

Vers une cartographie du champ de la RSE Une illustration par le secteur de la grande distribution

Julienne BRABET,
Professeur, IRG, Université Paris 12

Laure LAVORATA,
Maître de Conférences, IRG, Université Paris 12

Olivier MAUREL,
Professeur associé, IRG, Université Paris 12

Sophie MORIN-DELERM,
Maître de Conférences, Pesor, Université Paris 11

Pour comprendre comment se définit la RSE, comment elle se diffuse et avec quels résultats, pour analyser la dynamique et le potentiel régulateur de cette démarche, il ne suffit pas d'étudier des acteurs, des actions, des événements, des représentations, des instruments (de reporting, d'audit...), des performances...isolément. Au contraire, il est nécessaire de pouvoir les situer et les mettre en relation. Ceux-ci s'inscrivent dans un contexte en évolution¹, contexte que les acteurs contribuent à construire en « l'enactant² », et qui à la fois définit ces acteurs, les contraint et les habilite³. C'est ce « discours sur la méthode » que nous souhaiterions défendre et illustrer.

S'intéresser à la RSE, c'est vouloir nous savoir si la protection des droits humains et celle de l'environnement progressent et si la RSE, dans ses différentes modalités, constitue un levier de cette transformation. Ou, au contraire, assiste-t-on à des stagnations, des dégradations, des régressions et dans quelle mesure la RSE y est-elle impliquée ? Quelles que soient les définitions construites et complexes des droits humains ou les différentes dimensions de l'environnement à préserver, nous tentons de comprendre comment les actions et les interactions produisent finalement des effets positifs ou négatifs et comment la construction progressive d'une démarche dénommée RSE participe de cette production.

L'intérêt de nombre de chercheurs qui abordent le domaine de la RSE est centré sur l'identification des meilleures pratiques : celles qui permettent à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel en s'engageant dans une démarche RSE, soit pour éviter des risques (classiquement des menaces), soit de manière plus proactive pour saisir des opportunités. De la démonstration de la rentabilité de ces pratiques (*le Business Case de la RSE*), puis de leur diffusion, dépendrait alors la généralisation des démarches RSE à l'ensemble des entreprises survivantes. Celles qui ne sauraient pas exploiter cet avantage concurrentiel disparaîtraient. Même ce cadre de référence, que nous n'adoptons pas, exige des recherches qui se situent

¹ Pettigrew A. M., "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, 1990, pp. 267-292.

² Weick K., "Enactment processes in organizations", 1977, repris in K. Weick, *Making Sense of the Organization*, Malden MA, Blackwell Publishing, 2001.

³ Giddens A., *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France, Paris, 1987. (Publié en Anglais en 1984).

autant au niveau du secteur où se joue la concurrence qu'à celui de l'entreprise. En effet, c'est en tenant compte de la structure du secteur et des marges de manœuvre qu'elle contribue à définir, que les entreprises lorsqu'elles s'inscrivent dans une approche stratégique⁴ de la RSE, orientent leurs actions.

Il faut ainsi mettre en relief l'intérêt de prendre en compte le secteur d'activité mais surtout le champ dans lequel se déploient les stratégies des acteurs qui bâtissent progressivement les dimensions idéelles et matérielles de la démarche RSE, par leurs actions et leurs interactions. Comment les concepts proposés par Pierre Bourdieu peuvent compléter utilement les approches du secteur classiquement mobilisées à partir des travaux de Michael Porter pour constituer une cartographie dynamique conjuguant les deux approches

Mais l'émergence d'une ou plusieurs entreprises responsables et profitables dans un secteur ne garantit pas la progression de ce secteur en termes de RSE. Le « darwinisme » social que postulent certains, et qui a souvent été contesté⁵, ne semble guère s'appliquer en matière de RSE à court et moyen terme. Ainsi pourraient coexister dans un secteur, des entreprises ayant choisi une stratégie de différenciation intégrant des communications et des pratiques responsables, mais aussi des entreprises qui dans une stratégie de domination par les coûts opéreraient sur leurs « parties prenantes » des pressions peu compatibles avec le développement de pratiques responsables. Le bilan du secteur en termes de RSE pourrait alors se révéler négatif. A moins que la responsabilité sociale ne devienne une priorité pour l'ensemble des clients et des investisseurs!

Par ailleurs des alliances entre entreprises se construisent à un niveau sectoriel, à l'échelle d'un pays mais aussi dans un cadre international. Indépendamment ou au travers de coalitions, des parties prenantes se centrent sur un secteur pour l'observer et/ou l'influencer⁶. Car les enjeux de chaque secteur en matière de RSE sont spécifiques, ils ne sont pas les mêmes par exemple dans le secteur pétrolier, dans celui de la pharmacie ou celui de la grande distribution. Aussi les normes qui se construisent, souvent fruits de négociation entre entreprises et/ou parties prenantes, sont-elles parfois des normes sectorielles⁷. C'est donc bien au niveau du secteur dans son ensemble que l'on devra observer si une dynamique vertueuse s'enclenche et analyser ce qui la facilite, ou au contraire, si la RSE reste limitée à quelques entreprises, à quelques actions médiatiques et/ou à quelques discours.

⁴ Ce n'est pas toujours le cas. On constate 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 ou des leaders du secteur. 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 toujours identifiées. Les priorités, les objectifs et les indicateurs permettant de contrôler leur atteinte ne sont pas toujours précisés. Si bien que le *reporting* « Développement Durable » tient parfois plus d'un inventaire poétique à la Prévert que du *reporting* financier, malgré les efforts entrepris pour en améliorer la rigueur (à travers le *Global Reporting Initiative* par exemple...)

⁵ Crozier M., Friedberg. (1981) *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil (Première parution, 1977).

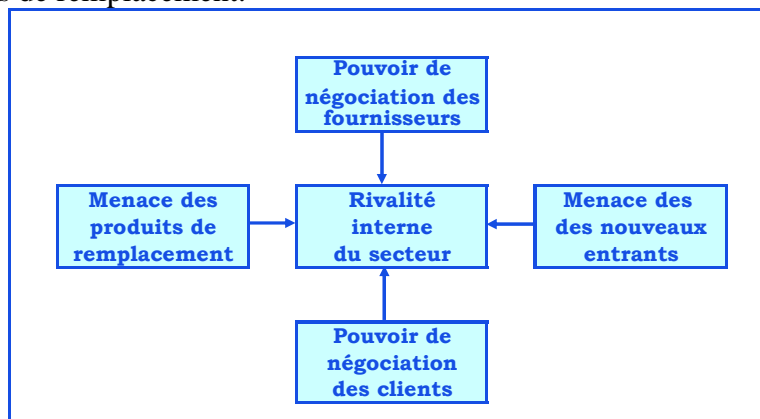
⁶ Dans la troisième partie, nous évoquerons de telles initiatives sectorielles (nationales et désormais internationales) dans le secteur de la Grande Distribution.

⁷ Qu'elles se présentent directement comme appartenant au registre de la RSE (codes de conduite, *reporting*, audits...); qu'elles touchent les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux qui lui sont incorporés de manière parfois ambiguë; qu'elles soient contraignantes, incitatives ou qu'elles fassent uniquement appel au volontariat.

Adopter cette démarche est aussi justifié par des objectifs pratiques. Pour être capable d'observer une dynamique, même sans prétention d'exhaustivité, il nous faut nous situer au niveau des méso-systèmes. En effet, il serait totalement illusoire d'étudier finement le processus de construction de la RSE (seulement) directement à un niveau macro socioéconomique. Pour mener des recherches empiriques sur les acteurs qui y interviennent, pour identifier les normes symboliques ou juridiques ainsi que les ressources qui facilitent et contraignent leurs actions et qu'ils contribuent à construire, nous devons réduire le champ global sans pour autant l'ignorer.

Ceci dit depuis longtemps les spécialistes de la stratégie et de l'économie industrielle utilisent le concept de structure sectorielle pour étudier et pour guider les stratégies des entreprises. Bien qu'ignorant apparemment les travaux fondateurs de Michael Porter⁸, Pierre Bourdieu mobilise, dans une théorie du champ, une approche fort similaire mais élargie. Au centre de son œuvre, elle est résumée en 1992⁹ et appliquée en 2000 aux structures sociales de l'économie¹⁰. L'auteur propose alors une grille de lecture socio-économique de la construction du marché de la construction. Cette grille peut s'avérer précieuse pour étudier la dynamique de la RSE dans la Grande Distribution.

Pour Michael Porter, le jeu concurrentiel dans un secteur résulte de cinq forces : au centre, la rivalité entre les firmes existantes, elle-même influencée par le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants et enfin celle des produits de remplacement.



Ces cinq éléments sont les composantes de la structure du secteur¹¹. Cette analyse est centrée sur la firme. Si Michael Porter aborde le secteur et sa transformation, c'est surtout en adoptant le point de vue du manager d'une entreprise spécifique, en se préoccupant de lui fournir des outils de conquête et de maintien de l'avantage concurrentiel. Cependant cette approche nous intéresse ici par la place qu'elle accorde :

⁸ Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982. Du même auteur, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Economica, 1986.

⁹ Bourdieu P., Wacquant L., *Réponses*, Paris, Editions du Seuil, 1992.

¹⁰ Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Edition du Seuil, 2000.

¹¹ Pour Michael Porter, le champ concurrentiel est constitué par « l'ensemble des activités d'une firme qui embrasse les segments du secteur couvert, l'intégration, les marchés géographiques desservis et son intervention dans les secteurs connexes ». Cet auteur se réfère donc bien à la notion de champ mais seulement pour décrire l'étendue des activités de l'entreprise.

- au-delà du manager à d'autres acteurs : concurrents, fournisseurs, clients, nouveaux entrants potentiels¹², par rapport auxquels se bâtissent les stratégies ;
- aux rapports de pouvoir entre ces acteurs (individuels ou collectifs) : les termes de menaces, de forces et de pression les traduisent ;
- à l'évolution du secteur, dont les frontières et la structure peuvent se transformer.

Tant pour le chercheur que pour le praticien, penser la RSE en termes de champ nous invite à utiliser la grille proposée par Michael Porter pour étudier la structure du secteur mais aussi à l'élargir, à y intégrer d'autres acteurs et des enjeux parfois perçus comme complémentaires, parfois comme contradictoires :

C'est tenter d'identifier par l'investigation empirique tous ceux qui jouent ensemble, qui s'impliquent (volontairement ou non) dans un enjeu commun : ici celui de la définition, de la délimitation et de la mise en œuvre de la RSE et du développement durable dans le secteur ; c'est-à-dire aussi des instances publiques, des syndicats, des ONG, des investisseurs, des media, des salariés, des consommateurs, des professionnels...

C'est analyser les forces qu'ils mobilisent : capital économique, capital social mais aussi capital culturel et symbolique ; seuls ou bien entre coopérations et conflits avec d'autres acteurs. Elles leur permettent d'agir sur les représentations, sur la matière et sur les corps afin de défendre, d'exploiter ou de renforcer leur position dans le champ, pour tenter d'en reproduire ou d'en modifier les règles, d'en maintenir ou d'en faire évoluer les frontières, le tout à leur avantage.

C'est considérer leurs actions discursives et matérielles comme interdépendantes et structurées par des règles formelles ou informelles qui se stabilisent progressivement, puis entrent en crise.

C'est accorder un poids fort à la dimension symbolique : « *le pouvoir symbolique, le pouvoir de constituer le donné en l'énonçant, d'agir sur le monde en agissant sur les représentations du monde..* ¹³ » qui est centrale dans le cadre de la RSE. La dimension symbolique joue un rôle majeur dans tous les « systèmes sociaux », mais elle devient primordiale dans l'émergence de la RSE. En effet, celle-ci met en jeu la définition de l'intérêt général et des modalités légitimes de sa prise en charge. Ainsi, doit-elle être le fruit du seul volontarisme de l'entreprise décidant ou non de s'engager dans un dialogue avec des parties prenantes qu'elle désigne à son gré ? Ou bien doit-elle être incitée voire contrainte par des institutions légitimées par la démocratie ? Remet-elle en cause l'orientation même de l'activité productive et la répartition des richesses produites ? Ou, au contraire, constitue-t-elle un complément aux règles du jeu capitalistes sans les transformer ? Les acteurs socialisés du champ véhiculent des représentations différentes de l'enjeu, des objectifs à atteindre et des méthodes pour les atteindre. Cette conflictualité de points de vue et d'intérêts est parfois niée, sous-estimée ou même vilipendée au profit d'un consensus « à tout prix » ou d'une « stratégie gagnant-gagnant » qui peuvent s'avérer au mieux illusoire, au pire manipulateurs.

C'est s'intéresser à la genèse du champ, de ses acteurs, de ses règles, dont la compréhension est indispensable si l'on veut être à même d'analyser les comportements et les productions

¹² La menace de substitution de nouveaux produits n'est pas portée spécifiquement par des acteurs dans cette grille d'analyse

¹³ Bourdieu P et Wacquant, L., *Réponses*, op.cit., sp.p. 128.

articulant la réponse à des demandes en termes de maximisation de la valeur d'une part et de responsabilité sociale d'autre part.

Une cartographie intégrant les approches de Porter et Bourdieu pour représenter la dynamique du champ s'avère donc complexe. Elle implique un grand nombre d'acteurs. Ce qui résultera des pressions et restructurations de ces acteurs¹⁴, de leur poids et des capitaux qu'ils mettent en jeu dans leurs actions et interactions (coopératives ou conflictuelles) ne se limitera à la capacité des entreprises du secteur à extraire de la valeur dans un cadre de rivalité concurrentielle. Cette résultante sera plus largement la construction de règles du jeu formelles ou informelles, peut-être contraignantes et en tous cas habilitantes, définissant les finalités et les modalités de la production aussi bien que de la répartition des « biens » produits.

Notre ambition restera beaucoup plus modeste. Il s'agira d'illustrer partiellement le programme de recherche entrepris pour mettre en œuvre l'approche présentée ci-avant. Ceci étant la genèse, la situation, les interactions, les productions idéelles et matérielle de l'ensemble des acteurs impliqués (distributeurs, producteurs, clients, Etats, instances internationales, media, syndicats patronaux et de salariés, associations de consommateurs et ONG...) déborde largement les possibilités de cette contribution. C'est pourquoi nous nous limiterons à présenter le secteur de la distribution dont la puissance économique peut jouer un rôle clé dans la diffusion des démarches RSE par son poids financier, mais surtout à cause du grand nombre d'acteurs qu'il emploie et/ou met en relation en tant qu'intermédiaire entre producteurs et consommateurs (I). Puis nous emprunterons quelques exemples à ce secteur particulier pour esquisser les voies d'une cartographie dynamique des acteurs de la RSE dans ce champ, de leurs interactions et des produits de ces interactions (II). Sera ainsi partiellement mais plus concrètement l'intérêt de l'approche proposée.

I. La grande distribution et ses critiques

Le puissant secteur de la Grande Distribution s'adresse à un public extrêmement large, les consommateurs, et vit sous les feux de la rampe comme en attestent les campagnes de dénonciations médiatiques qui le visent¹⁵ (C). On peut alors formuler l'hypothèse que l'implication de la Grande Distribution dans la RSE, constituera de par son poids économique (A), l'un des laboratoires où se structurera la démarche, pour se diffuser ensuite¹⁶ à d'autres secteurs. Dans ce secteur si puissant (A) domine le géant Wal-Mart (B).

A. La puissance de la Grande Distribution

Il s'agit d'un secteur économique d'une extrême importance. Cet oligopole, dont la concentration s'accroît, est dominé par un géant, Wal-Mart. Ce secteur ressemble peu au « marché » atomisé des économistes classiques et le monde des « hypermarchés » exige bien des analyses itératives prenant en compte les constructions sociales, par un va-et-vient entre les niveaux macro, méso et micro.

¹⁴ Via les processus de concentration par exemple.

¹⁵ Celles-ci le visent directement ou indirectement, en s'attaquant aux produits de marque distribués autant qu'au distributeur lui-même.

¹⁶ DiMaggio, P.J., Powell, W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 1983, pp. 147-160.

Le secteur pèse non seulement par ses salariés et ses clients, mais aussi par la multitude des fournisseurs petits et grands auxquels ses centrales d'achat imposent les conditions drastiques qu'autorise leur pouvoir de négociation. Dans le classement de l'Expansion 2007, sur les cent premières entreprises mondiales par leur chiffre d'affaires¹⁷, six entreprises sont des distributeurs, et c'est Wal-Mart qui se classe en deuxième position derrière le groupe Exxon Mobil¹⁸. Carrefour est 16^{ème}, Tesco 37^{ème}, Métro, 41^{ème}, Royal Ahold 58^{ème} et Auchan 94^{ème}. Lorsque l'on sait que les dix premières entreprises mondiales réalisent un chiffre d'affaires cumulé équivalent au PIB de la France, on peut comprendre les pressions que ces distributeurs peuvent exercer sur les Etats. De même, dans le classement des 170 entreprises françaises, parmi les dix premières, huit sont des distributeurs.

Décrire le secteur de la distribution nécessite d'opérer une distinction entre la distribution à dominante alimentaire (hypermarchés, supermarchés et hard discounters) et la distribution dite spécialisée (grande surface de sport, de bricolage, de vêtements...). Bien souvent, ce sont les mêmes groupes qui possèdent les deux catégories d'enseignes. La concentration sectorielle s'accroît. En France, par exemple le groupe Auchan (famille Mulliez) détient les hypermarchés Auchan, Leroy Merlin, Décathlon, Kiabi, Boulanger, Flunch... Le groupe Carrefour détient Carrefour, Ed l'Épicier, Picard Surgelés, Champion, ex-Stock, Shopi, 8 à Huit... Le groupe Euris est le principal actionnaire de Casino, Géant, Franprix, Leader Price, Auto Service, Monoprix... Le groupe Cora-Match détient Cora, Match, Truffaut... Intermarché, quant à lui, dispose d'Intermarché, Écomarché, Bricomarché, Vétimarché, Relais des mousquetaires, Bistrot du marché... Enfin, Leclerc-Système U détient E. Leclerc, Marché U, Super U, Hyper U, Leclerc Sport....Par ailleurs, les six centrales d'achat de ces différents groupes représentent plus de 75% du commerce de détail.

Au sein de la distribution à dominante alimentaire, on distingue trois types de distributeurs : les groupes intégrés (Carrefour, Casino, Auchan et Cora), les groupements d'indépendants (Leclerc, Intermarché et Système U) et les franchisés. Ces distributeurs n'ont pas le même poids dans l'économie française comme le montre le tableau 1.

¹⁷ Remarquons que cet indicateur « avantage » les distributeurs dans les classements : en effet, ils ne sont que des intermédiaires qui enregistrent la valeur globale des produits vendus sur lesquels ils réalisent en fait des marges assez faibles.

¹⁸ Il était premier en 2005 et a regagné la tête du Fortune 500 en 2006.

Tableau 1. La distribution à dominante alimentaire en France (source Dioux et Dupuis, 2005)

Types de distributeurs	Noms des distributeurs	Parts de marché 2004	CA 2006 en Keuros (source l'Expansion en France) ¹⁹
Groupes Intégrés		57,7% (totale)	
Coté en bourse	Carrefour	26,5%	77 901 000 (1 ^{er})
	Casino	13,4%	22 505 000 (5 ^e)
Non coté en bourse	Auchan	13,10%	35 000 000 (2 ^e)
	Cora	4,7%	11 000 000 (7 ^e)
Indépendants		36,7%(totale)	
	Leclerc	15,7%	29 000 000 (4 ^e)
	Intermarché	13,3%	31 000 000 (3 ^e)
	Système U	7,7%	15 600 000 (6 ^e)
Franchisés	Petit Casino, Shopi, ...	5,6%	

Au niveau mondial, la distribution est caractérisée par la prédominance des groupes intégrés, dont la vocation est de se développer dans tous les pays : les « épiciers planétaires » internationalisent rapidement leurs implantations et leurs achats. Nous ne reprenons dans le tableau 2 que les groupes leaders dans leur pays et présents mondialement.

Tableau 2. Présentation des groupes intégrés mondiaux
(Source L'Expansion 2007, articles de presse LSA, Fortune 500 2006...)

Pays	Dénomination	Classement des 100 entreprises mondiales	CA en milliards d'euros
USA	Wal-Mart	2 ^{ème}	260
France	Carrefour	16 ^{ème}	78
GB	Tesco	37 ^{ème}	68
Allemagne	Métro	39 ^{ème}	56
Pays-Bas	Royal Ahold	58 ^{ème}	54
France	Auchan	94 ^{ème}	33
Suisse	Migros	NC	12
Belgique	Colruyt	NC ²⁰	5

La grande distribution à dominante alimentaire constitue un très gros employeur direct dans les pays développés. Nous mentionnerons à titre d'exemple les statistiques françaises dans le tableau suivant.

¹⁹ On constatera que les chiffreages des différents classements, même s'ils se rapportent à la même année, ne sont pas toujours équivalents. Nous n'en avons pas tenu compte ici, les grandes masses qui appuient notre démonstration étant respectées.

²⁰ Non Classée.

Tableau 3. Nombre de salariés en France dans le secteur de la distribution
(Panorama, Trade-Dimensions, 2006)

Établissements au 01-09-2006	Nombre	Surface moyenne (en m ²)	Employés
Hypermarchés	1 435	5 718	281 270
Supermarchés	5 525	1 245	162 630
Hard Discount alimentaires	4 074	665	38 000
Magasins populaires	277	1 794	15 752
Grands magasins	103	7 548	23 817
GMS Textile	2 595	1 004	31 184
GMS Beauté Santé	2 036	163	14 078
GMS Jouet	985	662	5 632
GMS Culture Loisirs	385	1 296	13 900
GMS Sport	2 432	765	30 163
GMS Électrodomestique	1 884	1 299	34 147
GMS Bricolage	2 467	2 692	61 372
Jardineries	1 367	3 165	16 766
Lisa	1 828	567	6 771
Cash and Carry	264	3 342	10 052
TOTAL	27 657	-	745 544

Avec un chiffre d'affaire supérieur au cumul de ceux de ses quatre principaux challengers, un groupe domine ce secteur : Wal-Mart.

B. Le géant Wal-Mart

Wal-Mart est l'une des plus grosses entreprises mondiales avec un chiffre d'affaires de 351,14 milliards de dollars et 11,3 milliards de bénéfices pour l'année fiscale close en janvier 2007. Il détient aux Etats-Unis près de 4.000 magasins que 127 millions de clients fréquentent 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 plus de 1,3 million de travailleurs américains. Depuis 1999, Wal-Mart est aussi le plus gros employeur privé au monde avec 1,8 millions d'employés au total²¹.

Le groupe est connu pour son business model : prix bas (EDLP : *Every Day Low Price* est sa devise), bas salaires, chaîne d'approvisionnement globalisée²², contrôle très sophistiqué de la production, des inventaires et de la distribution grâce à l'utilisation massive de tous les réseaux de télécommunication mondiaux. En 2006, son chiffre d'affaires représente plus de trois fois celui de son rival Carrefour, second de la distribution, avec lequel il partage de nombreuses méthodes.

²¹ Informations disponibles sur : <http://hrw.org/reports/2007/us0507/> (rapport sur Wal-Mart de HRW) et sur le site officiel de Wal-Mart : www.walmartfacts.com, www.walmartstores.com.

²² Le Chief Executive Officer (CEO) de Wal-Mart, Lee Scott, revendique 60.000 fournisseurs dans le monde : www.walmartstores.com.

Au cours d'une conférence tenue en 2005 et qui constitue le lancement d'une démarche de type RSE, le CEO Lee Scott attire l'attention de ses auditeurs sur l'exceptionnel poids de l'entreprise qu'il dirige. Il compare ainsi celle-ci à un pays qui serait alors le 20^{ème} du monde et à une ville qui serait la 5^{ème} des Etats-Unis. Il ajoute que son entreprise navigue dans des territoires non cartographiés et que l'on ne trouvera pas dans les cas de la Harvard Business School des solutions aux problèmes que posent des entreprises de sa taille et de son étendue. De fait, quel que soit le groupe de la grande distribution ou sur lequel travaille un manager ou un chercheur, il semble difficile –ou pour le moins imprudent- d'ignorer l'attitude d'un tel leader.

C. Les critiques adressées à la distribution

Les pratiques de la Grande Distribution sont dénoncées par des ouvrages, des rapports, des articles, des émissions télévisées, des films. Ils critiquent notamment les conséquences environnementales, sociales et sociétales de son activité.

En matière d'environnement et de santé, plusieurs problèmes sont mis en relief dont certains sont reconnus par les dirigeants eux-mêmes de la Grande Distribution. Il s'agit de problèmes liés au transport de la marchandise distribuée, aux déplacements induits pour les clients, aux déchets générés (excès de packaging, sacs plastiques, produits non recyclables ou trop périssables...), aux modes de production encouragés par le choix et les méthodes de gestion des fournisseurs (déforestation, diminution de la biodiversité...), à la qualité des produits distribués (l'obésité, conséquence à la fois des types de produits vendus et d'un appel à la surconsommation), etc. A titre d'exemple, un rapport publié en 2006 par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)²³ indique qu'effectuer ses achats dans un supermarché de périphérie engendre quatre fois plus de pollution et de nuisances qu'acheter les mêmes provisions à 500 mètres de chez soi. De plus, en s'approvisionnant moins localement que les commerces classiques, les supermarchés multiplient les transports (les productions régionales, hors fruits et légumes, représentent moins de 1 % de leurs ventes).

Sur le plan social, on reproche à ce secteur les faibles rémunérations, les conditions de travail difficiles et parfois dangereuses, la précarité et la faible protection sociale, les entraves au droit d'association, et cela autant dans son espace de responsabilité juridique que chez ses fournisseurs. Chez des fournisseurs et sous-traitants de pays émergents, on déplore encore parfois des entorses aux droits humains fondamentaux, notamment le travail des enfants et le travail forcé.

En ce qui concerne les conséquences sociétales dommageables liées à la Grande Distribution, il faut compter la disparition ou l'étranglement du petit commerce et des petits fournisseurs (agriculteurs ou industriels) lourds de conséquences sociales, le dumping, la dévitalisation des centres ville, les délocalisations de la production dans des pays à bas coût de main-d'œuvre, la corruption, un lobbying sans transparence... La grande distribution est parfois même accusée de contribuer d'un côté à la faim dans les pays peu développés, et de l'autre côté à la surconsommation et à la « mal bouffe » dans les pays développés.

Sans prétendre à l'exhaustivité, ces quelques exemples soulignent les principaux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises du secteur. Comment et quand émergent ces critiques ?

²³ Site internet : www2.ademe.fr.

Qui les émet, qui les relaie, qui les dément ? Quelle est leur validité, comment et par qui est-elle évaluée ? Autrement dit, quels sont les acteurs du champ et comment se structurent leurs actions et interactions ?

II. La responsabilité sociale des entreprises dans la grande distribution.

Premiers acteurs concernés : les distributeurs. Comment réagissent-ils à ces critiques et ces actions ; essaient-ils de les anticiper, de les freiner ? Au contraire sont-ils proactifs dans la mise en œuvre de discours ou de politiques portant sur ces dimensions ? Dans cet univers complexe et incertain, le mimétisme guide-t-il leurs actions ? Comment présentent-ils leurs pratiques ? Définissent-ils leurs interventions en termes de développement durable ou de responsabilité sociale des entreprises ? Comment et quand ces dénominations ont-elles émergé dans leurs discours ? Des stratégies globales concernant les salariés, les achats, les produits, leur transport, leur packaging, ainsi que les implantations ont-elles été définies ; ou bien, certaines actions ont-elles été privilégiées ? Le traitement de ces questions est-il surtout un objet de communication, quelques opérations médiatiques constituant l'essentiel des interventions ? Des nouveaux systèmes de gestion ont-ils été structurés pour définir, mettre en œuvre et contrôler ces politiques ? Comment s'articulent-elles avec celles visant à maximiser la valeur pour l'actionnaire ?

En outre, au sujet des critiques mentionnées, quelles sont les interactions des distributeurs entre eux ? Comment des instances publiques, des ONG, des syndicats, des investisseurs, des media, des agences de notation sociales, des organismes certificateurs...interviennent-ils ? En un mot qui joue dans ce champ, comment et avec quels résultats ?

Il s'agira d'abord de distinguer les actions de chacun des grands distributeurs de leurs démarches collectives. Nous le ferons très modestement en nous centrant sur ce que communiquent certains d'entre eux de leurs valeurs, de leurs objectifs et de leurs résultats. Nous commencerons par le leader Wal-Mart dont « l'entrée » tardive en RSE peut transformer le champ et ceci d'autant plus que l'entreprise s'implique aujourd'hui dans une initiative de type collectif visant à faire respecter les normes sociales (A). Nous nous intéresserons ensuite à la communication de trois principales enseignes françaises intégrées (B). Enfin, nous nous attacherons à montrer comment les grands distributeurs français et étrangers (!) jouent collectivement dans le champ de la RSE, parfois en intégrant d'autres acteurs dans leurs initiatives. Nous nous attarderons alors sur leurs initiatives Clause Sociale (C).

A. Le géant Wal- Mart et la responsabilité sociale des entreprises

Le cas de Wal-Mart est exemplaire à plus d'un titre. Nous avons observé plus haut qu'il s'agissait du distributeur le plus puissant, originaire du pays le plus puissant de la planète (les Etats-Unis) et nous soulignerons qu'il est soumis à de critiques multiples. Tardivement par rapport à d'autres distributeurs, Lee Scott, président/CEO de Wal-Mart va communiquer sur la manière dont il compte assumer un leadership dans un domaine qu'il ne nomme pas explicitement dans un premier temps (2005)²⁴ et qu'il définira plus tard comme celui du

²⁴ Lee Scott, "Twenty First Century Leadership", October 24, 2005 : www.walmartstores.com.

développement durable (2007)²⁵. En 2005, Wal-Mart s'engage explicitement dans une démarche que Lee Scott intitule « *21st century leadership* ». En 2005 puis en 2007, il en attribue le déclenchement autant au traumatisme provoqué par l'ouragan Katrina, qu'à la prise de conscience du rôle très positif des associés²⁶ de Wal-Mart pendant cette catastrophe. « *Hurricane Katrina changed Wal-Mart forever. And it changed us for the better. We saw our full potential -- with absolute clarity -- to serve not just our customers, but our communities, our countries and even the world. We saw our opportunity and our responsibility.* » (2007). Certains observateurs remarquent cependant que la première conférence (2005) a lieu quelques jours avant la diffusion du film dénonçant Wal-Mart (*Wal-Mart: The High Cost of Low Price*) et pendant une période au cours de laquelle les attaques contre le groupe deviennent virulentes et se multiplient. Le Wall Street Journal note « *Sam Walton would be stunned to learn the company he founded in 1962, now ranks with the war in Iraq, prayer in the schools and gay marriage as one of the polarizing public issues of our times* »²⁷.

Sur un mode messianique, Lee Scott s'interroge : « *What if we used our size and resources to make this country and this earth an even better place for all of us: customers, associates, our children, and generations unborn? What would that mean? Could we do it? Is this consistent with our business model? What if the very things that many people criticize us for – our size and reach – became a trusted friend and ally to all, just as it did in Katrina?* » (2005).

Dès le début du discours, le problème de la compatibilité au business model est donc posé. Ce business model est connu : réduction des prix par réduction des coûts, maximisation de la valeur pour l'actionnaire²⁸. A la lecture des discours, on constate que les voies proposées pour articuler des exigences de responsabilité sociale et de maximisation de la valeur pour l'actionnaire sont triples. D'abord l'innovation, ensuite les réductions des coûts qui seraient engendrées par des actions responsables²⁹ et enfin l'appel au législateur, que le conférencier lui-même relève comme inhabituel. Cet appel concerne deux sujets ³⁰:

-La hausse du salaire minimum: « *While it is unusual for us to take a public position on a public policy issue of this kind, we simply believe it is time for Congress to take a responsible look at the minimum wage and other legislation that may help working families* ». Dans une approche très fordienne, cette mesure relèverait ainsi le pouvoir d'achat des salariés et des consommateurs sans nuire à la compétitivité de l'entreprise ;

-Des mesures environnementales incitatives: « *Aggressively pursuing regulatory and policy change that will create incentives for utilities to invest in energy efficiency and low or no greenhouse gas sources of electricity* »³¹.

Les axes sociaux et sociétaux sont surtout abordés dans le discours de 2005 ; ils concernent :

²⁵ H. Lee Scott, Jr., CEO and President of Wal-Mart Stores depuis 2000, Inc. « *Sustainability 360: Doing Good, Better, Together* » Lecture to the Prince of Wales's, Business & the Environment Programme, February 1, 2007.

²⁶ C'est ainsi que sont qualifiés les salariés dans cette organisation. Ces salariés sont souvent personnalisés, leurs noms sont cités ... Dans la culture explicite de Wal-Mart, les hommes et leurs valeurs font la différence.

²⁷ Alan Murray, Wall Street Journal, August 10, 2005.

²⁸ Bien que 38% des actions soient encore détenus par la famille du fondateur ; il semble que la détention familiale joue encore un rôle important dans ce secteur et elle doit être étudiée.

²⁹ Par exemple les économies de packaging ou de carburant.

³⁰ Dans le discours de 2005.

³¹ Alors même que l'Etat Fédéral américain n'a pas ratifié le Protocole de Kyoto.

- La santé des employés et des communautés. Des plans de couverture santé beaucoup moins coûteux et des cliniques à l'intérieur des magasins seront proposés ;
- Les salaires, domaine dans lequel Wal-Mart se défend de payer moins que ses concurrents et demande donc une hausse du salaire minimum ;
- Les communautés qui seront consultées en matière de construction des magasins ;
- La diversité, Wal-Mart s'étant engagée dans des politiques visant à la développer.
- Aucun référentiel « surplombant l'entreprise », conventions fondamentales de l'OIT ou Pacte Mondial de l'ONU par exemple, n'est mentionné dans les deux discours. Cela n'est guère étonnant puisque l'un et l'autre référentiels mettent en relief la liberté d'association : or Wal-Mart est connu pour ses actions anti-syndicales.

Dans le discours de 2007, Lee Scott insiste sur un autre point susceptible de produire des effets positifs dans l'ordre du « *Doing good while doing well* ». Il s'agit de la motivation et de l'implication: "*It has even become a recruiting and retention tool. Our young managers view our focus on sustainability as a higher calling*" (2007). Mais ce discours privilégie surtout l'axe environnemental de la politique de Wal-Mart : l'empreinte écologique du groupe et des produits qu'il vend. Les buts fixés, qui ont déjà été mentionnés dans les mêmes termes en 2005, sont très ambitieux :

« 1) *To be supplied 100 percent by renewable energy; 2) To create zero waste; and, 3) To sell products that sustain our resources and the environment*”³². Certains objectifs affichés sont déclinés et chiffrés.

“We have one of the largest private fleets in the U.S. At today’s prices, if we improve our fleet fuel mileage by just one mile per gallon, we can save over 52 million dollars a year.”

“We will increase our fleet efficiency by 25 percent over the next 3 years and double it within ten years.”

“We want to eliminate 30 percent of the energy used by our stores.”

“Reducing our solid waste from U.S. stores and clubs by 25 percent in the next 3 years”.

La démarche de Wal-Mart se veut missionnaire : il s'agit de prendre le leadership et de créer ses propres références au lieu de suivre ou de s'incliner devant d'autres acteurs, concurrents ou institutionnels. Ainsi, bien que la transparence soit revendiquée, en 2006, Wal-Mart s'est opposé 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 aux class action pour défendre les droits des salariés. Des organisations se sont mises en place pour informer sur Wal-Mart³³ et exiger de l'entreprise des progrès dans sa politique sociale, elles utilisent massivement Internet dans leurs campagnes. Human Rights Watch a publié, en 2007, un rapport: "*Discounting Rights, Wal-Mart’s Violation of US Workers’ Rights to Freedom of*

³² D'après le conférencier, ces buts seront atteints d'abord grâce à une collaboration avec les fournisseurs et les « associés ». L'accent est mis sur l'approvisionnement éthique, auquel une équipe de 200 spécialistes de l'entreprise consacre déjà ses efforts. Une nouvelle initiative de Wal-Mart dans ce domaine est annoncée.

³³ www.wakeupwalmart.com et <http://walmartwatch.com> lancé au printemps 2005.

Association”³⁴. Le film “*The High Costs of Low Prices*”³⁵, diffusé en 2005, a nui à l’image de l’entreprise. En juin 2006, le gouvernement norvégien a annoncé que son fonds de pension Global cesserait d’investir dans Wal-Mart arguant que la décision était “*based on the view that the Government Pension Fund-Global will incur an unacceptable risk of contributing to serious or systematic violations of human rights by maintaining its investments in the company.*”³⁶.

Mais malgré ces attaques et une bonne dizaine d’initiatives diverses en matière de responsabilité sociale des entreprises ou de développement durable menées par différents acteurs à travers le monde, Wal-Mart prétend innover radicalement.

B. Les discours des enseignes françaises

Pourtant d’autres distributeurs ont avant Wal-Mart manifesté leur volonté de s’impliquer dans une démarche RSE. Dans une analyse antérieure (Lavorata et Pierre, 2006), nous avons étudié les rapports développement durable (exercice 2005) de trois distributeurs français (Carrefour, Casino et Auchan). Auchan n’étant pas coté, le groupe n’a aucune obligation de produire un tel rapport ; par contre les deux autres entreprises, qui figurent en Bourse, se soumettent à la loi française dite NRE en produisant ce discours³⁷. D’autre part, Carrefour a adhéré au Pacte Mondial de l’ONU qui sollicite aussi un tel rapport. Le travail mené en 2005 a permis d’analyser les discours puis les indicateurs mobilisés.

Les propos liminaires des rapports de développement durable de 2005, rédigés par les dirigeants d’Auchan, Carrefour et Casino, soulignent une volonté d’intégration du développement durable dans la gestion de ces organisations. Ainsi, P. Baroukh et A. Mulliez, dirigeants d’Auchan déclarent : « *Nous avons conscience de la diversité des attentes de toutes nos parties prenantes pour que nous participions activement à la naissance d’un développement économique et social durable. Nous avons le souci d’y travailler sincèrement* ». Quant à J.-L. Duran et L. Vandeveld, alors dirigeants de Carrefour, ils affirment : « *Le développement durable imprègne de plus en plus nos stratégies, nos méthodes de travail et la conception de nos produits. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte, il est devenu une composante de notre démarche commerciale et de notre offre* ». On relève aussi : « *L’année 2005 a marqué un tournant dans la stratégie du Groupe avec le retour de la croissance. Pour être pérenne, elle doit impérativement s’accompagner de la prise en compte de l’ensemble de nos responsabilités économiques, sociales et environnementales, remettant l’homme au cœur de notre stratégie* ». Enfin, J.-C. Naouri, PDG de Casino, assure : « *Plus que jamais convaincus que développement économique, responsabilité sociale et respect de l’environnement peuvent aller de concert, nous poursuivrons nos efforts pour améliorer en permanence nos performances sur ces trois aspects du développement durable* ».

Généralement, c’est bien la RSE comme promesse d’une conjugaison harmonieuse des impératifs économiques et d’un projet de responsabilité sociale qui est promue.

³⁴ <http://hrw.org/reports/2007/us0507/> Droits au rabais : Wal-Mart bafoue le droit des travailleurs américains à la liberté syndicale, mai 2007.

³⁵ *Wal-Mart: The High Cost of Low Price*, by Greg Spotts, Robert Greenwald.

³⁶ Terry Macalister, June 7, 2006. The Guardian.

³⁷ En sachant d’ailleurs que l’infraction ne serait pas formellement sanctionnée.

Les indicateurs présentés dans ces rapports sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 4. Les indicateurs du rapport développement durable selon la classification GRI

(Économique/ECO, social/SOC et environnemental/ENV)

Type d'indicateurs	Carrefour	Casino	Auchan	Classification GRI
Nombre d'indicateurs ³⁸	21	36	23	
Dont indicateurs loi NRE	11 soit 52%	9 soit 25%	7 soit 30%	
Sacs de caisse	X		X	ENV
Émissions de CO2	X		X	ENV
Tri des déchets	X	X	X	ENV
Consommations d'énergie et eau	X	X	X	ENV
Audits Qualité/ Hygiène, certification magasins	X	X	X	ECO
Économie d'emballage MDD			X	ENV
Taux de promotion interne		X	X	SOC
Alternance/ stagiaires accueillis			X	SOC
Formation	X	X	X	SOC
Stabilité de l'emploi (CDI, transformation CDD en CDI)		X	X	SOC
Absence/ accidents du travail	X	X		SOC
Employés handicapés	X	X		SOC
Type d'indicateurs	Carrefour	Casino	Auchan	Classification GRI
Femmes dans le management	X	X		SOC

³⁸ Afin de faciliter la lisibilité du tableau, nous avons regroupé certains indicateurs : ainsi la consommation d'eau est un indicateur pour Casino, comme la consommation d'électricité et de gaz. Mais nous les avons regroupés sous la rubrique Consommations d'énergie et d'eau. Pour la totalité des indicateurs, le lecteur peut se référer aux rapports développement durable des trois enseignes (disponibles sur leurs sites respectifs).

Références commerce équitable	X		X	ECO
Produits bio	X			ECO
Produits premier prix	X			ECO
Produits étiquetés en braille			X	ECO
Donations/fondations		X	X	Social
Actions locales			X	ECO
Partenaire des PME			X	ECO
Audits sociaux des fournisseurs	X	X	X	SOC
Niveau d'information	X			Communication (COM)
Niveau de dialogue	X			COM
Maturité de la démarche logistique	X			ECO
Qualité des produits	X			ECO

Ce tableau permet d'établir le constat suivant : parmi les indicateurs présents dans les rapports de développement durable, seuls cinq (en gras dans le tableau) sont communs aux trois enseignes. Par ailleurs, bien que les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental) figurent parmi ces indicateurs, ils n'ont pas le même poids : le pilier social est plus renseigné que celui de l'environnement ou de l'économique³⁹ ; enfin, d'autres indicateurs apparaissent (comme le niveau de communication) qui sont difficilement classifiables dans ces catégories.

A la lumière de cette étude et de quelques recherches de terrain exploratoires⁴⁰, nous avons formulé l'hypothèse⁴¹ que les distributeurs français (dont les départements développement durable restent encore de taille très modeste) consacrent beaucoup de leur énergie à des activités de communication. A l'intérieur de l'entreprise, ils sensibilisent les *Business Units* et les fonctions à l'approche responsabilité sociale/développement durable en tentant de susciter des actions, souvent symboliques au regard d'enjeux plus ou moins analysés. Mais leur travail 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. La plupart du temps, ces indicateurs ont été sélectionnés par le biais d'un

³⁹ Auquel est plutôt consacré le Rapport annuel d'activité.

⁴⁰ Didier M., « *La fonction Développement Durable au sein du SBF 120 : quel marché de l'emploi ?* », Mémoire de fin d'études pour le Master 2 « Management de la RSE » encadré par Olivier Maurel, IAE Gustave Eiffel - Université Paris 12, 2006. Maurel O., « *Les responsables du Développement Durable peuvent-ils se sentir heureux dans leur rôle ?* », Communication aux rencontres Référence Adecco, 19 janvier 2007.

⁴¹ Cette hypothèse doit être validée par des monographies approfondies des distributeurs.

benchmarking étendu, puis complétés par un travail d'équipe visant à choisir les plus pertinents pour l'activité et à en ajouter quelques-uns. Tout ou partie de l'information recueillie viendra alors nourrir les missions de reporting : rapports de développement durable, questionnaires pour les agences de notation sociale, communication institutionnelle (dans les médias, les congrès, avec les ONG...).

Il faut aussi remarquer que la réalisation des audits sociaux constitue l'un des indicateurs mobilisés par les trois distributeurs. Les rapports développement durable indiquent le nombre de sites des fournisseurs audités en valeur absolue, alors qu'il eut été plus transparent de préciser également le ratio nombre d'audits/nombre de fournisseurs du groupe, et puisqu'il reste nécessairement modeste, d'expliquer la procédure de sélection des sites audités. En effet l'enjeu de l'audit social est majeur en termes d'image des distributeurs. L'un des principaux objets des campagnes de dénonciation des ONG concerne les cas de violation de droits fondamentaux des salariés chez les sous-traitants localisés dans des pays en développement. Au regard du droit positif, il y a certes une dissociation entre le pouvoir économique exercé par le donneur d'ordre ou l'acheteur (ici les distributeurs) et son absence de responsabilité juridique à l'égard des activités des sous-traitants : le donneur d'ordre n'est qu'un partenaire contractuel et n'a donc pas de liens juridiques avec les salariés de ses sous-traitants. Mais on demande désormais aux multinationales de dépasser le droit positif et de s'intéresser aux conditions de travail chez les sous-traitants au nom de l'éthique. Les prémices de cette responsabilité sociale furent encouragées en France par l'article 148-2 du décret du 23 mars 1967 selon lequel le rapport de gestion doit indiquer l'importance de la sous-traitance et la manière dont le donneur d'ordre promet, auprès de ses sous-traitants, les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail⁴². *De jure*, cette disposition concerne l'ensemble des sous-traitants. *De facto*, elle intéresse surtout les sous-traitants localisés dans les pays en développement où ces conventions sont peu ou pas appliquées, voire n'ont pas été ratifiées. Cet article 148-2 du décret ne crée pas une obligation sociale dont les salariés du sous-traitant seraient créanciers, mais simplement une obligation juridique de transparence. Les pouvoirs publics souhaitent que cette transparence favorise les pressions des *stakeholders* à l'égard de la multinationale dans l'hypothèse où les droits fondamentaux des salariés de ses sous-traitants ne sont pas respectés.

C'est un objectif plus ambitieux que poursuivent les partisans de l'intégration d'une clause sociale dans les traités commerciaux entre pays. L'octroi d'avantages ou, au contraire, de sanctions commerciales serait ainsi conditionné au respect de certaines règles minimales en particulier les conventions fondamentales de l'OIT. Certains pays du Nord (Etats-Unis, France et plus largement l'Union Européenne)⁴³ et des fédérations syndicales internationales soutiennent cette proposition au nom de l'éthique et de la défense des travailleurs d'une part, de la loyauté concurrentielle d'autre part. Par contre, elle est dénoncée par certaines organisations patronales et de nombreux pays du Sud qui y voient une forme masquée de protectionnisme. Notons en particulier les réactions très agressives de la BCR (British Retail Consortium: la fédération britannique des distributeurs) « *The BRC is campaigning to protect the High Street from this attack and you can do something to stop this from happening. You can send a message asking Peter Mandelson, Europe's Trade Commissioner, to stand up for the consumer and say no to unfair import duties on Chinese goods*⁴⁴. »

⁴² L'article 148-2 cite seulement les sous-traitants et non pas les fournisseurs. Selon le droit un sous-traitant est un fournisseur spécifique. Autrement dit la notion de fournisseur est générique.

⁴³ Alors même que certains d'entre eux n'ont pas ratifié l'ensemble des conventions de l'OIT !

⁴⁴ www.brc.org.uk consulté en mai 2007.

C. La clause sociale et les initiatives communes des distributeurs

Si la clause sociale n'est toujours pas intégrée dans les traités commerciaux internationaux, c'est autour d'elle que se sont nouées des coopérations sectorielles. Ces coopérations se développent aujourd'hui au niveau international en impliquant le leader du secteur, Wal-Mart.

Plusieurs initiatives des distributeurs d'origine française ont vu le jour. Elles donnent des résultats jugés modestes par leurs promoteurs eux-mêmes⁴⁵, en termes d'amélioration des conditions de travail, des salariés des fournisseurs et des sous-traitants des pays émergents.

En 2000, Carrefour a établi un partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) pour promouvoir la protection des Droits Humains fondamentaux ; le groupe a aussi signé en 2001 un Accord Cadre International avec l'UNI. Dans le même esprit, Casino a signé un protocole d'accord avec Amnesty International, en 2003.

Déjà en 1998, sous l'égide de la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), trois enseignes adhérentes ont créé un groupe de travail dénommé « Initiative Clause Sociale » (ICS), dont l'appellation est d'ailleurs déposée et qui compte actuellement quatorze enseignes: Auchan, Camif, Casino, Carrefour, Cora, E. Leclerc, Leroy Merlin, Jules, Monoprix, Okaïdi, Groupe PPR, Système U, 3 Suisses, Conforama. L' »Initiative Clause Sociale « est destinée à inciter les fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. Un guide d'audit commun a été réalisé. Il comprend huit sections (travail des enfants, travail forcé, discrimination, pratiques disciplinaire, harcèlement ou mauvais traitements, liberté d'association, heures de travail, salaires et avantages, santé et sécurité) et s'appuie sur les normes fondamentales de l'OIT. Les audits de conformité à l'ICS sont commandités par chacun des distributeurs et réalisés par des cabinets indépendants (en 2006 quatre ont été mandatés par l'ICS). Les résultats des audits peuvent être partagés entre les distributeurs participant à l'Initiative. Cette mutualisation réduit en principe les coûts des audits et évite leur multiplication chez un même fournisseur en relation avec plusieurs distributeurs mais elle reste peu mise en oeuvre.

En 1998 aussi, les Britanniques créaient l'Ethical Trading Initiative (à laquelle a adhéré TESCO) dans un but similaire mais, il faut le souligner, en intégrant des producteurs/fournisseurs et surtout des syndicats et des ONG. Une tentative européenne a ensuite échoué : l'ICS des Français a tenté de mettre en œuvre un système de reconnaissance mutuelle avec les Allemands du BSCI mais ceux-ci, désireux d'imposer leur propre norme, l'AVE, ont fait obstacle au processus. Dans le même temps, les Britanniques ne voulaient pas renoncer à leur ETI (démarche qui peine à aboutir à l'heure où nous écrivons).

Très récemment, le 27 janvier 2007⁴⁶, le Comité International d'Entreprises à Succursales (CIES) qui regroupe les plus grandes entreprises mondiales de la distribution, a annoncé une coopération largement pilotée par le duo Wal-Mart/Carrefour pour mener à bien un

⁴⁵ Ainsi Véronique Discours- Buhot, directrice du développement durable chez Carrefour, déclare-t-elle « *Notre expérience de démarche volontaire dans ce domaine touche ses limites. Nous mesurons la nécessité d'une règle claire, applicable à tous sur la distribution des responsabilités en termes de Droits Humains entre les Etats et les entreprises* » (Communiqué de presse de Carrefour du 14 novembre 2005). Les responsables de Casino, de la FIDH, du collectif de l'éthique sur l'étiquette...tiennent le même discours.

⁴⁶ Birchall J.and Rigby E., Financial Times, January 11, 2007, Le Monde, 13 février 2007.

programme destiné à permettre aux distributeurs mais aussi à leurs principaux fournisseurs de veiller ensemble au respect des normes internationales. Le Global Social Compliance Programme (GSCP) est une « *approche partagée et globale visant l'amélioration des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement globale. Il a pour objectif de promouvoir l'harmonisation des codes et des modes de mise en œuvre déjà existant* »⁴⁷. Un des principes guidant la démarche est de rechercher des « *expertises externes, l'implication et les avis de stakeholders représentatifs et compétents (OIT, ONG, syndicats de salariés, etc.) pour s'assurer que les attentes des stakeholders sont formellement intégrées dans la poursuite des objectifs du programme* ». Comme l'Ethical Trading Initiative, GSCP associe distributeurs et grands producteurs qui font appel à des fournisseurs et des sous-traitants des pays à bas coûts de main-d'œuvre. Mais contrairement à ETI, GSCP n'est pas une initiative multi parties prenantes alors qu'ETI rassemble entreprises, ONG et syndicats de salariés ; au sein de GSP, seules les entreprises prennent des décisions. La structure de gouvernance de GSCP s'explique probablement par les luttes de pouvoir peu équilibrées entre :

- Les puissants distributeurs confrontés au géant Wal-Mart,
- Les syndicats affaiblis qui promeuvent plutôt les Accords Cadres Internationaux et n'ont pas toujours été favorables à l'intégration des ONG dans les dispositifs de négociation,
- Les ONG qui savent souvent utiliser les media dans leur démarche mais qui disposent de forces très réduites pour faire prévaloir leur point de vue.

Certains défenseurs des droits de l'Homme au travail s'en émeuvent et évoquent une « *privatisation des normes sociales* ». Ils s'interrogent sur les résultats concrets de telles initiatives : en Inde par exemple, seules 3% des entreprises susceptibles de l'être ont effectivement été auditées⁴⁸.

Ce nouveau programme annonce le respect de toutes les normes nationales et internationales, pertinentes, y compris le droit d'association, même si celui-ci n'est pas mentionné sur le site du CIES. Cette annonce étonne les observateurs. En effet, beaucoup de distributeurs se méfient des organisations de salariés et sont accusés de manœuvres anti-syndicales. Appliqueront-ils dans leur chaîne d'approvisionnement des principes que, parfois, ils ne respectent pas dans leurs propres établissements ?

Certains critiquent aussi la création de cette initiative nouvelle arguant qu'il existait déjà des plateformes communes bénéficiant d'expérience et de soutiens. Néanmoins, les observateurs reconnaissent que la puissance de la Distribution ainsi que l'évolution du leader que constitue Wal-Mart, sont porteuses de potentialités majeures. Pourrait-on envisager que la concurrence s'exerce sans entraîner ces pressions sur les salaires et les conditions de travail que souligne le CEO de Wal-Mart lui-même ?

Le GSCP constituera-t-il un levier dont s'empareront les distributeurs les plus avancés et en particulier leur direction du développement durable souvent « militante », les syndicats, les ONG, les investisseurs socialement responsables ? La communication autour de ce programme sensibilisera-t-elle les consommateurs et les salariés, élevant ainsi leur niveau d'exigence ? Le GSCP, qui prétend intégrer les normes sociales existantes, préfigure-t-il le développement de nouvelles normes internationales ? Ou au contraire ce programme

⁴⁷ gscp.myciesnet.com et www.ciesnet.com.

⁴⁸ Oxfam, cité par Le Monde du 13 février 2007.

fonctionnera-t-il comme un alibi, désarmant la critique⁴⁹ permettant aux distributeurs alliés de masquer, derrière quelques actions médiatiques communes, un investissement faible dans l'amélioration des conditions de travail des salariés ?

Conclusion

Après avoir démontré l'importance du concept de champ pour essayer de saisir la globalité d'une démarche de RSE, nous avons présenté brièvement le poids et les enjeux socio-économiques de la Grande Distribution. Une première étude des démarches RSE des principaux distributeurs nous a alors permis d'interroger la dynamique et le potentiel régulateur de ce secteur ainsi que l'influence directe ou indirecte qu'il présente sur les autres. Nous voyons là un enjeu de recherche multidisciplinaire important visant à décrire et à comprendre plus précisément les acteurs de la grande distribution, leurs postures et leurs initiatives, les pressions qui s'exercent sur eux ou les coopérations qu'ils nouent... Mais ces travaux d'observation et d'analyse, qu'ils soient techniques ou politiques, ne sauraient faire l'économie d'une approche globale. Ainsi, par exemple, comment analyser la nature, les méthodes ou les effets des processus d'audit sociaux sans étudier :

- Les rivalités entre distributeurs et leurs politiques de croissance externe et interne ;
- Les stratégies d'achat des distributeurs et leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs ;
- Les normes sociales internationales (contraignantes ou volontaires) qui se sont construites progressivement et qui les concernent, voire qui leur sont opposables ;
- Les initiatives que les distributeurs ont créées en affichant l'intention de coopérer (ou non) dans la mise en œuvre de ces normes ;
- La manière dont ces distributeurs légitiment leurs opérations en mobilisant dans leur discours leurs engagements et les audits sociaux qui y sont éventuellement associés ;
- Les manières dont les ONG, les syndicats, les investisseurs, les professionnels, les media, s'impliquent dans la définition, la promotion et le contrôle de la mise en œuvre de ces normes ;
- L'influence que ces actions discursives et matérielles auront non seulement sur les salariés des distributeurs, de leurs fournisseurs, mais aussi sur les autres salariés des pays où ils sont implantés.

En effet, si la démarche de responsabilité sociale des entreprises est parfois exposée dans les discours sous le sceau de l'évidence, son effectivité n'est pas toujours observée dans la pratique. Nombre de décisions de gestion, de rapports, d'articles de presse ou de publications traitent de faits, de comportements ou d'outils sans les contextualiser. Pour aborder l'analyse des démarches de responsabilité sociale des entreprises, que ce soit en tant que chercheur ou que praticien, il nous semble fondamental de dresser progressivement une cartographie dynamique des acteurs, de leurs actions symboliques et matérielles ainsi que de leurs interactions et des produits de leurs opérations. Seule cette approche permettra de mieux situer des objets de recherche plus partiels⁵⁰. Elle constitue à notre avis à la fois le produit et la condition de la qualité de l'analyse menée. Au contraire, éluder cette exigence peut s'avérer porteur de contresens ou aboutir à des conclusions d'une responsabilité bien limitée !

⁴⁹ Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, Paris, 1999.

⁵⁰ ...et aux acteurs de mieux situer leur action.

BIBLIOGRAPHIE

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégies.*, Paris, La Découverte

Godelier M. (1989), *L'idéal et le matériel*, Paris, Fayard

Lhermie C. (2003), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Vuibert, 2eme ed

Lavorata L. et Pierre F. (2006), Le développement durable et la grande distribution : analyse du discours de quelques enseignes généralistes à travers leurs rapports, 1^{er} congrès du RIODD, Actes, Décembre 2006, Paris