contrôle formalisé par les rapports de développement durable**

Les rapports de développement durable de Wal-Mart sont construits autour des trois piliers du (12) : la première partie est consacrée à l'entreprise elle-même, la seconde parle des problématiques socio-économiques, la troisième des ressources humaines et la dernière de l'environnement. Dans le rapport, le discours est profondément énumératif et descriptif. Tous les contenus, toutes les informations semblent se situer au même niveau, qu'il s'agisse de la problématique elle-même, des enjeux et des actions du groupe, des faits et des chiffres

avancés. Dans le rapport développement durable de Wal-Mart, les actions sont plutôt inscrites dans le domaine social – « *charitable giving* », « *ethical sourcing* », « *training and development* » identifiées comme des catégories d'actions éthiques prédéfinies. La voix du groupe est à la fois solennelle, fortement inscrite dans la subjectivité et dans l'engagement. En revanche, le discours du CEO semble en contradiction apparente avec le ton général du rapport : il harangue le lecteur en s'appuyant sur la catastrophe de Katrina, en présentant des chiffres, des objectifs et des résultats impressionnants. Il cherche alors à souligner le rôle civique que doit jouer l'enseigne dans les grandes causes nationales (« *our potential to serve our customers, our associates and our communities.* ») Les notions de solidarité et de gratitude apparaissent fortement dans le rapport, au même titre que la rationalité et la froideur mathématique. L'entreprise américaine doit gérer la dissonance entre deux états difficilement compatibles : la logique libérale et la démarche solidaire. En outre, la lecture du rapport de Wal-Mart montre certes un nombre d'audits en progression, mais toujours réalisés par un organe interne à l'entreprise. A la lumière de cette étude, il semble que Wal-Mart - dont le département développement durable reste encore de taille modeste - consacre beaucoup de son énergie à des activités de communication. A l'intérieur de l'entreprise, il sensibilise les Business Units et les fonctions à l'approche Responsabilité Sociale des Entreprises / Développement Durable, en tentant de susciter des actions, souvent symboliques au regard d'enjeux plus ou moins analysés.

Mais le travail de Wal-Mart consiste surtout à structurer et coordonner les remontées d'informations destinées à identifier de « bonnes pratiques » et à renseigner les indicateurs permettant d'attester des progrès réalisés en Responsabilité Sociale des Entreprises / Développement Durable. La plupart du temps, ces indicateurs ont été sélectionnés par le biais d'un *benchmarking*, puis complétés par un travail d'équipe visant à choisir les plus pertinents pour l'activité et à en ajouter quelques-uns. On constate ainsi que la démarche adoptée est parfois plus mimétique ou réactive que stratégique. Les actions, et la communication qui en est faite, sont parfois calquées sur celles des entreprises bien notées. Elles peuvent aussi constituer des réactions à des scandales ou répondre à des dimensions reconnues comme sensibles pour les consommateurs : le travail des enfants par exemple... Ces actions et communications ne sont pas toujours précédées d'une analyse d'ensemble des effets sociaux, sociétaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise. Les zones où l'entreprise dispose de marges de manœuvre suffisantes ne sont pas systématiquement identifiées. Les priorités,

les objectifs et les indicateurs permettant de contrôler leur atteinte ne sont pas toujours précisés, si bien que la liste des indicateurs pour le reporting « Développement Durable » est bien souvent très longue et arbitraire, malgré les efforts entrepris pour en améliorer la rigueur (Global Reporting Initiative...) contrairement au reporting financier (12).

### ***Comparaison des deux enseignes***

A travers les deux cas étudiés, notre recherche met en évidence des niveaux d'implication différents en matière de RSE de ces deux leaders mondiaux, qui peuvent s'expliquer en partie par une pression institutionnelle et un niveau de contrôle différents selon les actions engagées. H&M fait partie, de par son pays d'origine et de ses objectifs stratégiques, des enseignes internationales de distribution impliquées dans un processus de RSE, tant en Suède que dans les pays d'accueil, jouant un rôle proactif et anticipateur face aux pressions et incitations institutionnelles dans les différents pays où elle présente. Son système de reporting et de contrôle est fortement développé alors même que son modèle économique peut être qualifié de « *low cost* ». On peut penser que le niveau d'implication d'H&M se situe au niveau 2 de l'implication en matière de RSE. Née dans le contexte du modèle scandinave marqué par la place donnée au social et à l'écologique assorti d'un fort encadrement juridique, H&M a su combiner bas prix et implication RSE dans son pays d'origine.

Dans le contexte économique très libéral des Etats Unis, Wal-Mart n'a pas été précurseur en matière de RSE et on peut émettre comme hypothèse que ce distributeur se situe plutôt au niveau 1 en termes d'implication RSE : ainsi, plus que dans une démarche proactive, cette enseigne se situe principalement au niveau défensif. En effet, en tant que distributeur fortement orienté coûts dans son modèle de base, Wal-Mart évite systématiquement, tout ce qui peut peser sur sa compétitivité en la matière, d'où une faible inclinaison spontanée à être précurseur en matière de RSE dans un pays de tradition peu interventionniste. Les changements rapides intervenus aux USA marqués par une plus grande attention portée au développement durable, ont cependant poussé le premier distributeur mondial à modifier sa stratégie en la matière en tentant de rattraper rapidement le retard perdu sous la pression institutionnelle de son pays de naissance et des pays d'accueil.

## Conclusion

L'objectif de cet article était d'étudier le niveau d'implication en matière de RSE des enseignes internationales en proposant un cadre d'analyse intégrant les pressions institutionnelles locales et internationales et celles de la société civile, ainsi que le niveau de contrôle. Pour tester ce cadre d'analyse, nous avons choisi de centrer notre recherche sur deux cas emblématiques de la distribution à l'échelon international, l'un dans le secteur textile (H&M) et l'autre dans la distribution à dominante alimentaire (Wal-Mart). Deux propositions avaient été avancées : l'existence d'une relation entre les pressions extérieures et le niveau d'implication en matière de RSE des entreprises puis entre celui-ci le contrôle exercé par l'entreprise. Cependant, à ce stade de notre travail, il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions.

Les implications sont intéressantes pour les chercheurs car ce cadre d'analyse peut leur permettre d'étudier si la démarche RSE des enseignes internationales est identique quel que soit le pays d'implantation et s'il est alors envisageable d'avoir une vision globale de la RSE. Pour les distributeurs, comprendre les niveaux d'intégration de la RSE ainsi que les antécédents et les conséquences peut les aider également à réfléchir sur les actions RSE à mettre en place mais aussi sur les moyens d'y parvenir. Cette étude comporte bien entendu des limites : tout d'abord conceptuelles puisqu'il est possible que d'autres variables, comme la chaîne de valeur puissent être intégrées dans ce cadre d'analyse. De même si le contrôle dépend du niveau d'implication RSE des enseignes, il est raisonnable de penser que c'est un processus itératif et que plus l'entreprise contrôle ses actions RSE et plus son niveau d'implication va augmenter. A ce stade de nos réflexions, il nous semblait cependant encore prématuré de faire cette proposition. Sur le plan méthodologique, le choix de réaliser une étude de cas, bien que justifié sur le plan conceptuel, limite bien entendu la portée de nos analyses. On pourrait envisager d'étendre ces études à d'autres enseignes dans chaque secteur et d'étudier par exemple Carrefour ou Tesco dans l'alimentaire ; ou bien Zara et Uniqlo dans le secteur textile. Ces limites constituent autant de voies de recherches pour la suite de nos travaux : analyser d'autres enseignes ; améliorer le cadre d'analyse proposé et bien sûr le confronter sur le terrain par des entretiens avec des responsables des enseignes internationales. D'autres travaux permettront par la suite de faire valider ce cadre auprès d'experts et de responsables d'enseignes, puis de l'appliquer au niveau international en

mettant en évidence le niveau d'adaptation de ces actions à des environnements variables selon les pays d'accueil.

## REFERENCES

- (1) Brabet J., Lavorata L., Maurel O. et Morin-Delerm S. (2009), Vers une cartographie du champ de la RSE : le cas de la grande distribution, in I. DAUGAREILH (dir.), *Responsabilité des entreprises transnationales et mondialisation de l'économie*, Eds Bruylant.
- (2) Campbell J-L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 32, 3, p.946-967.
- (3) Cao L-L. et Dupuis M. (2009), Core competences, strategy and performance: the case of international retailers in China, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19: 4, 349-369.
- (4) Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : Eds La découverte.
- (5) Carroll A.B. (1991), The Pyramide of Social Responsibility : Toward the moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 39/48.
- (6) Carroll, A-B. et Schwartz M.S. (2003), Corporate Social responsibility : a three domain approach, *Business Ethic Quaterly*, 13, 4, 503-530.
- (7) Cuzacq N., Lavorata L. et Morin-Delerm S. (2007), Le rapport développement durable : outil de pilotage ou de communication pour les entreprises ? Le cas de la grande distribution, *Entreprise Ethique*, Avril, 26, 51-65.
- (8) Dioux et Dupuis M. (2009), *La distribution, stratégie des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education (2ème édition).
- (9) Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : a stakeholder approach*, Boston, Pitaman
- (10) Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profit, *New York Times Magazine*, 13 septembre, 32-33,122,126.
- (11) Hall P.A. et Soskice D. (2001), *An introduction to varieties of capitalism: The Institutional foundation of comparative advantage* :1-70. New York: Oxford University Press.
- (12) Lavorata L., Morin-Delerm S. et Pierre F. (2009), Retailing and sustainable development, EMAC, Actes, Mai, Nantes.

- (13) Maignan I. et Ralston D.A. (2002), Corporate social responsibility in Europe and in the US: Insight from businesses self presentations, *Journal of International Business Studies*, 33:497-514.
- (14) Shramm-Klein, H. et Zentes J. (2008), Corporate Social Responsibility of Retail Companies: is it relevant for consumers' purchasing behavior, Colloque E.Thil, Actes, La Rochelle.
- (15) Swaen, V. et Chumpitaz R.C. (2008), L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 7-35.
- (16) Yin, R.K. (1994), *Case study research. Design and methods*, 2nd edition, London, Sage Publications.